

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE BAZI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(Sakarya İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zehra LAÇİNOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI**

**ŞUBAT - 2010**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN**  
**ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE BAZI**  
**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**(Sakarya İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zehra LAÇİNOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Bu tez 05/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Yrd.Doç.Dr. Mustafa BAYRAKÇI Yrd.Doç.Dr. Osman TİTREK Yrd Doç.Dr. İsmail ÖNDER**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Zehra LAÇİNOĞLU**

**2010**

## ÖNSÖZ

Örgütsel adalet, tüm sosyal kurumların üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun birçok katmanını etkileyen eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleşmesi açısından örgütsel adalet ve örgütsel adaletin etkilediği örgütsel davranışlar büyük önem taşımaktadır. Bireylerin aileden sonra ilk eğitimlerini aldıkları kurumlar olan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin adalet algısına sahip olması, öğretmenlerin okullarına olan bağlılık, güven düzeylerini, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği için örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmada işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından çok önemli olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlara (örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı) dair algıları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu tezi hazırlamamda büyük katkıları olan değerli görüşlerini esirgemeyen, rehberliği, içtenliği ve samimi tavırlarıyla bana yol gösteren ve beni motive eden tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI'ya, yüksek lisans öğrenimimi tamamlayabilmem için göstermiş olduğu özel ilgi ve destek ile her zaman yanımda olduğunu hissettiren Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezin oluşum sürecinde desteğini esirgemeyen tüm meslektaşlarıma, arkadaşlarıma ve yakın dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bugüne kadar yetişmemde ve birikim kazanmamda büyük emekleri olan aile fertlerimden hayatımın her aşamasında beni sürekli destekleyen babam Burhan MANAV'a, her konuda olduğu gibi tezimin oluşma sürecinde de çok fazla anlayış ve fedakarlık gösteren annem Rukiye MANAV'a, her zaman yanımda olan ablama, kardeşime ve yeğenim Ayşe Sude'ye, bana sonsuz sabır gösteren, güven veren, maddi-manevi katkılarını esirgemeyen sevgili eşime, ailesine, tez çalışma sürecinde ondan çaldığım zamanların ileride hesabını sormayacağını düşündüğüm canım kızım Ece LAÇİNOĞLU'na teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

**Zehra LAÇİNOĞLU**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1:KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>8</b>
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	8
1.2. Adalet İle İlgili Teori ve Modeller .....	10
1.2.1. Eşitlik Teorisi .....	11
1.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi.....	13
1.2.3. Bilişsel Dayanaklar Teorisi .....	13
1.2.4. Adaleti Yargılama Modeli.....	14
1.2.5. Adalet Güdüsü Kuramı.....	16
1.2.6. İşlemsel Adalet Kuramı.....	16
1.2.7. Bireysel İlgi Modeli .....	17
1.2.8. İlişkisel / Grup Değeri Modeli .....	18
1.2.9. Dağıtım Tercihi Teorisi .....	19
1.2.10. Kestirme Adalet Teorisi .....	19
1.2.11. Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	20
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları.....	20
1.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	21
1.3.2. İşlemsel Adalet.....	24
1.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	27
1.4. Örgütsel Adalet İle İlişkili Bazı Örgütsel Davranışlar .....	29
1.4.1. Örgütsel Bağlılık .....	30
1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	30
1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	31
1.4.2. Örgütsel Güven .....	34
1.4.2.1. Örgütsel Güven Kavramı .....	34

1.4.2.2. Örgütsel Güven Boyutları .....	36
1.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	38
1.4.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	38
1.4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	39
1.5. İlgili Araştırmalar .....	44
<b>BÖLÜM 2: YÖNTEM .....</b>	<b>51</b>
2.1. Araştırmanın Modeli .....	51
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	51
2.3. Araştırmanın Evreni .....	51
2.4. Araştırmanın Örneklemi .....	51
2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	53
2.5.1. Kişisel Bilgi Formu .....	53
2.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	54
2.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	55
2.5.4. Örgütsel Güven Ölçeği .....	55
2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	56
2.6. Veri Analizleri Teknikleri .....	57
<b>BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>58</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>101</b>

## KISALTMALAR

- R** : Korelasyon Katsayısı  
**R<sup>2</sup>** : Belirtme Katsayısı  
 **$\beta$**  : Beta  
**F** : F Değeri  
**t** : t Değeri  
**p** : Anlamlılık Düzeyi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırma örnekleminin sosyo-demografik özellikleri .....	52
<b>Tablo 2:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu.....	58
<b>Tablo 3:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu .....	59
<b>Tablo 4:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu .....	60
<b>Tablo 5:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlara dair algıları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu.....	61
<b>Tablo 6:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu ...	62
<b>Tablo 7:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.....	62
<b>Tablo 8:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu.....	63
<b>Tablo 9:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.	63
<b>Tablo 10:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu ...	64
<b>Tablo 11:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.....	64
<b>Tablo 12:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	65
<b>Tablo 13:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.....	65



<b>Tablo 14:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu.....	66
<b>Tablo 15:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.	66
<b>Tablo 16:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	67
<b>Tablo 17:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu.....	67
<b>Tablo 18:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	68
<b>Tablo 19:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	68
<b>Tablo 20:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	69
<b>Tablo 21:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	69
<b>Tablo 22:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	70
<b>Tablo 23:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	70
<b>Tablo 24:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu.....	71

<b>Tablo 25:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	71
<b>Tablo 26:</b> İlköğretim öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu .....	72
<b>Tablo 27:</b> İlköğretim öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	72
<b>Tablo 28:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları tablosu .....	73
<b>Tablo 29:</b> İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu .....	73

<b>Tezin Başlığı:</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)	
<b>Tezin Yazarı:</b> Zehra LAÇİNOĞLU	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç.Dr. Mustafa BAYRAKÇI
<b>Kabul Tarihi:</b> 05/02/2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım)+ 94 (tez) + 7 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Eğitim Bilimleri	<b>Bilim Dalı:</b> Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. Örgütsel adaletin üç alt boyutu ile örgütsel davranışların her birinin ilişkisi incelendiği gibi örgütsel adaleti bir bütün olarak ele alıp ortalama örgütsel adalet algısının ele alınan örgütsel davranışlarla ilişkisi de incelenmiştir.</p> <p>Araştırmanın evreni, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 2366 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 406 öğretmenden oluşmaktadır.</p> <p>Araştırma, ilişkisel tarama türünde bir araştırma olup önce ilgili literatür taranmış, daha sonra veriler geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “örgütsel adalet”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel güven”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçekleri ile toplanmıştır. 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçme araçlarıyla elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarının ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlarla (bağlılık, güven, vatandaşlık davranışı) olan ilişkileri korelasyon analizinden, bu boyutların ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir.</p> <p>Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı ve dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının dağıtımsal adalet ile düşük düzeyde bir ilişki içerisinde iken, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile orta düzeyde, örgütsel güvenin ise örgütsel adaletin tüm boyutları ile orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ortalama örgütsel adaletin etkileme oranlarına bakıldığında sırasıyla örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı yer almıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İlköğretim, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	

<b>Title of the Thesis:</b> Relation between organizational justice perceptions and some organizational outputs of primary school teachers (The case of Sakarya province)	
<b>Author:</b> Zehra LAÇİNOĞLU	<b>Supervisor:</b> Ass. Prof.Dr. Mustafa BAYRAKÇI
<b>Date:</b> 05/02/2010	<b>No.of pages:</b> viii (pre text) + 94 (main body) + 7 (appendices)
<b>Department:</b> Education Sciences	<b>Subfield:</b> Management and Control of Education
<p>This study is made in order to examine the relationship between organizational justice perception and organizational commitment, organizational trust and organizational citizenship behavior of teachers working at primary schools. The relationship between the average organizational justice and organizational outputs was examined besides of the relationship between three sub-dimensions of organizational justice and each of organizational outputs.</p> <p>The universe of the research consisted of 2366 teachers who work at primary school in the center of Sakarya in the academic year of 2006-2007. The sample of the research consisted of 406 teachers working at primary schools in the center of Sakarya.</p> <p>As this study is a relational survey model study, the relevant literature was considered and the data were collected through the scales of “Organizational Justice”, “Organizational Commitment”, “Organizational Trust”, “Organizational Citizenship Behavior” which have validity and reliability studies. A 5-choice Likert-type scale was used. The data obtained with the measurement tools was analyzed using SPSS 15.0 statistical software. The relationship of organizational outputs (commitment, trust, citizenship behavior) with sub-dimensions of organizational justice and average organizational justice was examined by using correlation analysis. The effect of sub dimensions of organizational justice and average organizational justice on organizational outputs was examined by using regression analysis.</p> <p>In the present study, it is seen that there is a significant relationship between the teachers’ perception of organizational justice and organizational commitment, organizational trust, organizational citizenship behavior. In addition, there is a positive relationship between all sub-dimensions -distributive, procedural, interactional- of organizational justice and organizational outcomes. It’s seen that, organizational commitment and organizational citizenship have low relationship with distributive justice, have moderate relationship with procedural and interactional justice. Also, organizational trust has moderate relationship with all sub dimensions of organizational justice. The influence order of average organizational justice on organizational outputs from high to low is: Organizational trust, organizational commitment and organizational citizenship.</p>	
<b>Keywords:</b> Primary school, Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior	

## GİRİŞ

En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eşgüdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araçlardan biri de işgören davranışlarıdır (Başaran, 1996:22). Örgütlerde davranış, örgüt yapısı içinde işgören davranışını anlamaya ve bu davranışların nedenlerini açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2003:28). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış disiplininin ilgilendiği kavramlar olarak incelenmektedir.

Adalet insanın yaşadığı her yerde gerekli olan en temel erdemdir. İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Tüm sosyal kurumların en temel erdemi adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Bu beklenti, hayatın tüm ünitelerinde kendisini gösterdiği gibi, insan hayatının en önemli kesitini içeren işyerlerinde daha fazla kendini hissettirmektedir. İşyerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan kavram örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, örgütsel güven vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990:406).

Örgütler için vazgeçilmez bir öneme sahip olan adalet kavramı, üzerinde çok konuşulması ve araştırma yapılması gereken konulardan biridir. Özellikle eğitim kurumları ve bunların içinde de bireye hayatının geri kalanında yön verecek olan ilköğretim kurumları açısından önemi daha da artmaktadır. Okullarda yaşanan sorunların birçoğunun temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet, bağlılık, güven düzeyinin düşüklüğü ve okuldaki eğitimcilerin örgütsel vatandaşlık davranışını yeterince gösterememeleri yatmaktadır. Öğretmenler, kendilerini güvende hissedecekleri adil bir okul beklentisi içerisindedir. Kavramla ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet değişkeninin birçok değişkenden etkilendiği ve birçok

değişkeni de etkilediği görülmektedir. Örgütsel adaletin etkilediği değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığın olması gereklidir. Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000:16). Örgütsel adalet kavramı, örgütsel bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgüt içerisinde işgören, çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğü zaman o örgüte bağlılığı azalabilir ve örgüt kendisine belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelir. Bu nedenle örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel adaletle ilişkili örgütsel davranışlardan bir diğeri, sağlıklı bir kişiliğin, kişiler arası ilişkilerin, işbirliğinin ve sosyal etkileşimlerde istikrarın en temel unsuru olarak görülmekte olan güvendir (Lewicki ve diğ., 1998:441). Güven, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (İşbaşı, 2001:63). Örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu gösteren pek çok çalışma vardır. Adil uygulamaların varlığı işgörenlerin örgüte olan güvenini pozitif yönde etkiler; çünkü adil işlemlerin gelişimi her bir işgörenin haklarına verilen önemi açıkça gösterir. (Aryee ve diğ., 2002:281; Colquitt ve diğ., 2001:440; Konovsky ve Pugh 1994:662).

Örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel adaletin etkilediği davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak da tanımlanmışlardır (Organ ve diğ., 2006:22; Greenberg ve Baron, 1993:479).

Bir çok araştırmacı işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olmasının örgütsel verimi ve etkinliğini artırdığını ileri sürmektedir (Cohen ve Vigoda, 2000:601; Podsakoff ve diğ., 2000:532). Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından birisi girdi ve çıktısının insan olması, bir diğeri de toplumsal etkisinin büyük olmasıdır

(Aydın, 1994:134). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan öğretmenlerin çalıştığı okullardan mezun olan öğrenciler daha nitelikli olarak toplumsal çevreye girecekler ve toplumun beklentilerine uygun davranacaklardır. İnsanla uğraşmak ve ona şekil vermek oldukça zordur. Bununla birlikte öğrenci sayısının giderek artmasına bağlı olarak öğretmen başına düşen öğrenci sayısındaki artış, toplumsal beklentilerin giderek artması, okullardaki teknolojik yetersizlikler, öğretmenlerin ücretlerini yetersiz algılaması vb gibi yetersizlik ve olumsuzluklar öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Bütün olumsuzluklara rağmen toplum mühendisi olan öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu olumsuzluklar ve güçlükler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artırılarak aşılabılır (Polat, 2007:5).

Çalıştıkları okullara ve yöneticilerine karşı olumlu bir duyguya sahip olan öğretmenin içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba sarf etmesi beklenir. Bunun aksine yetersizlikler ve imkânsızlıkların yanı sıra öğretmenlere karşı karar verici konumundaki okul yöneticilerinin adil olmayan davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; okul içi bazı sorunların çıkmasına sebep olabilir. Bu durum, öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını, güvenini ve gönüllü davranışlarını da azaltarak, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesinde sakıncalara yol açabilir (Titrek, 2009:564, Doğan, 2008:2). Bu araştırma da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır.

### **Problem:**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?

### **Alt Problemler:**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin;

1. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?

1.1. Dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?

- 1.2. İşlemsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?
- 1.3. Etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?
2. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?
  - 2.1. Dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?
  - 2.2. İşlemsel adalet algıları ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?
  - 2.3. Etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?
3. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?
  - 3.1. Dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?
  - 3.2. İşlemsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?
  - 3.3. Etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?
4. Ortalama örgütsel adalet algıları ile aşağıdaki örgütsel davranışlar arasında ilişki var mıdır?
  - 4.1. Ortalama adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?
  - 4.2. Ortalama adalet algıları ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?
  - 4.3. Ortalama adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?

#### **Araştırmanın Amacı**

Örgütsel adalet örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algılarının çok sayıda sonuç değişkeniyle ilişkisi vardır (performans, işten ayrılma niyeti, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel güçlendirme, lider/üye mübadelesi, örgütsel güven, saldırganlık vb.). Araştırmacılar bu sonuç değişkenlerinin bir kısmının kişisel değerlendirmeyi, bir kısmının ise genel sistem değerlendirmesini yansıttığını tespit etmişlerdir. Bu anlayışla tutarlı olarak,



örgütsel adalet türlerinin sistem kaynaklı kazanımları ve kişi kaynaklı kazanımları etkileme oranının farklı olduğunu öngördüğü tezi, çalışmalarında iki faktör modeli olarak adlandırılmıştır. Bu araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı genel sistem değerlendirmesini yansıtan örgütsel davranışlardır (McFarlin ve Sweeney, 1992:626-627).

Bu araştırmada temel amaç; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlara dair algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örgütsel adaletin üç alt boyutu ile örgütsel davranışların her birinin ilişkisi incelendiği gibi örgütsel adaleti bir bütün olarak ele alıp ortalama örgütsel adalet algısının örgütsel davranışlarla ilişkisi de incelenecektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Adalet beklentisi insan hayatının gerekliliklerinden birisidir. Yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bir örgütte adaletin varlığının örgütsel vatandaşlık algılamasına, örgütsel bağlılığa ve örgütsel güvene etkisi olduğu görülmektedir (Sezgin 2009; Polat, 2007; Gürpınar, 2006; Kamer, 2001; İşbaşı, 2000; Lambert ve diğ., 2005; Hoy ve Tarter, 2004; Ones ve Viswesvaran, 2002). Bu nedenle örgütsel adalet, tüm sosyal kurumların üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun birçok katmanını etkileyen eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleşmesi açısından örgütsel adalet ve örgütsel adaletin etkilediği örgütsel davranışlar büyük önem taşımaktadır.

Toplumun kurum ve kuruluşlarının görev yaptıkları alana bağlı olarak hedefleri değişmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının amacı toplumun geleceğine yön verecek bireyler yetiştirmektir. İlköğretim kurumları ülkemizde bireylerin ilköğrenimlerini ve aileden sonra ilk eğitimlerini aldıkları kurumlardır. İlköğretim kurumlarının işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından çok önemli olması sebebi ile araştırma ilköğretim kurumlarında yapılmıştır.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık

davranışı konularının eğitim dışındaki birçok örgütte tek veya ikili olarak çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ülkemizde bu konularda eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların sayısı çok azdır (Ünal, 2003; Tan, 2006; Polat, 2007; Doğan, 2008; Kepenek, 2008; Titrek, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009). Bu dört değişkenin bir arada bulunduğu hiç araştırma yoktur. Örgütsel adaletin bahsi geçen üç örgütsel davranış ile olan ilişkilerinin sorgulandığı bu araştırma ile bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara yol göstereceği umulmaktadır. Elde edilecek araştırma sonuçları, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının arttırılması, okul içinde huzurlu, adaletli ve güvene dayalı bir ortam yaratılması ve günümüzde büyük önem taşıyan insan kaynağından verimli bir biçimde faydalanılabilmesi açısından değerlendirileceğinden büyük önem taşımaktadır. Örgütsel adaletin örgütsel davranışlar üzerindeki olumlu etkilerinin ortaya çıkarılması, örgütsel adalet kavramına gerekli önemin verilmesi gerektiği konusunda uygulamacıların ilgisini çekecek bir sonuç olabilir. Ayrıca böyle bir çalışma sürekli olarak yitirilen değerlerin vurgulandığı günümüzde sosyal bir gerçeğin ortaya çıkarılmasına katkı sağlaması yönüyle önemli görülmektedir.

### **Tanımlar**

**İlköğretim Okulu:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki sekiz yıllık eğitim – öğretim sürecini kapsayan ve devamı zorunlu olan ilköğretim kurumlarını ifade eder.

**Öğretmen:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerini ifade eder.

**Örgütsel Adalet:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt içindeki adaleti algılamalarını ifade eder.

**Örgütsel Davranışlar:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile ilişkili sonuç değişkenlerinden genel sistem değerlendirmesini yansıtan değişkenleri -örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı- ifade eder.

**Örgütsel Bağlılık:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğini ifade eder.

**Örgütsel Güven:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğini ifade eder.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Sakarya ili Merkez ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade eder.

# **BÖLÜM 1:KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

## **1.1. Örgütsel Adalet Kavramı**

Örgütsel davranış, örgüt yapısı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2003:28). Bir bilimsel disiplin olarak örgütsel davranış örgütlerde insanların birey ve grup olarak nasıl davrandıklarını, bu davranışlarının nedenlerini araştırır. İnsan davranışlarıyla ilgili olarak ulaşılan ilke, bulgu ve özellikler örgüt yapılarına canlılık veren, örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak süreçler olarak kabul edilebilir (Koçel, 2003:499). Örgütsel adalet de endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında son yüzyılda incelenmiş bir konudur (Colquitt ve diğ., 2001:425).

Örgütsel adaleti tanımlayabilmek için öncelikle adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Adalet: doğruluk, dürüstlük, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Anayasa adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri... kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya... çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır (Tan, 2006:14).

Adalet en genel anlamıyla hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Kutsal kitaplarda adil (adaletli) olmaya ve yöneticilerin adil karar vermelerine ilişkin bölümler vardır. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992:25).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Platon'dan Aristo ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır. Platon, adaleti en yüce erdemlerden biri, insanın ve devletin temel davranış kuralı olarak tanımlamıştır. Platon, adaletin en yüce toplumsal erdem olduğunu, işbirliğinin gerekli olduğunu, insanların birlikte yaşamasının doğal olduğunu, dolayısıyla adaletin de doğal olduğunu belirtmiştir. Bu düşünceler adaletin toplumları mutlu ettiği

düşüncesine götürmektedir. Aristo da eşitlik kavramından yola çıkarak, bir hukuk düzeninin güçsüzleri koruduğu ölçüde adaletli olabileceğini ileri sürmüştür. Aristo'ya göre, adalet en yüksek insan başarısıdır (Somerville, 1992:25).

Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000:490).

Bilim adamlarının uzun yıllardır ilgisini çeken adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanır. Bu konunun araştırmacıların ilgisini çekmesi şans eseri olmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin doyumlarını karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken, inzibat birliğinde oldukça yavaş olmuştur. Bu bilgiye dayanarak araştırmacılar da hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca diğerlerine göre daha çabuk ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklenildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğindekilerin, hava birliğindekilere göre terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucu bulunmuştur. Hava birliğinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Cropanzano ve Randall, 1993:11).

Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Aybay ve Aybay'a (1991) göre adalet, en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdemdir (Aybay ve Aybay, 1991:41). Adalet örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in (1997) tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Akt. Colquitt ve diğ., 2001:425).

Örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990:408). Diğer bir deyişle, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir (Moorman, 1991:847). James (1993) örgütsel adaleti, bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler olarak tanımlamıştır (Akt. Irak, 2004:27).

Greenberg'in (1990) yaptığı diğer bir tanıma göre örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki adaleti algılamalarına verilen isimdir (Greenberg, 1990:408). Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesinin örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996:189). Bireyler beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Böyle adaletsiz bir durumun oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Moorman, 1991:847).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

## **1.2. Adalet İle İlgili Teori ve Modeller**

Örgütlerin etkin işleyişi için adaletin gerekli olduğu görüşü bu alanda araştırma yapan herkes tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgüt içindeki davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için adalete ilişkin teoriler kullanılmıştır. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç noktası olmuştur. Bunlar örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmaları yönlendiren ve dağıtımsal adaleti tanımlayan yaklaşımlardır.

1980'li yıllardan sonra örgütlerde alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş, adalet kavramı süreç yönelimine girmeye başlamıştır. Kararların alınmasında kullanılan tutumun ve işlemlerin adilliği konusu araştırmacıları işlemsel adalet kavramına ulaştırmıştır. Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının (1980) Adaleti Yargılama Modeli, Lind ve Tyler'ın (1988) Bireysel İlgil Modeli ile İlişkisel / Grup Değeri Modeli işlemsel adaletin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teoriler arasında yer almaktadır.

80'li yılların sonlarından itibaren yapılan araştırmalarda dağıtımsal ve işlemsel adalet arasındaki ayrımın iyice netleştirilmesine çalışılmıştır. Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, işgörenlerin örgütsel işlemler uygulanırken maruz kaldığı tutum ve davranışların kalitesine karşı duyarlı olduklarını fark etmişler ve bunu etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır (Richardson ve diğ., 2002:66). Düşüncesiz olma, saygısız davranma, başkalarının duygularını önemsememe gibi davranışların adil olmanın belirleyicisi olarak kullanıldığı görülmüştür (Irak, 2004:34). Böylece etkileşimsel adalet örgütsel adalet konusundaki araştırmalarda üçüncü bir tür olarak yerini almıştır.

### **1.2.1. Eşitlik Teorisi**

Adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden biri eşitlik teorisidir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin dayanak noktası, insanların kendilerine adil davranılma istekleridir. Teoriye göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Eker, 2006:4).

Eşitlik teorisi, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade edilmiştir. Teoride iki değişkenden söz edilmektedir. Bunlar katkılar-çabalar-yatırımlar (inputs) ve kazanımlar (outputs) dır. Yatırımlar, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanların eğitimleri, zekâları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları, kısaca örgüte yaptıkları katkılardır. Kazanımlar ise, çalışanların çabaları karşılığında elde ettiği yani yöneticilerin sağladığı ücret, terfi, takdir, tanınma gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir (Richardson ve diğ., 2002:62).

Eşitlik teorisinde, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aranmış ve adalete ilişkin algılamalar eşitlik denklemi (equity equation) adı verilen bir eşitlikle açıklanmaya çalışılmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Kullanılan oran “kazanım / katkı” oranıdır. Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Teori “Kişinin Kazanımı / Kişinin Katkısı = Diğer Kişinin Kazanımı / Diğer Kişinin Katkısı” formülü ile ifade edilebilir (Özen, 2001:109).

Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler işe yaptıkları yatırımlar ve kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdaki bireylerin sarf ettikleri gayret ve sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Katkıları ve kazanımları arasında yapılan karşılaştırmalar sonunda çalışanlar diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için, örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili bir takım davranışsal, tutumsal ve psikolojik tepkiler gösterir. Örneğin, karşılaştırma sonucunda kişinin kazanım-yatırım orantısı, diğerlerinininkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler, zam isteyebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilirler, performanslarını düşürebilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar (Özdevecioğlu, 2003:77).

Çalışanlar yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup kişiyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2000:45). Örneğin Gilliland (1993) seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin



olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı olan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir; çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarını dışında ekstra çaba gösterebilir (Akt. Tan, 2006:18).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur; fakat dağıtımsal adaletin yalnızca bir boyutunu ele almıştır. Dolayısıyla, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı çalışanların tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Irak, 2004:35).

### **1.2.2. Görelî Yoksunluk Teorisi**

Geleneksel Eşitlik Teorisine en yakın diğer teori de Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisidir. Yapılan araştırmalar adalet algılarının aslında belirli standartlara göre, yani bireylerin sahip olduklarını, belirli standartlarla karşılaştırmalarına göre tanımlandığını göstermiştir. Bu düşünce sonucunda görelî yoksunluk kavramı ortaya çıkmıştır. Görelî Yoksunluk Teorisi çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004:27).

### **1.2.3. Bilişsel Dayanaklar Teorisi**

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Teorisini Crosby'nin teorisine alternatif olarak öne sürmüştür. Bu teori görelî Yoksunluk Teorisine farklı bir yaklaşım getirmiştir. "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilirler. Folger, bu teorisiyle dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım iki tür tepkiyi ayırt eder; bunlar gücenme ve doyumсуuzluktur (Akt. Irak, 2004:28). Cropanzano ve Folger (1989), böyle bir inancın oluşmasının, işgörenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini arttırdığını savunmuşlardır. Bunu yanı sıra işgörenler, kazanımların

paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de katılırlarsa sonuç ne olursa olsun, adil olarak algıladıkları görülmüştür (Cropanzano ve Folger, 1989:295).

#### **1.2.4. Adaleti Yargılama Modeli**

Bu modelde, ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'a (1980) göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğine inanırlarken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler. Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adaleti Yargılama Modeli'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilir (Greenberg, 1990:401).

Leventhal'a (1980) göre, insanlar kendi değerliliklerini farklı adalet kurallarını kullanarak tespit ederler. Katkı kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralı Leventhal tarafından önerilen dağıtımsal adalet kurallarıdır (Gürpınar, 2006:9):

- 1. Katkı Kuralı:** Katkı ve girdilerin kazanımlarla orantılı olmasıdır.
- 2. İhtiyaç Kuralı:** Daha çok ihtiyacı olan bireylerin daha çok çıktı elde etmesidir.
- 3. Eşitlik Kuralı:** Katkı ve ihtiyaçlarına bakılmaksızın herkesin eşit kazanımlar elde etmesidir.

Bireyler hak ettiklerini düşündükleri kazanımlara karar verirken yukarıdaki kurallara kendi biçtikleri hedeflere göre farklı değerler atarlar. Leventhal aynı zamanda bireylerin adilliği değerlendirirken kullandıkları temel kriterlerin durumdan duruma değişebildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bireyler dağıtımsal ve işlemsel kurallara farklı değerler biçerler.

Leventhal'a (1976) göre, Adaleti Yargılama Modeli bireylere kazanımlarını değerlendirirken dört aşama önermektedir (Akt. Lee, 2000:24):

- 1. Ağırlıklandırma Aşaması:** Hangi kuralların kullanılacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.
- 2. İlk Tahmin Aşaması:** Bireyin her adalet kuralı çerçevesinde hak ettiği kazanımların miktarının ve tipinin tahmin edilmesidir.
- 3. Kural Birleştirme Aşaması:** Son tahmin için her kural bazında hak edilen kazanımların birleştirilmesidir.
- 4. Kazanım Değerlendirme Aşaması:** Bireyin hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla gerçekteki kazanımların karşılaştırılarak adilliğin değerlendirilmesidir.

Leventhal (1980), örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek altı temel kural belirlemiştir. Bu kurallar aşağıdaki gibidir (Akt. Richardson ve diğ., 2002:64-65):

- 1. Tutarlılık:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. Yani bir işlemin adil olabilmesi için, aynı zaman diliminde farklı bireyler için aynı şekilde uygulanması gerekir.
- 2. Önyargılı olmamak:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır. İşlemin uygulanması sırasında birçok önyargı oluşabilir. Leventhal (1980) iki tanesini vurgulamaktadır. Karar veren kişi, verdiği kararlardan herhangi birinden bir kazancı olacaksa bu karar adil değildir. Eğer karar veren kişi, olayın bütün açılarından ele alınmadığını düşünüyorsa alınan karar adil değildir.
- 3. Doğruluk:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır. İşlemler doğru olmayan bilgiler üzerine kurulu olduğu zaman adil olmazlar.
- 4. Düzeltilebilirlik:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır. Kötü kararların düzeltilmesi için itiraza açık değilse, bu işlem adil değildir.

**5. Temsilcilik:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onlara sorulmasıyla ilgili kuraldır. Alınan karardan etkilenen bütün gruplar temsil edilmiyorsa işlem adil değildir.

**6. Etiklik:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bireyin yaş, cinsiyet, uyruk gibi özellikleri işten çıkarma konusunda etken rol oynarsa o işlem adil değildir.

### **1.2.5. Adalet Güdüsü Kuramı**

Bu sınıfta yer alan diğer bir kuram Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabilmesi fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, bu kurama göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Greenberg, 1987a:13).

Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Özen, 2001:110).

### **1.2.6. İşlemsel Adalet Kuramı**

1975 yılı Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet yapısıyla tanıştığı yıldır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere

gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987a:14). Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Özen, 2001:111). Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987a:14).

### **1.2.7. Bireysel İlgi Modeli**

İşlemsel adaletle ilgili yaklaşımlardan biri Tyler'in (1987) Bireysel İlgi Modeli (Self Interest Model)'dir. Bazı yazarlar tarafından Araçsal Model (Instrumental Model) olarak da adlandırılmaktadır. Bireysel ilgi modeline göre, insanlar kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için, kazanımlarıyla ilgili olan işlemler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Ayrıca, bireyler bu tür bir kontrolün, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını yükselttiğini düşünürler. Yani bu görüşe göre çalışanlarca daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için işlemsel adalet önemlidir (Ones ve Viswesvaran, 2002:195).

Daha önce açıklanan Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen İşlemsel Adaleti Kuramı, araçsal modelin anlaşılabilmesi için önemlidir. Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını artırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bu, insanı rasyonel-ekonomik varlık olarak tanımlayan görüşle çelişki yaratmaktadır. Thibaut ve Walker bu çelişkiyi, insanların uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları ile çözümlenmişlerdir. Yani bireyler adil işlemlerin uzun vadede kendilerine daha büyük kazanımlar sağlayacağı görüşüyle, geçici olarak istenmeyen kazanımlardan vazgeçmeye gönüllüdürler. Kişisel çıkarlarını düşünmektedirler (Yürür, 2005:122).

Lind ve Tyler (1988), kontrolün özellikle çatışma durumlarında diğer durumlara göre daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu işlemsel adalet algısının, çatışmalarda kullanılan çözüm süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Irak, 2004:34). Greenberg'in (1987a, 1987b) yaptığı çalışmalarda bireysel ilgi modelini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Bireylerin, kontrole sahip olmayı çatışmaları çözmede yararlı olacak ise istedikleri ancak çatışmaları çözmede zararlı olacak ise istemedikleri bulunmuştur. Ayrıca istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçların ise algılanan adaletsizliği artırmakta olduğu bulunmuştur.

İşlemsel adalet genel olarak bireysel düzey olgusu olarak kabul görmektedir. Bireysel ilgi modeli, bireysel düzeyin odaklandığı seviyelerdendir. Buna göre, bireyin daha çok faydalandığı şeyler adil olarak adlandırılır. Bireysel ilgi modeli somut olarak destek görmekte olsa da, gözlemler bireylerin işlemsel adaleti algılamaları yönünde başka açıklamaların da olduğuna işaret etmektedir. Araştırmacılar sadece bireysel ilgi modelindeki adalet açıklamalarını incelemenin, fikir ve hayal gücünün oluşmasının önünde bir engel olduğunu kabul etmektedir (Naumann ve Bennett, 2000:881).

### **1.2.8. İlişkisel / Grup Değeri Modeli**

Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya atılan diğer bir model de İlişkisel Model (Relational Model)'dir. Bu model bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar (Irak, 2004:33). Grup Değeri Modeli'ne (Group Value Model) göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayış bireylerin grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba dâhil olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriteler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunur (Greenberg, 1990:402). İşlemsel adaletin grup değeri modeline göre, adil işlemler bireyin gruptaki konumunu sağlamlaştırmaktadır. Dolayısıyla, bireyin grup içindeki konumunu vazgeçilmez kılmaktadır. Aynı şekilde, dürüst örgütsel uygulamalar bireyin örgüte karşı ilgisini artırıcı bir etkidir (Simons ve Roberson, 2003:432).

İlişkisel modele göre (Relational Value Model), işlemsel adalet yönetim tarafından çalışanlara gösterilen değeri yansıttığı için önemlidir (Colquitt, 2001:388). Bu modele

göre, insanlar otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar, çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan çok kararların nasıl verildikleri ile ilgilenirler. Çünkü işlemsel davranışlar kazanımsal davranışlara göre onlara konumları ve statüleri açısından daha önemli bilgiler vermektedir (Skitka ve Mullen, 2002:1421).

Bu modele göre, bireyler itibar ve değer kazanmak için birbiriyle ilişkili üç olguya önem verirler. İşlemsel adalet bu üç madde dikkate alındığı zaman amacına daha uygun bir duruma ulaşır (Richardson ve diğ., 2002:67):

1. **Doğallık:** Karar veren kişiler dayatmalardan uzaktır, karar verirken fikirleri değil gerçekleri göz önünde tutar.
2. **Güven:** İnsanların, karar veren kişinin doğruluğuna olan inancı gösterir
3. **Duruş:** Bireye kibar ve dikkatle davranılmalıdır.

### 1.2.9. Dağıtım Tercih Teorisi

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990:404).

### 1.2.10. Kestirme Adalet Teorisi

Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adaletle ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar. Bu teoriye göre verilen yetki kişilerin görevi kötüye kullanmalarına fırsat tanır. Ayrıca insanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hisseder, sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve önyargısız davranıp davranmadığı

konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri, olup olmadığı konusunda karar verirler. Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre bireyler adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Greenberg ve Russell, 2001:57-65).

### **1.2.11. Çoklu Yaklaşımlar Modeli**

Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Williams (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı, anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams (1997), bireyin diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular beslenir. Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet bireyi içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşüncelere göre ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan etkili hem de dolaylı etkili olabileceğini göstermektedir (Irak, 2004:37).

### **1.3. Örgütsel Adalet Boyutları**

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta incelemişlerdir. Örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçlar şunlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:279):

1. Örgütsel sonuçlar, örgütün dağıtımındaki adillik durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (dağıtımsal adalet),
2. Örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler yoluyla adalet algısını etkilemektedir (işlemsel adalet),



3. Örgütsel uygulamalar, örgütteki otorite kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla da adalet algısını etkilemektedir (etkileşimsel adalet).

Bazı araştırmacılar (Pillai ve diğ., 1999:899), örgütsel adaleti, ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemiştir (Greenberg, 1987b:56; Greenberg, 1990:401). Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:279). Bu sebeple bu araştırmada örgütsel adalet üç boyutu ile alınmıştır. Bunlar:

### **1.3.1. Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü dağıtımsal adalet'tir. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilendirilir. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Yıldırım, 2002:28).

Adams'ın (1965) ve Deutsch'un (1975) yaptığı çalışmalar dağıtımsal adaletin temelini oluşturmuştur. Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımların çalışanlar arasında adil olarak paylaşımını konu edinir (Akt. Sezen, 2001:39). Dağıtımsal adalet, çalışanlara kaynakların belirli standartlara ve kurallara göre düzenlenerek paylaşılmasıdır (İşbaşı, 2000:51). Lind ve Tyler'a (1988) göre ise; dağıtımsal adalet kaynak paylaşımında eşitlik algısına dayanır (Akt. Titrek, 2010:180).

Bu kavram kaynağını Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'nden almaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, kişiler kendi kazanım ve katkıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) arasındaki oranı başkalarınınkini ile karşılaştırırlar. Bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanarak sonucu adaletli şeklinde değerlendirirler. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, adaletsiz buldukları durumu adaletli hale

getirmeye çalışırlar. Çabalarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışırlar (Beugre, 2002:1093).

Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaları sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003:78-79). Dağıtımsal adalet ile ilgili araştırmalar çalışanları, kazanımları, standartlar ve kurallar arasındaki ilişkileri içermektedir. Dağıtım adaleti ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan kişilere benzer davranılmalı, farklı olan kişilere ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley ve diğ., 2002:473-474).

Adaletsizlik, kişinin ya beklediğini alamaması (altında ücret) ya da beklediğinden fazlasını almasıyla (üstünde ücret) ortaya çıkar (Gilliland, 1994:691). Araştırmalar farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir (Colquitt ve diğ., 2001:426).

Deutsch (1985), yaptığı çalışma sonucunda üç önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar; (1) Adalet (Equity), (2) Eşitlik (Equality) ve (3) Gereksinim (Need). Dağıtım yapanın amacı dağıtım kuralını belirler. Dağıtım yapanın amacı üretkenlik ise, kural “adalet”tir. Bu kurala göre kazanımlar çalışanların yatırımına, katkısına göre dağıtılmalıdır. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin prim alması bu kurala örnek olarak verilebilir. Uyum sağlama amacı varsa, kural “eşitlik”tir. Eşitliğe göre çalışanların yatırımına bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit sansa sahip olması buna örnek verilebilir. Amaç, grubun daha az şanslı olan üyelerini memnun etmekse de kural “gereksinim”lerdir. Bu kurala göre, kazanımlar çalışanların mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Deutsch’a (1985) göre temel amaç ekonomik verimliliktir. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke adalet iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel

gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Beugre, 2002:1095; Greenberg, 1987b:57; Irak, 2004:27).

Dağıtımsal adalet Eşitlik Teorisine dayanmasına rağmen, dağıtımsal adalet araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik Teorisi adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtımsal adalet ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtımsal adalet kazanım doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtımsal adaletin mevcut ölçümleriyle objektif olmayan yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir. Doğruluk ve adaleti bir arada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir (Erdoğan, 2002:558).

İnsanların olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırıp karıştırmadığı açık değildir. Bunun en önemli sebebi, insanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılama davranışı göstermeleridir. Bu insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Adil kazanımlara veya adil olmayan kazanımlara adalet tanımına göre inanıp inanmadıkları belli değildir. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Buna somut bir örnek olarak, kendisine kardeşlerine göre iki kat büyüklükte olan bir kek dilimi verilen çocuk düşünülebilir. Çocuk olumlu bir kazanım elde etmiştir. Bu durum belli bir standarda (gereksinim veya liyakat) bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtımdır (Skitka ve diğ., 2003:310-311).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarının yapılan araştırmalar sonucu birbirinden farklı kavramlar olduğu görüşüne varılmıştır, dolayısıyla birbirinden ayrı incelenmelidirler. Bu ayırım, teoristlerin ürettiği genel bir düşünce üzerine kurulu değildir. Daha çok insanların adaletten anladıkları üzerine kurulu bir ayırımdır (Eker, 2006:27).

### 1.3.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adaletin ikinci türü olarak ortaya çıkan işlemsel adalet (procedural justice), Cropanzano ve Konovsky (1991) tarafından kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlanmıştır (Cropanzano ve Konovsky, 1991:699). Diğer bir deyişle, alınan kararın evrelerindeki dürüstlüğe işlemsel adalet denir (Konovsky, 2000:492). Bunun güzel bir örneği, Amerikan ya da İngiliz mahkemeleridir. Mahkemede hâkim davanın yasalara uygun ve adil olarak sürmesinden sorumludur. Jüri ise, ceza ya da sonuca karar vermekle yükümlüdür (Richardson ve diğ., 2002:65).

İşlemsel adalet ile ilgili ilk önemli çalışma Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında hukuk alanındaki yasal işlemlerin, alınan kararların toplum üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile yapılmıştır. Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi (1975) adalet ile ilgili teoriler içinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Thibaut ve Walker (1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı verilmeyenlerin, mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir. Sonuç olarak bu çalışmayı eğitim kurumlarına taşıyacak olursak, bir okulda kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen öğretmenler uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır (Yılmaz, 2002:18-19).

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtımsal adaleti mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtımsal adaletin tersine işlemsel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001:61).

Thibaut ve Walker'a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal

özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutudur. Bu boyut, karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygılı davranılması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanması gibi uygulama şekillerini kapsamaktadır (Greenberg, 1990:406, Moorman, 1991:847).

Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve çalışma arkadaşları Adaleti Yargılama Modelinde (1980) uygulamaya ilişkin adaleti işlemlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin varlığıyla açıklamaya çalışmıştır (Greenberg, 1987b:58). Eğer kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve bir takım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz, net ve doğru bir şekilde toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artmaktadır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek altı temel kural vardır. Bu kurallar Tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etiklik olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003:79). Bu kurallar Adaleti Yargılama Modeli başlığı altında daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Mevcut işlemsel adalet literatürü bireye odaklı olmasına rağmen; adalet olgularının işlendiği, sosyal söylemi benimseyen bir içeriği de kapsamaktadır. Bireyler kendi gruplarındaki diğer kişileri incelerler ve onların kendilerine uygulanan işlemlerden nasıl etkilendikleri ve tecrübeleri hakkında yargılama yaparlar (Colquitt, 2001:388).

İşlemsel adalet için bir diğer ölçüt de, Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir. Lind ve Tyler (1988) kendileri tarafından bir laboratuvar ortamında yaratılmış sanal bir grup üzerinde denemişler ve kişisel adalet kararlarının diğer bireylerin kararlarından etkilendiği sonucuna varmışlardır. Lind ve Tyler'ın (1992) iddiasına göre, bir çalışma grubundaki bireyin birine yapılabilecek işlemsel bir haksızlık, grubun diğer üyeleri tarafından bütün gruba yapılmış olarak algılanmaktadır (Akt. Naumann ve Bennett,

2000:881). Onların grup değer modeline göre, işlemsel adalet yönetim tarafından çalışanlara gösterilen değeri yansıttığı için önemlidir (Colquitt, 2001:388).

Konovsky (2000) ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Lind ve Tyler, (1988) nesnel işlemsel adaletin, fiili veya maddi adalet ile öznel işlemsel adaletin de nesnel işlemlerin algılanışı veya nesnel bir işlemin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. İşlemsel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişki çok fazla incelenmediğinden, öznel işlemsel adalet ve onun etkileri üzerinde durulmuştur (Konovsky, 2000:492).

Örgütsel adalet araştırmaları, dağıtımsal ve işlemsel adaletin algılanmasında ve çeşitli bireysel davranışlar arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Greenberg, 1990:407). Araştırmacılar dağıtımsal adaletin ücret doyumu ve iş doyumu gibi kişisel davranışlar ile işlemsel adaletin ise örgüte bağlılık gibi genel sistem değerlendirmesini yansıtan örgütsel davranışlar ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlayışla tutarlı olarak, McFarlin ve Sweeney (1992), işlemsel adaletin daha çok sistem kaynaklı kazanımları, dağıtımsal adaletin ise daha çok kişi kaynaklı kazanımları etkilediğini savunmuşlar ve bunu çalışmalarında iki-faktör modeli olarak adlandırmışlardır (McFarlin ve Sweeney, 1992:629). Colquitt ve arkadaşlarının (2001), örgütsel adaletle ilgili çalışmaların birçoğunu inceledikleri meta-analiz çalışması sonucunda iki-faktör modelini destekleyici çok sayıda veri elde edilmiştir (Colquitt ve diğ., 2001:430).

Örgütsel adalet alanındaki ilk bulgular çalışanların izlenen işlemleri adil olarak algıladıkları zaman kazanımların adaletsizliğiyle daha az ilgilendiklerini göstermiştir (Cropanzano ve Folger, 1989:293; Greenberg, 1987:58). Çalışanlar uygun olmayan olumsuz maddi kazanımları, adil olmayan bir işlemin değil de adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabullenirler. Kısacası, sosyal gereksinim ve amaçları maddi amaçlarından daha önemli olduğunda, çalışanlar sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakârlık etmektedir (Skitka, 2003:290).

İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları bağlılığı ve güveni azaltmakta, performanslarının düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanlar kendileri nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Kendilerine verilen değeri hissetmek istemektedirler. Bu sebeple

kendilerini ifade etmelerine imkân tanıyan, alınan kararlar ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olmuşlardır. Sonuç olarak, çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, çalışanların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir (İşbaşı, 2000:52).

### **1.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Üçüncü adalet tipi olan etkileşimsel adalet (interactional justice), dağıtımsal ve işlemsel adaletten çok sonraları fark edilmiştir. Dağıtımsal ve özellikle işlemsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar araştırmacıları etkileşimsel adaletle doğru yöneltmiştir. Günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel adalet türüdür. İlk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır (Günaydın, 2001:23).

Bireyler örgütün görevlerini yerine getirirken üstlerinin davranışlarından etkilenirler Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması veya iletişimin adillik kriteri olarak tanımlanabilir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır (Richardson ve diğ., 2002:66).

Etkileşimsel adalet, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgili olmak üzere iki boyutludur. Etkileşimsel adalet algısının bir boyutu, alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamaların uygun bir şekilde çalışanlara iletilmesidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir (Shapiro ve diğ., 1994:353). Etkileşimsel adaletin bu boyutu bazı yazarlar tarafından bilgilendirmeye dayalı adalet algısı veya bilgisel adalet (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir (Colquitt ve diğ., 2001; Shapiro ve diğ., 1994). Shapiro ve arkadaşları (1994), yaptıkları çalışmalarda kararlar ilgili yapılan açıklamaların derecesinin ve açıklamanın yazılıdan çok sözlü yapılmasının bireylerin adalet algılarını daha çok arttırdığını saptamışlardır (Shapiro ve diğ., 1994:356). Örneğin; bir çalışan avans talebinin reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (Greenberg, 1990:422). Etkileşimsel adalet üzerine geliştirilen modelin ikinci boyutu ise kararların nasıl söylendiği ile ilgilidir (Barling ve Philips, 1993:653).

Bazı araştırmacılar kişilerarası ve bilgi sağlayıcı adaleti, etkileşimsel adaletin iki farklı boyutu olarak ele almaktadırlar (Greenberg, 1990:402). Kişilerarası adalet kibar ve saygılı olma gibi, insanlara nasıl davranıldığı ile ilgiliyken, bilgi sağlayıcı adalet ise, belli süreçlerin neden izlendiğine ilişkin açıklamaları içerir (Colquitt ve diğ., 2001:432). Etkileşimsel adaletin işlemsel adaletin bir öğesi olup olmadığına dair tartişmalar vardır.

Bies ve Moag (1986), çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir. Kişilerin adalet algılayişlarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bies ve Moag (1986), Tyler (1988) kişilerin genelde bir durumun adilliği hakkındaki sonuca kişiler arası etkileşime bakarak ulaştıklarına dayanarak adaletin bu boyutunun önemine işaret etmişlerdir (Akt. Beugre, 2002:1095). Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşimsel adaletin karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak işlemsel adaletin alt bir boyutu olarak kabul etmişlerdir (Akt. Eker, 2006:22). Ancak, birçok çalışmada etkileşimsel adaletin örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olduğu konusunda destek görmektedir (Colquitt, 2001:390).

Araştırmacılar etkileşimsel adaletin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere işgörenlerin işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranişlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Folger (1997) etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörenlere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan işlemsel süreçleri bir bakıma görmezden geldikleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Hiç şüphesiz bu bulgu etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Akt. Irak, 2004:38).

Verilen ceza ya da ödölün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşimsel adalet,



işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991:847; Barling ve Philips, 1993:653). Etkileşimsel adaletin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır. Adil algılanan etkileşim çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder ve diğ., 1998:537).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan sınıflama etkileşimsel adaleti iki yönden tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, insanların birbirlerine ne kadar saygılı davrandıklarını değerlendiren kişilerarası adalettir. İkincisi ise, işlemlerin nasıl uygulandığı ya da dağıtımın nasıl yapıldığını değerlendiren bilgilendirmeye ilişkin adalettir (Barling ve Philips, 1993:654).

İşgörenler, işverenlerin kendileri ile diğer işgörenlerle aynı şekilde iletişim kurmalarını bekler ve bu iletişimde adalet ararlar. Bazı işgörelere saygılı, bazı işgörelere saygısız davranan işverenler adil olarak algılanmazlar (Özdevecioğlu, 2003:86). Bu konuda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin kişiler arası ve yüz yüze ilişkilerindeki etkileşim tarzına önem verdikleri, saygısız, kaba ve saldırgan davranışları adil olmayan davranışlar olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Messick ve arkadaşları tarafından (1985), yapılan araştırma sonucunda, insanların arkasından konuşma, randevulara geç kalma, iyi niyetli insanlardan faydalanma, dedikodu ve hırsızlık gibi davranışlar adil olmayan davranışlar olarak sıralanmıştır. Mikula ve arkadaşları (1990), bu davranışlara anlaşmaları bozma, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve duygularını önemsememe, kendisine verilen bir işi yapmama, güvene ihanet etme, yalan söyleme, düşmanca veya saygısızca davranma gibi davranışları da ilave etmişlerdir (Akt. Irak, 2004:32 ).

#### **1.4. Örgütsel Adalet İle İlişkili Bazı Örgütsel Davranışlar**

Örgütsel adalet örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algılarının etkilendiği ve etkilediği çok sayıda değişken vardır. Örgütsel adaletin etkilendiği değişkenler literatürde adaletin öncelleri, etkilediği değişkenler de adaletin sonuçları olarak isimlendirilmektedir (Polat, 2007; Doğan, 2008). Kıdem, ulusal ve örgütsel kültür, örgütün etik değerleri, güven, denetim biçimi, bağlılık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider üye arasındaki değişim, örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli etkiye sahip olan değişkenler olarak örgütsel adaletin öncelleri arasında sayılmaktadır. İş doyumu,

öğrenme motivasyonu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, saldırganlık, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme vb. gibi değişkenlerde örgütsel adalet algısının etkilediği değişkenler olarak sıralanabilir.

Örgütsel adalet algısının yüksekliği; işe ve örgüte olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi istenmedik özelliklerin düzeyini düşürmektedir. Ayrıca adalet algısı yüksek örgütlerde örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performansı yüksek, örgütün yeniden yapılanması kolay, karar alma süreci kolay ve etkili, katılım, işbirliği davranışı yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil, örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulandığından örgüt etkili ve çekicidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektiftir ve otoriteye daha az başvurulmaktadır (Polat, 2007:24-25).

Bu çalışmada örgütsel adaletin etkilediği değişkenlerden örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde durulacak ve bunlar örgütsel davranışlar olarak isimlendirilecektir. Örgütsel adalet bu örgütsel davranışlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bireylerin sosyal çevrelerinde kendine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, güven duygusunun geliştiği, böylece buldukları ortama bağlılıklarının ve gönüllü davranış gösterme eğilimlerinin arttığı görülmüştür (Greenberg, 1990:420; Moorman, 1991:848; Williams ve diğ., 2002:37).

#### **1.4.1. Örgütsel Bağlılık**

##### **1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında tam bir fikir birliğine varılamadığını ifade edebiliriz. Bunun nedeni, Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji ve Örgütsel Davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşımlarıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde farklı tanımların bulunduğu görülmektedir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine,

memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun, 1977:98). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerleri benimsemek, bunların hayata geçirilmesi için yoğun çaba göstermek ve örgüt üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir isteğe sahip olmak biçiminde tanımlanabilir (Luthans, 1995:130).

Allen ve Meyer'a (1990) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990a:2). Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir (Testa, 2001: 228).

Celep (2000), örgütsel bağlılığı, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır şeklinde tanımlamaktadır (Celep, 2000:27). Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak ifade ederken, Çöl (2004) ise işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlamıştır (Balay, 2000:21, Çöl, 2004:5).

#### **1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde bilim adamlarının farklı yaklaşımları olmasına karşın temel olarak örgütsel bağlılığı Meyer ve Allen'in önerdiği üzere üç boyutta inceleme eğilimi göze çarpmaktadır. 1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "devam" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı (devam etme isteği) ve normatif

(zorunluluk) bağıllık olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Akt. Çöl ve Gül, 2005:293). Aşağıda bu bağıllık türleri sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **1.4.1.2.1. Duygusal Bağıllık**

Çalışanların örgüte duygusal açıdan bağıllı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmalarıdır. Duygusal bağıllıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağıllık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olurlar (Balay, 2000:21).

Mathieu ve Zajac'ın (1990) değindiği gibi başka yazarların da “tutumsal bağıllık” dedikleri bu bağıllık türü, iş çevresine ilişkin birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağıllıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Akt. Balay, 2000:73). Duygusal bağıllık; işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağıllıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağıllığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005:132).

#### **1.4.1.2.2. Devam Bağıllığı**

Çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgüt içinde kalmalarıdır. Bu bağıllık türünde çalışan örgütte sadece kendi getirileri açısından kalıp kalmama hissine sahiptir (Balay, 2000:21).

Örgütte kalmaya devam etme isteği, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamı, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar (Yıldırım, 2002:8). Bu nedenden dolayı bu bağıllık şekline sahip olan bir birey örgütteki beklentilerini karşılayacak ikinci bir örgüt bulduğu zaman oraya geçmeyi hedefler. Buna göre işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır (Balay, 2000:22).

Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, vakit, çaba, kazandığı para, statü gibi getiriler (yatırımlar) ne kadar çoksa örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler de o kadar çok olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990b:4). Bu bağlılık türünde çalışan işten ayrılmanın kendisine getireceği yükü hesaplayarak eğer ayrılmanın maliyetinin daha yüksek olduğunu görürse işten ayrılmak yerine işe ve örgütüne bağlılığını artıracaktır.

#### **1.4.1.2.3. Normatif Bağlılık**

Çalışanların, ahlaki açıdan, kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissetmeleridir. Bu bağlılık türü, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır.

Bu bağlılık türünde bireyler buldukları örgüte bağlılıklarını bir borç bilirler ve buna göre davranırlar. Kendisine iş verilen bir kişinin o işverene karşı mahcubiyet duyması örnek olarak verilebilir. Bu bir sadakatin göstergesidir. Kişiler, hissettikleri minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (Bayram, 2005:133).

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan toplumsallaşma deneyimlerinin bir neticesi olarak gelişir ve örgütte kalmayı etik ve doğru olarak niteleyen bir bakış açısına dayalı sorumluluk duygusunu anlatır (Allen ve Meyer 1990a:1-18; Meyer ve Allen, 1984:372-378; Meyer ve diğ., 1993:538-555). Normatif Bağlılık işgörenlerin işte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000:22).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltmasıdır. Ancak bu bağın niteliği yukarıda söz edilen bağlılık

türlerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar; istedikleri için, devam bağlılığı hissedenler; gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise; ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır. İşgörenlerde bu türlerin her birine farklı derecelerde rastlamak mümkündür. Örneğin, işgören örgütte kalmaya gereksinim duyabilir ya da başka bir deyişle kendini zorunlu hissedebilir fakat bu konuda istek duymayabilir. Bundan dolayı, kişinin örgütte olan bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen, Meyer, 1990b:63).

## **1.4.2. Örgütsel Güven**

### **1.4.2.1. Örgütsel Güven Kavramı**

Güven kavramının birçok tanımı yapılmış ve sosyal bilimler literatüründe çeşitli disiplinler açısından inceleme konusu yapılmıştır. İnsanların nasıl ve hangi durumlarda güven duyduğu, güvenin sağlam bir kişiliğin temeli olarak sosyal ilişkileri nasıl biçimlendirdiği, kişilerarası ilişkilerin ve iş birliğinin temelini nasıl etkilediği, sosyal kurumların istikrarını sağlayıcı olarak nasıl bir unsur olduğu sosyal psikologlar, siyaset bilimcileri, psikologlar, ekonomistler, tarihçiler ve örgütsel davranışçılar tarafından açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır (Lewicki ve diğ., 1998:439). Bu araştırmalar ve açıklamalar kapsamında güvenin birçok tanımı yapılmıştır:

Griffin (1967) güveni, riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:140). Hosmer (1995) güveni, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentiler olarak ifade etmektedir (Akt. İşbaşı, 2001:63)

Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004:226). Güven, herhangi bir kontrol etkisi olmadan, çevremizdeki kişilerin davranışlarının beklentilerimizi karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymamızdır (Mayer ve diğ., 1995:345).

Robbins ve Decenzo (2001), güveni, bireyin, karşı tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olması olarak tanımlarlar. Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır. Tüm tanımlardan anlaşılacağı gibi güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade etmektedir. Bu beklentiler kapsamında, güven karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Bu ürünün ortaya çıkması için, ilişkilere giren insanlarda karşılıklı sorumluluk duygusu olması gerekir. Bu sorumluluğu gerektiren şeyler, incinebilirliğe yer vermeyecek karşılıklı sevgi, saygı, davranışları içerir (Akt. Polat, 2007:41)

Luman'ın (1989) kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Nyhan ve Marlowe (1997), lidere ve örgüte güveni farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul etmiş ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırmıştır. Mishra ve Morrisey (1990) ise örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamış ve güvenin bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt için ilişkilerin temelini oluşturduğunu belirtmiştir (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaheer ve diğ., 1998:145). Mishra'ya (1996) göre, örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir (Mishra, 1996:268). Asunakutlu (2001) örgütsel güveni, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak tanımlamaktadır (Asunakutlu, 2001:3).

### **1.4.2.2. Örgütsel Güven Boyutları**

Örgüt ortamında güven çeşitli biçimlerde ifade edilmektedir. Buna dayalı olarak örgüt içerisinde güvenin teorik çerçevesini oluştururken güvenin üç boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; duygusal, bilişsel ve odak grubuna güvendir (Clarke ve Payne, 1997:209).

#### **1.4.2.2.1. Duygusal Güven**

Kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, niyetlerine, davranışlarına, sözlerine ve genel niteliklerine güven besleme duygusunu ifade eder. Güven, işbirliği halinde olan insanların umduğu ve paylaştığı önemli bir erdemdir (Rigsbee, 2001:12). Aynı zamanda güven, birlikte çalıştığımız insanlardan korkmamak demektir. Gizli bir takım olumsuz duygularla uğraşmamak demektir. Bu yüzden duygusal güven boyutu, bireylerin birbirleri hakkında iyi niyetli düşündüklerini ifade eder (Erdem ve İşbaşı, 2000:3). Bu güven duygusu, kurum içinde çalışanların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluşan ve esnek özelliğe sahip arkadaşlık güvenini, insanların diğer insanlara güvenebilme eğilimini içerir. Ayrıca bireyler bir kurumun üyesi olduğundan dolayı bu kuruma karşı duyduğu güven duygusunu da kapsar (Newell, 2000:1289).

Güvenin bu boyutu, örgüt içindeki bireylerin güvene olan tutumunu ifade eder. Bireylerin güvene karşı olumlu tutumları yani ilgi, istek, sevgi ve bağlılık oluşturabilmesi için çevresindeki insanlardan ve kurumun kendisinden bu duyguyu oluşturacak özellikler göstermesini bekler (Yılmaz, 2006:54).

#### **1.4.2.2.2. Bilişsel Güven**

Çalışanların beraber çalıştığı insanlara güvenilecek yeterliliğe sahip olma düşüncesini ifade eder. Bu yeterlilik; kişilerin muhakeme yeteneğini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim becerilerini içermektedir. Güvenin bilişsel yönü, kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceği anlamına gelir (Asunakutlu, 2002:4). Yani güvenin bilişsel nitelikleri; çalışanların, birbirlerine nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerine nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri durumlarda ortaya çıkan güveni ifade eder (Decenzo ve Robbins, 2004:91).



Bilişsel güven; bireyin çevresindeki insanların kendisine zarar vermeyecek bir eylem yapmamasına karşı ortaya çıkan güven duygusunu ve bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı içerir. Bilişsel güven, çalışanların üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmek için çaba göstereceğine inanması neticesinde oluşan bağlılık güvenini ve çalışanların karşılıklı ilişkileri sonucunda birbirlerine karşı güvenilebilirlik hissiyle oluşan ilişkiye dayalı güveni de kapsar (Newell, 2000:1289). Bu ilişkiye dayalı güven, çalışanların birbirlerinin isteklerini anladıklarını, bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladıklarını ve bireyleri birbirleriyle ortak çıkar adına hareket etmeye yönlendirdiğini içerir. Güvenin bilişsel boyutu, çevresindeki insanların güvenilir davranışlar sergileyebileceğinden emin olabileceği bilgiye sahip olmasıdır (Decenzo ve Robbins, 2004:92).

#### **1.4.2.2.3. Odak Grubuna Güven**

Kişilerin güven duymak istedikleri çalışanlara, yöneticilere ve kurumun kendisine güven duyma isteğini ifade eder. Bu güven duygusu, üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; kişilerarası, kuruma dayalı ve sisteme dayalı güvendir.

Kişilerarası güven; çalışanların ilişkide bulunduğu diğer çalışanların hareketlerinden doğan olumsuzluklar olabileceğini bilerek onlara güven duymasınıdır (McKnight ve diğ., 1995:16).

Kuruma dayalı güven; çalışanın kurumsal yapısının başarıyı sağlayabilecek tarzda inşa olduğuna dair inancıyla oluşmaya başlayan güvendir. Kurumun bu güveni oluşturabilmesi için örgütsel yapısı, güven ortamını destekleyici tarzda, örgütsel öğeler arasında yatay ve dikey ilişkinin sağlanabildiği şekilde ve esnek olmalıdır (Hardin, 1996:28).

Sisteme dayalı güven ise; çalışanların haklarının yazılı kurullarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanan güvendir. Sistem; iş ilkeleri, yönetim biçimi, performans ölçümü, ödüller, kaynak paylaşımını sağlayan resmi kurullar ve prosedürler olarak tanımlanır. Bu sistem örgüt ortamında, güveni ya inşa eder ya da yok eder. Sistemi oluşturan değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani kurumun yazılı

olan kuralları, güven oluşumunu sağlayan önemli bir faktördür (Johnson ve Grayson, 1998:503).

Sonuç olarak, odak grubuna güven boyutu, bireyin diğer bireylere, örgütsel yapıya yani örgüt biçimine, örgütün yasal ve yazılı olan kurallarına güven duygusunu ifade eder (Yılmaz, 2006:55).

### **1.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

#### **1.4.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlamıştır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın işgörenin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, tamamen kişisel tercihe bağlı olarak gerçekleşen bir davranış olduğu vurgulanmak istenmiştir (Akt. Atalay, 2005:20). Bu davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercihlerle yapılan davranışlardır (Ünal, 2003:34). Örneğin; bir öğretmenin ders öncesi hazırlık yapması, plan yapması, sınav yapması ve kâğıtları okuması gibi davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü öğretmen biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması övülmeye değer olabilir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirlenen kriterlere uymayabilir (Atalay, 2005:20).

Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin örgüt içerisindeki resmi rolünün ötesinde kendi isteğine bağlı olarak gösterdiği ve örgüt içerisindeki diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamıştır (Akt. Titrek ve diğ., 2009:90). Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır. İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı çalışmalarda, “rol fazlası davranışlar”, “sosyal örgüt davranışları”,

“örgütsel spontanlık” ya da “sivil örgütsel davranışlar” gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin, 2009:39).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Acaba işletme içinde her tür olumlu gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir mi? Bu sorunun yanıtı, yapılan davranışın niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranış gönüllü ise, işletme ve işletmenin personeli ve yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve işletmede diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir (Özdevecioğlu, 2003:118).

İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2009:40-42).

#### **1.4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Beteman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden bazı işgören davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda oluşturdukları ilk sınıflama sadece diğerkâmlık (altruizm) ve genel uyum boyutlarını içermektedir. Sonrasında genel uyum boyutunun adı vicdanlılık (conscientiousness) olarak değiştirilmiştir. Graham’ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ’ın nezaket (courtesy)

ve sportmenlik (sportsmanship) boyutlarının eklenmesiyle kavramın son sınıflaması kabul edilen beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Akt. Kamer, 2001:10).

#### **1.4.3.2.1. Diğerkâmlık (Yardımseverlik, Özverili Olmak)**

Organ'a (1988) göre diğerkâmlık örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir işgörene yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir işgörenin bu davranışı diğerkâmlığa örnek olarak gösterilebilir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha fazla başkalarının derdinin dinleyen, herkesten daha fazla diğer çalışanlara yardım eden kişilerin davranışları bu boyutta yer alır (Kamer, 2001:11; İşbaşı, 2000:25-26).

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiğinde, yardımlaşma, örgütün etkinliğini artırma potansiyeli açıkça fark edilebilmektedir. Yardımlaşma davranışı, örgütteki iş grupları içinde işbirliğini gönüllü olarak desteklemektedir. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütsel etkinliği dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir. Ayrıca bu davranışlar, kıt kaynakların örgütsel varlığın korunması ve sürdürmesini zorlaştıran sorunların çözümüne aktarılmasına değil de daha çok üretim amaçları için kullanılmasına olanak tanımaktadır (Bolino, 1999; Organ, 1988; Tumipseed ve Murkison, 1996; Akt.Polat:2007:69).

#### **1.4.3.2.2. Nezaket**

İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın (1990) bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır (İşbaşı, 2000:29, Kamer, 2001:11).

Podsakoff ve meslektaşlarına göre (2000) nezaket örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı işgörenin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli, olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Diğer bir ifadeye göre, bir problemin önlenmesinde başka birine yardım etme şeklinde jest niteliğindeki tüm davranışları içermektedir. Herhangi bir olaydan etkilenecek olan kişileri önceden korumaya çalışmak, iş programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilmesini sağlamak, bu tür davranışa örnek olarak verilebilir (Podsakoff ve diğ., 2000:531).

Nezaket, bireyin kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunmasını ifade eder. Gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. İşgörenlerin örgüt içinde düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışması, bazı bilgileri önceden haberdar etmesi ve zaman zaman hatırlatması, yeni bilgi aktarması, arkadaşlarına danışması örnek davranış özellikleridir. Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisinde (Podsakoff ve diğ., 2000:531-532; Organ, 1988, 1990; Akt. Polat, 2007:70).

Nezaket kavramı ile yardımlaşma kavramını birbirinden ayıran en belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamanla ilgilidir. Yardımlaşma davranışında işgörenler birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulabilmek amacı ile yardım ederken, nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya bu sorunun olası etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılmaktadır (Polat, 2007:71).

#### **1.4.3.2.3. Sportmenlik (Centilmenlik)**

Organ'a göre (1988;1990) sportmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan mümkün olduğunca kaçınmalarını ifade eder (Akt. Polat, 2007:73). Podsakoff ve arkadaşlarına (2000) göre ise sportmenlik, şartlar işgörenlerin istediği gibi gelişmediğinde ve başkaları düşüncelerine katılmadığında, alınganlık göstermeme davranışlarını içermektedir (Podsakoff ve diğ., 2000:517). Problemlerini gereksiz yere büyütmeden, vaktinin çoğunu işiyle ilgili sorunlardan

yakınarak geçirmekten veya sorunlu dönemlerde arkadaşları ile ilişkilerinde gerginliğe, tartışmaya yol açacak şekilde davranmaktan, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir (İşbaşı, 2000:28). Ayrıca, işgörenlerin örgütlerini korumada istekli olması, çevrelerine örgütleri ile ilgili iyi haberler vermesi, yanlış anlaşılmalrı düzeltme isteği, sportmenliğe verilebilecek diğer örneklerdir (Polat, 2007:73).

Organ'a göre (1988), örgütler ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Oluşan gergin ortamdaki etkilenen kişiler de şikâyet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı davranışlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırııcı konuşmalardan uzak duran işgörenler, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (İşbaşı,2000:29; Ünal, 2003:16-17).

Sportmenlik davranışları, işgörenlerin sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle örgütsel etkinliğe katkı sağlayan davranışlardır. Yöneticiler, örgütsel sorunların çözülmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına başvurmaktadır. Organ'a (1988) göre sportmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği örgütlerde, bu kaynaklar, yoğun bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. etkinliklere aktarılır ve böylece örgütsel verimlilikte artar. Sportmenlik davranışı sayesinde yöneticiler işgörenlerin işbirliği yapmasını sağlamak için, daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece bir işgörenin yönetici olmaksızın diğer işgörenler ile daha verimli çalışması sağlanacaktır. Diğer taraftan sportmenliğin eksikliği halinde grubun örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacak ve örgüt iklimini olumsuz etkileyerek, işgörenlerin verimli çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir (Polat, 2007:73-74).

#### **1.4.3.2.4. Vicdanlılık (Yüksek Görev Bilinci)**

Organ'a göre (1988) vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve istismar etmeden kullanma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı

yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (İşbaşı, 2000:26; Kamer, 2001:12).

Yardımlaşma boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, yardımlaşma bireylerin, davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise, yardımlaşmanın tersine, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilememektedirler. Bir işgörenin çok soğuk bir havada bile işine zamanında gitmeye çalışması, fazladan bir çaba gerektirir. Bu durumdan olumlu biçimde etkilenecek olan artık belirli bir kişi değil, bir grup, bölüm veya genel anlamıyla örgüttür (Polat, 2007:72).

#### **1.4.3.2.5. Erdemlilik (Örgütsel Erdem, Örgütsel Katılım)**

Organ'ın (1988, 1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan örgütsel erdem, Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan “sorumlu” sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü işgörenler örgütün işleyişine aktif biçimde katılıp düşüncelerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve işlevsel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların örgütsel erdem boyutunda yer alması mümkün olamayacağı için “sorumlu” sözcüğü özellikle tanımda yer almıştır (Akt. Ünal, 2003:18).

Erdemlilik, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade eder. Erdemlilik boyutunda işgörenin toplantılara katılımı, örgüt politikalarına ilgi duyması, örgüt stratejileri konusunda fikir sunması, örgütsel değişmelere ayak uydurması, örgütü için olası tehlikelere karşı çevreyi izlemesi, işyerindeki şüpheli etkinlikleri rapor etmesi, olası tehlikelere karşı hazırlıklı olması beklenmektedir.

Organ'a (1988) göre örgütsel erdem davranışı örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, toplantılarda, fikirlerini dürüstlikle ifade etme gibi davranışlar sergileyerek örgütün politik yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmak olarak ifade etmektedir (Polat, 2007:74).

Organ'a (1990) göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak, bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre kendini daha fazla geliştirme, yenileme, alanındaki gelişmeleri takip etme vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (İşbaşı, 2000:30; Ünal, 2003:17-18).

### **1.5. İlgili Araştırmalar**

Doğan (2008) tarafından yapılan "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" adlı araştırmada ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Elazığ ili dâhilinde çeşitli ilçe ve köylerde görev yapan 306 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde en fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırmada



sürpriz sonuç ise dağıtımsal adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki negatif etkisi olmuştur.

Lambert ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers” adlı araştırmada sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kuzeybatı Ohio’daki kuruluşlarda hizmet eden 255 sosyal hizmet çalışanı oluşturmuştur. Dürüstlük ve adalet kavramları sosyal adalet ilkesi çerçevesinde şekillenmektedir. Her ne kadar adalet sosyal hizmetlerin odak noktası olsa da, sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin işverenleri de çalışanlarına her zaman adil davranmamaktadırlar. Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisini açıklarken işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yıldırım’ın (2002) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” isimli araştırması sonucunda fabrika çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir.

Gürpınar (2006) tarafından yapılan “An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention” adlı araştırmanın bir bölümünde çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelenmektedir. Bu çalışma için veri orta ölçekli, TV-radyo yayını sektöründe faaliyet gösteren devlet kurumunun 100 işgöreninden oluşan örneklemden toplanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirten hipotez de minimal bulgularla desteklenmiş fakat tekrarlanan analiz sonucunda dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi literatürü destekler nitelikte çok açık ve net biçimde gözlenmemiştir.

Öztürk (2008)'ün yaptığı araştırma örgütsel teoride çok önemli bir yeri olan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konularını sağlık sektöründe incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde devlet hastanelerinde çalışan 132 doktor oluşturmuştur. Devlet hastanelerinde çalışan doktorlar üzerinde yapılan çalışmadan toplanan veriler parametrik testler ile değerlendirilmiştir. Çalışmada önemli sonuçlara varılmıştır. Doktorların örgütsel bağlılıkları örgütsel adalet tutumları ile ilgilidir. Bu bulgu çerçevesi içinde kalmak üzere doktorların örgütsel rolleri ve mesleki özellikleri dikkate alınarak iki analitik amaçlı sonuç daha elde edilmiştir. Birincisi, örgütsel adalet içerisinde etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı derecede tanımladığı üzerinedir. İkincisi, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık içerisinde istatistiksel açıdan en güçlü şekilde devamlılık bağlılığı boyutunu tanımladığı üzerine olmuştur.

Dilek'in (2004) Adana'da bir tekstil fabrikası çalışanları ile Mersin'de bir cam fabrikası çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, örgüt temelli özsaygı, bu iş yerinde çalışmayı isteyerek seçip seçmeme, yapılan işin yeteneklerine uygunluğu ve işyerinde verilen eğitimlerin yararlılığı değişkenlerinin duygusal bağlılık boyutunu anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Dağıtımsal adalet, unvan, işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması, örgüt temelli özsaygı, işyerindeki çalışma yılı ve bu işyerinde çalışmayı seçme nedeni değişkenlerinin devam bağlılığı ile anlamlı ilişkiler içinde olduğunu tespit etmiştir.

Lee (2000) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini oluşturmak için Virginia'da turizm sektöründe çalışan 596 kişiye ölçek dağıtılmış, 250 tanesinin uygunluğuna karar verilip analize dâhil edilmiştir. Araştırmada amaç, örgütsel adaletin iş doyumu, işe dönüş niyeti, gerginlik-stres, yönetime güven, çatışma-uyum, danışman değerlendirmesi dâhil olmak üzere toplam altı örgütsel davranış üzerindeki etkisini tespit etmek olmuştur. Bu altı değişkenden beş tanesi üzerinde örgütsel adaletin etkileri gözlenmiş, sadece stres değişkeni üzerinde hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletin ilişkisi bulunmamıştır. İlişkili olan beş değişkenden dördünün de dağıtımsal adalete göre işlemsel adalet tarafından daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Sadece

işe dönüş niyeti konusunda dağıtımsal adaletin işlemsel adalete göre daha güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Polat (2007) tarafından yapılan araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Betimsel nitelikteki ilişkisel tarama modelinde yapılan bu araştırmanın örneklemini Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen seçilen ikişer il sonucunda belirlenen 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili oluşu ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel ara değişken olan örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel adaletin tüm alt boyutları örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. İşlemsel adalet, örgütsel güveni açıklayan en önemli adalet türüdür. Adalet türlerinden dağıtımsal adalet, yöneticiye güveni; işlemsel adalet ise okula güveni açıklamada diğer adalet türlerinden daha etkilidir. Okula güven, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada doğrudan bir etkiye sahip değildir ancak okula güven üzerinden dolaylı olarak açıklamada etkilidir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli iken; dağıtımsal adalet, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olmadığı bulunmuştur.

Dilek (2005) tarafından yapılan tez çalışmasının amacı, yapılacak bir alan araştırmasıyla orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymak olmuştur. Araştırma maksadıyla, Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan personele 450 adet ölçek dağıtılmış, 319 adedi geri alınarak analize dâhil edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla

yönetim ve dağıtımsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirmenin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ateş (2004) tarafından yapılan “Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma” adlı araştırmanın amacı organizasyonlarda algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek olmuştur. Araştırmanın örneklemini Kayseri’deki 33 farklı okulda görev yapan 449 öğretmen oluşturmuştur. Analiz sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin oldukça güçlü pozitif yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. İşlemsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en güçlü etkiye sahiptir.

Williams ve diğerlerinin (2002) ABD’de çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının artması ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki algıların artması ile çalışanların örgütsel adalet algılarının artması arasında kurulan hipotez desteklenmiştir.

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışma ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendilerine adil davranıldığında işlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olup olmadıklarını ve bu yaşananların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamak amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezindeki 14 okulda görev yapan 210 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; etkileşimsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemli çıkmıştır. Öğretmenlerin işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Araştırmada eğer etkileşimsel adalet mevcut ise

dağıtımsal ve işlemsel adaletin yokluğu durumunda bile, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebildiği sonucuna varılmıştır.

Ones ve Viswesvaran (2002) tarafından yapılan “A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Chockalingam Viswesvaran Attitudes and Behaviors” adlı çalışmada ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri tahmin edilmeye çalışılmıştır. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin birbirleri ile orta düzeyde ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değeri dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki değerden fazla çıkmıştır. Benzer şekilde işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki korelasyon değeri de dağıtımsal adalet ile olandan daha yüksek bulunmuştur.

Yılmaz ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools” isimli araştırma Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algılarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da devlet ilköğretim okullarında görev yapan 424 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda bu öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pirali (2007), “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector” adlı çalışmada, Ankara’daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilindeki özel ilköğretim okullarında görev yapan 135 öğretmenden oluşmuştur. Çalışma örgütsel bağlılık ve işlemsel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli miktarda açıkladığını ortaya çıkarmıştır.

Sezgin (2009) tarafından gerçekleştirilmiş olan “Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organization Culture, Organizational Justice And Organizational

Citizenship Behavior” isimli çalışma örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç büyük Türk şirketinde uygulanmıştır. Örnekleme 2007 Ekim ve Kasım aylarında bu şirketlerde görev yapan 387 beyaz yakalı çalışan oluşturmuştur. Araştırma sonuçları bu üç değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Verilerin analizi sonucunda işlemsel adaletin dağıtımsal adalete nazaran çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleriyle daha ilgili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bulgular güçlendirme, sportmenlik, bağlılık, başkalarına yardım etme ve örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair deneysel kanıtlar sunmuştur.

Sayın (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama” adlı çalışmasında işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini elektrik ürünleri alanında önde gelen bir Türk imalatçısı olan EAE Grup Şirketlerinde çalışan 190 kişi oluşturmuştur. Sonuç olarak örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır. Ayrıca adalet algısının boyutları olan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile güven duygusunun boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven arasında da aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre güven duygusunun en fazla adalet algılamalarından daha sonra da iş tatmininden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

## **BÖLÜM 2: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın işlem yolu ve veri analiz teknikleri tanımlanacaktır.

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada genel tarama modeli türlerinden ilişkisel tarama modelinde kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2005: 81-85).

### **2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Sakarya ili Merkez ilçesi olan Adapazarı'ndaki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 406 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Elde edilen bilgiler ölçeklerdeki sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma literatür taramasından elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

### **2.3. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Merkez ilçesi sınırları içinde yer alan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Sakarya ili Merkez ilçesinde 53 devlet, 7 özel olmak üzere toplam 60 ilköğretim okulunda 2366 (2167 devlet + 199 özel) öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

### **2.4. Araştırmanın Örnekleme**

Sakarya ili Merkez ilçesine bağlı ilköğretim okullarının sayısının çok olması, evrenin tamamına ulaşılmasının zor olmasından dolayı evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemede aşağıdaki örneklem büyüklüğü formülü kullanılmıştır (Balcı, 1997:112). Bu formül ile örneklemin 331 olması gerektiği hesaplanmıştır.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N: Evren Büyüklüğü (2366)

n: Örneklem Büyüklüğü

d: Hoşgörü Düzeyi ( 0,05)

t: Güven Düzeyinin Tablo Değeri (1,96)

PQ: (0,50). (0,50) =0,25 Maksimum Örneklem Büyüklüğü İçin Örnekleme Yüzdesi

İyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekmektedir. Dağıtılan ölçeklerin geri dönüş oranı hiçbir zaman %100 olamamaktadır. Bu gibi sebeplerden dolayı toplam 450 ölçek dağıtılmıştır. Yapılacak çalışmalar ve ölçeklerin uygulanmasına ilişkin Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 1). Ölçeklerin uygulanması sürecinde gerekli açıklamalar yapılmıştır. 14 ölçek, işaretlenmemiş soru ve yetersiz cevaplandırmalar içerdiği için işlem dışı bırakılmıştır. 30 adet ölçek ise hiç geri dönmemiştir. Bu süreç sonunda araştırmanın örneklemini, Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan ve rastgele olarak seçilen 406 öğretmenden oluşmuştur. Örneklem grubundaki öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırma örnekleminin sosyo-demografik özellikleri**

<i>Değişken</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Değişken</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Okul Türü</b>		
Kadın	229	56,4	Devlet	359	88,4
Erkek	177	43,6	Özel	47	11,6
<b>Yaş</b>			<b>Kıdem</b>		
20-30	150	36,9	1-5	111	27,3
31-40	163	40,1	6-10	133	32,8
41-50	67	16,5	11-15	63	15,5
51 ve üzeri	26	6,4	16 ve üzeri	99	24,4
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
Lise	10	2,5	1 yıldan az	108	26,6
Ön Lisans	55	13,5	1-4	169	41,6
Lisans	305	75,1	4 yıldan çok	129	31,8
Yüksek Lisans	36	8,9			



Tablo 1’de görüldüğü gibi, 229’u kadın ve 177’si erkek öğretmenden oluşan örneklemin 359’u devlet, 47’si özel ilköğretim okullarında olmak üzere büyük bir kısmı (% 88,4) devlet okulunda çalışmaktadır. Örneklemin 150’si 20-30 yaş, 163’ü 31-40 yaş, 67’si 41-50 yaş, 26’sı 51 yaş ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır. Öğretmenlerin 10’u lise, 55’i ön-lisans, 305’i lisans, 36’sı ise yüksek lisans mezunudur. Yani örneklemin büyük bir bölümü 40 yaşından küçük ve % 75,1’i ise lisans mezunudur. Öğretmenlerin çalışma yıllarına bakıldığında 111’i 1-5 yıl, 133’ü 6-10 yıl, 63’ü 11-15 yıl, 99’u ise 16 yıl ve daha üstü aralığındadır. Öğretmenlerden 108’i 1 yıldan az, 169’u 1-4 yıl, 129’ı ise 4 yıl ve daha fazla süredir son çalıştıkları okulda görevlerine devam etmektedirler.

## **2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmaya katılan öğretmenler, örgütsel adalet algıları ile örgütsel davranışlara dair algıları açısından değerlendirilmiştir. Ölçeğin ilk sayfasında öğretmenlere ait demografik bilgileri elde etmek için kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Sorular, katılımcıların kimlik bilgilerinin tespitine olanak tanımayacak biçimde hazırlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için kategorik olması uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçek formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Bu konuda, yabancı bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş, yerli araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmış ölçek örneklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçekte yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5’li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Ölçekte “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” anlamında kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler dört ölçme aracı ile toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına dair veriler 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel davranışlara dair veriler ise 16 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 11 maddeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeği ve 23 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Bu ölçme araçları aşağıda detaylı biçimde tanıtılmaktadır.

### **2.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda yaşları, cinsiyetleri,

kıdemleri, çalıştıkları okul türü, ölçeğin yapıldığı tarihte göreve devam ettikleri okuldaki çalışma süreleri ve eğitim durumlarını belirlemeye yönelik altı soru bulunmaktadır (Ek 2).

### **2.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır (Ek3). Örgütsel adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalete ait beş önerme ile; bireylerin elde ettikleri kazanımlarla ilgili adalet algılamalarını ölçülmüştür. Dağıtımsal adalet farklı iş davranışlarının adilliyinin tespit edilmesinde kullanılmıştır. Bu farklı davranışlar şunları içermektedir: ücret adilliyi, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adilliyi. İşlemsel adaletle ilgili altı önerme kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adaleti ölçmede kullanılan maddeler iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. gibi resmi prosedürleri ölçmek için kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet ise örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamalarını ölçen dokuz önermeyle ölçülmüştür. Bu maddeler, işle ilgili kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alınma ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılma seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Gürpınar, 2006:62-63).

Moorman her üç boyut için de Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .90'un üzerinde olduğunu belirtmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993:543). Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde ettiği Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için .96 olarak tespit edilmiştir (Gürpınar, 2006:65).

Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “dağıtımsal adalet” boyutunda .81, “işlemsel adalet”

boyutunda .92, “etkileşimsel adalet” boyutunda .96, ölçeğin tamamında ise .95 çıkmıştır. Bu rakamlar Gürpınar’ın (2006) bulduğu sonuçlarla örtüşmektedir.

### **2.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve toplam 16 önermeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür (Meyer ve Allen, 1997:120). Dilek (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Ek 4). Dilek’in (2005) uyguladığı açımlayıcı faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğine ait soruların tamamı 3 faktör oluşturmuştur. 16 maddenin faktör yüklerinin .5 seviyesinin üzerinde olduğunu tespit ederek analize dahil etmiştir. Literatürde olduğu gibi üç boyuta ayrılan bu ölçeğe ait boyutlardan birincisi, bireyin kendi değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olup olmadığını ölçen 7 maddeden oluşan “duygusal bağlılık” faktörü olup, bu faktöre ait Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olup olmadığını ölçen ikinci boyut olan “devam bağlılığı” boyutu 5 maddeden oluşmuş olup, Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır. 4 maddeye sahip üçüncü ve son boyut olan çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerleri kapsayan “normatif bağlılık” boyutunun Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .81 olarak bulunmuştur (Dilek, 2005:77).

Aynı ölçek için elde ettiğimiz verilerle yapılan güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “duygusal bağlılık” için .94, “devam bağlılığı” için .85, “normatif bağlılık” için .88, ölçeğin tamamı için ise .89’dur. Bu rakamlar Dilek’in (2005) bulduğu sonuçlarla örtüşmektedir.

### **2.5.4. Örgütsel Güven Ölçeği**

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ölçekte güven bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Ek 5). Çalışmada kullanılacak olan örgütsel güven ölçeğinin kısa şekli davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ölçek, geçerlilik testi için Bentler’s Comparative Fit Index üzerinden, 0,98 puan almıştır. Bromiley ve Cummings (1996) ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir.

Tüzün (2006) ölçeği Türkçeye uyarlayarak kısa formunun kullanılmasının daha sağlıklı olacağına karar vermiştir. Bu sebeple bu çalışmada da kısa formu tercih edilmiştir. Tüzün (2006) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bireylerin birbirleri hakkında iyi niyetli düşünüp düşünmediklerini ve kuruma karşı duyduğu güven duygusunu ölçen dört maddeden oluşan “duygusal güven” boyutu için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .72, çalışanların birbirlerine nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını, kişilerin muhakeme yeteneğini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim becerilerini ölçen yedi maddeden oluşan “bilişsel güven” boyutu için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .85, olarak bulunmuştur (Tüzün, 2006:129-130). Bu araştırmada ölçeğin tamamı için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .71’dir.

### **2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Araştırmada kullanılan son ölçek örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 5 boyutlu toplam 23 önermeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür (Ek 6). Örgütsel vatandaşlık ölçeği; diğerkâmlık (yardımseverlik), nezaket, sportmenlik, yüksek görev bilinci (vicdanlılık) ve erdemlilik (örgütsel erdem) davranışlarını ölçen beş boyuttan oluşmaktadır. Diğerkâmlık boyutu bireylerin örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlarını ölçen 5 maddeden; nezaket boyutu örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı sergiledikleri olumlu davranışları ölçen 5 maddeden; sportmenlik boyutu bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmasını ölçen 4 maddeden; vicdanlılık boyutu örgüt üyelerinin gerekenin oldukça ötesinde gerçekleştirdikleri belirli rol davranışlarını ölçen 5 maddeden; erdemlilik boyutu ise örgütün politikalarından haberdar olmayı, örgütteki değişikliklere ayak uydurmayı, aktif şekilde rol almayı ve sorumluluk duymayı ölçen 4 maddeden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin psikometrik özellikleri Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ile Moorman’da (1991) verilmiştir. Her iki çalışmada 5 boyutlu vatandaşlık modeli için destek bulmuş ve her bir boyut için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının

.70'in üzerinde olduğu belirtilmiştir. Podsakoff ve MacKenzie tarafından hazırlanan orijinal ölçeğin boyutları için elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: Diğerkamlık, nezaket ve sportmenlik boyutları için .85, sivil erdem boyutu için .70 ve vicdanlılık boyutu için .82, ölçeğin tamamı için ise .80 olarak bulunmuştur (İşbaşı, 2000:95). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık ölçeği için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .84 olarak bulunmuştur (Göncü, 2006:83).

Aynı ölçek için, elde ettiğimiz verilerle yaptığımız güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı diğerkamlık boyutu için .89, nezaket boyutu için .95, sportmenlik boyutu için .87, yüksek görev bilinci boyutu için .90 ve erdemlilik boyutu için ise .88, ölçeğin tamamı için ise .93 çıkmıştır.

## **2.6. Veri Analizleri Teknikleri**

Kullanılan ölçme araçlarıyla elde edilen veriler, alt problemlere, verilen durumlara uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmadaki katılımcılara uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler, örgütsel adalet algısının örgütsel davranışlarla olan korelasyon ve regresyon analizlerini kapsamaktadır. Örgütsel adalet algısı boyutlarının ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlarla olan ilişkileri korelasyon analizinden, bu boyutların ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir. Araştırmanın istatistiksel çözümlenmelerinde anlamlılık düzeyi  $p<0.01$  olarak alınmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın sorularına yanıt olabilecek bir düzen içinde bulgular ve yorumlar bölümünde sunulmuştur.

## BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara yanıt bulmak için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Önce örgütsel adalet algısı boyutlarının ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlarla (bağlılık, güven, vatandaşlık davranışı) olan ilişkileri ortaya koyan korelasyon tabloları, sonra da bu boyutların ve ortalama örgütsel adaletin örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerine dair bulguları içeren regresyon tabloları sıralanmıştır.

### 3.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmada yer alan tüm değişkenler korelasyon analizine tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İki değişken arasındaki korelasyon ilişkisinin kuvvetini belirtmede, korelasyon katsayılarının + yada – olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken katsayılar, mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasında ise “yüksek”, 0,69 ile 0,30 arasında ise “orta”, 0,29 ve daha düşük değerlerde ise “düşük” düzeyle ilişkili olarak 0,00’a yaklaştıkça ise ilişkisiz olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2005:32).

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyondan elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu**

Değişken	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Dağıtımsal Adalet	1			
İşlemsel Adalet	,482**	1		
Etkileşimsel Adalet	,413**	,809**	1	
Örgütsel Bağlılık	,258**	,369**	,347**	1

\*\* p< ,01

Yukarıda yer alan tablo örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini açıklamaktadır. Bu

ilişkiyi açıklamak için Pearson-Momentler Çarpım tekniği kullanılarak bir korelasyon değeri elde edildi. Bu korelasyon değeri dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında 0,258 olarak bulundu. Bu korelasyon değeri iki boyut arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu ortaya koydu. İşlemsel adalet ile bağlılık arasında 0,369 olarak bulundu. Bu değer de iki boyut arasında orta düzeyde ilişki olduğunu gösterdi. Son olarak ise etkileşimsel adalet ile bağlılık arasındaki korelasyon değeri 0,347 olarak kaydedildi. Bu değer de iki boyut arasında orta düzeyde ilişki olduğunu gösterdi. Adaletin üç boyutu ile bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında hepsinin pozitif yönlü olduğu ve en yüksek ilişkinin işlemsel adalet ile olduğu bulunmuştur.

Araştırmacılar örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel davranışların önemli belirleyicileri (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1987; Mc Farlin ve Sweeney, 1992) olduğunu öne sürmektedirler. Birçok çalışma örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Lemon ve Jones (2001) tarafından geliştirilen çalışmada işlemsel adaletin çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın da daha fazla olduğunu öne sürdüler (Lemons ve Jones, 2001:271). Ones ve Viswesvaran (2002) yaptıkları çalışmada bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulguları destekler nitelikte işlemsel adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin dağıtımsal adalet ile olandan daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Ones ve Viswesvaran, 2002:199).

**Tablo 3: İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu**

Değişken	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Güven
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	1			
<b>İşlemsel Adalet</b>	,482**	1		
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	,413**	,809**	1	
<b>Örgütsel Güven</b>	,383**	,427**	,438**	1

\*\* p < ,01

Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güven ile ilişkilerine yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel güven arasındaki korelasyonlar incelendiğinde adaletin tüm türleri ile örgütsel güven arasında olumlu ve orta düzeyde

bir ilişki olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değeri 0,383 olarak bulundu. İşlemsel adalet ile örgütsel güven arasında 0,427 olarak bulundu. Son olarak ise adalet türleri arasında 0,438 korelasyon değeri ile etkileşimsel adalet örgütsel güven ile en yüksek ilişkiyi veren adalet türü olarak bulunmuştur.

Aryee ve arkadaşlarının (2002:271) yaptığı çalışmada örgütsel adalet türlerinin hepsinin örgütsel güven ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin önemli kaynaklarından biri işlemsel adalettir. Örgütlerde güvenin kurulması üzerinde yöneticilerin önemli etkileri vardır. Yönetimin adil davranışları, sömürülme korkularını ortadan kaldırarak çalışanların güven duygularının yaratılmasını sağlar (Konovsky, 2000:494).

Araştırma sonuçları işlemsel adalet ile örgütsel güven arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel adalet ise örgüte duyulan güvene nazaran yöneticiye duyulan güveni daha büyük ölçüde etkilemektedir (Ruder, 2003:73). Bulgular işlemsel adaletin örgütsel güven ve yöneticiye duyulan güven üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hubbell ve diğ., 2005:56).

**Tablo 4: İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu**

Değişken	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Dağıtımsal Adalet	1			
İşlemsel Adalet	,482**	1		
Etkileşimsel Adalet	,413**	,809**	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,147**	,374**	,375**	1

\*\* p< ,01

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile olan ilişkisini ortaya koymak için Pearson Momentler Korelasyonu kullanılmıştır. Üç boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan korelasyon değerlerine bakıldığında en düşük ilişki 0,147 korelasyon değeri ile dağıtımsal adalet arasında bulunmuştur. Örgütsel adaletin diğer iki türünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi hemen hemen aynı düzeydedir.



İşlemsel adalet 0,374, etkileşimsel adalet ise 0,375 korelasyon değeri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde bir ilişki içindedir.

**Tablo 5: İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlara dair algıları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu**

Değişken	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Güven	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Örgütsel Adalet	1			
Örgütsel Bağlılık	,386**	1		
Örgütsel Güven	,490**	,494**	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,368**	,335**	,460**	1

\*\* p< ,01

Yukarıda yer alan tablo ise ortalama örgütsel adalet algısının örgütsel davranışlarla olan ilişkisini ortaya koyan tablodur. Örgütsel davranışların ortalama örgütsel adalet ile olan korelasyon değerlerine bakıldığında hepsi ile olumlu ve orta düzeyde ilişki içinde olduğu bulunmuştur. En yüksek ilişki 0,490 korelasyon değeri ile örgütsel güven arasında bulunmuştur. Bu ilişki orta düzeyde bir ilişki olarak belirlenmiştir. 0,386 korelasyon değeri ile ikinci sırada orta düzeyde ilişkili olan örgütsel bağlılık bulunmuştur. Son sırada ise örgütsel vatandaşlık davranışı yer almaktadır. Ortalama örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,368 korelasyon değeri ile orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

### **3.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Örgütsel Davranışlara Etkileri**

Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirlerini ne kadar etkilediğini, açıkladığını test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2005:91).

**Tablo 6: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
1	,258 <sup>a</sup>	,067	,064	10,903	28,858	,000 <sup>a</sup>	1,781

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Dağıtımsal Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, doğrusal modelin uyum iyiliğinin en iyi ölçüsüdür. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Bu durum, regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. Buna göre dağıtımsal adalet örgütsel bağlılık değişkeninin % 6.7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 7: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1 (Sabit)	41,759	1,856		22,496	,000
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	,644	,120	,258	5,372	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu fark edilmektedir (t = 5,372, p =0,000). Buna göre dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Organ (1994) denetçilerle yaptığı bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti, hem de işlemsel adalet ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin adil olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Akt. Yıldırım, 2002:42). Benzer şekilde, Schappe (1998) de

yaptığı araştırmada işlemsel adaletle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki saptamıştır (Akt. Robinson, 2004:17).

**Tablo 8: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
2	,369 <sup>a</sup>	,136	,134	10,490	63,619	,000	1,821

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : İşlemsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamada kullanılır ve determinasyon katsayısı veya belirtme katsayısı olarak da isimlendirilen korelasyon katsayısının karesine (R<sup>2</sup>) eşittir (Büyüköztürk, 2005: 32). Tablo 8’de ki R<sup>2</sup> değişkenine bakarak örgütsel bağlılığa ilişkin değişimin yaklaşık %14’ünün işlemsel adalet ile açıklandığı söylenebilir.

**Tablo 9: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	β	t	p
2 (Sabit)	35,492	2,049		17,323	,000
<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>,753</b>	<b>,094</b>	<b>,369</b>	<b>7,976</b>	<b>,000</b>

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu anlaşılmaktadır (t = 7,976, p =0,000). Buna göre dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 10: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
3	,347 <sup>a</sup>	,120	,118	10,585	55,252	,000	1,850

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Etkileşimsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Buna göre etkileşimsel adalet bağlılıktaki değişimin %12'sini ifade etmektedir.

Adalet türlerinin tek başına bağımlı değişkeni açıklama katsayısına (R<sup>2</sup>) baktığımızda; değişkeni tek başına en fazla açıklayan değişkenin işlemsel adalet olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 11: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p
	B	Std. Hata	$\beta$	t	
3 (Sabit)	33,952	2,392		14,193	,000
Etkileşimsel Adalet	,520	,070	,347	7,433	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t değerine bakıldığında etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (t = 7,433 , p =0,000). Buna göre etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Barling ve Philips (1993) de, örgütsel bağlılık ve etkileşimsel adalet arasında olumlu bir ilişki saptamıştır (Barling ve Philips, 1993:654).

**Tablo 12: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
4	,383 <sup>a</sup>	,146	,144	5,492	69,323	,000	1,629

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit): Dağıtımsal Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden belirtme katsayısı R<sup>2</sup>'ye baktığımızda, bağımsız değişken olan dağıtımsal adaletin bağımlı değişken olan örgütsel güvendedeki değişimin yaklaşık %15'ini açıkladığı söylenebilir.

**Tablo 13: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p
	B	Std. Hata	$\beta$	t	
4 (Sabit)	33,198	,935		35,506	,000
Dağıtımsal Adalet	,502	,060	,383	8,326	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Yukarıdaki tabloda yer alan katsayılar incelendiğinde dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında dağıtımsal adaletin örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmektedir (t = 8,326, p =0,000). Buna göre dağıtımsal adalet ile güven arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 14: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
5	,427 <sup>a</sup>	,183	,181	5,374	90,229	,000	1,645

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : İşlemsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Bu durum, regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. Buna göre işlemsel adalet güven değişkeninin %18,3'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 15: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p
	B	Std. Hata	$\beta$	t	
5 (Sabit)	31,001	1,050		29,532	,000
İşlemsel Adalet	,460	,048	,427	9,499	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

İşlemsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Bağımsız değişken olan adaletin alt boyutlarından işlemsel adaletin örgütsel güveni açıklamadaki regresyon analizinin t değeri incelendiğinde bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görüyoruz (t = 9,499, p =0,000). Buna göre işlemsel adalet ile güven arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 16: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
6	,438 <sup>a</sup>	,192	,190	5,345	95,755	,000	1,713

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Etkileşimsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Buna göre etkileşimsel adalet örgütsel güvendedeki değişimin yaklaşık %19,2'sini ifade etmektedir.

**Tablo 17: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
6 (Sabit)	29,115	1,208		24,105	,000
Etkileşimsel Adalet	,346	,035	,438	9,785	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Etkileşimsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modeline ait olan yukarıdaki tablo incelendiğinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t=9,785, p =0,000).

Polat'ın (2007) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgüte güveni açıklamada önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında ise adaletin üç alt boyutunun da

örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adaletin, örgütsel güveni açıklamadaki rolü, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletle göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Polat, 2007:113-114).

**Tablo 18: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
7	,147 <sup>a</sup>	,021	,019	12,118	8,870	,003	1,816

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Dağıtımsal Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Buna göre dağıtımsal adalet örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin yaklaşık olarak %2,1'ini ifade etmektedir.

**Tablo 19: İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
7(Sabit)	87,937	2,063		42,621	,000
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	,397	,133	,147	2,978	,003

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki var. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görüyoruz (t = 2,978, p =0,000). Buna göre dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.



**Tablo 20: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
8	,374 <sup>a</sup>	,140	,138	11,360	65,806	,000	1,855

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : İşlemsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini açıklamak için belirtme katsayısı R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık değişkeninin % 14'ünü açıkladığı gözlenmektedir.

**Tablo 21: İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
8 (Sabit)	76,406	2,219		34,433	,000
<b>İşlemsel Adalet</b>	,830	,102	,374	8,112	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki var. Bağımlı değişken olan işlemsel adaletin örgüte güveni açıklamadaki regresyon analizinin t değeri incelendiğinde işlemsel adaletin örgütsel güveni açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (t = 8,112, p =0,000). Buna göre işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 22: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
8	,375 <sup>a</sup>	,141	,139	11,356	66,149	,000	1,922

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Etkileşimsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranı işlemsel adaletin etkileme oranı ile hemen hemen aynı bulunmuştur. İşlemsel adaletin etkisi % 14,0 iken, etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini gösteren R<sup>2</sup> değeri % 14,1'dir.

Ateş'in (2004) yaptığı araştırmadaki regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yüksek sayılabilecek bir etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranı % 29,4 olarak tespit edilmiştir (Ateş, 2004:107).

**Tablo 23: İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
9 (Sabit)	73,452	2,566		28,621	,000
Etkileşimsel Adalet	,611	,075	,375	8,133	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır. İlişkilerin anlamlılığını belirten t değerine bakıldığında bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t = 8,133, p =0,000). Buna göre işlemsel adalet ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Atalay'ın (2005) okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini ölçmeye çalıştığı araştırmanın sonuçlarına göre, etkileşimsel adalet işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemlidir. Öğretmenler işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilenmektedirler. Eğer etkileşimsel adalet mevcut ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin yokluğu durumunda bile, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedirler (Atalay, 2005:88).

**Tablo 24: İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti<sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
9	,386 <sup>a</sup>	,149	,147	10,411	70,711	,000	1,873

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Ortalama Örgütsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

**Tablo 25: İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
10 (Sabit)	31,316	2,432		12,877	,000
Örgütsel Bağlılık	,289	,034	,386	8,409	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 24'deki belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. Buna göre ortama örgütsel adalet örgütsel bağlılığın yaklaşık % 15'ini açıklamaktadır. Tablo 25'deki katsayılar tablosu incelendiğinde, ortalama örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu

gözlenmektedir. t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (t = 8,409 p =0,000).

**Tablo 26: İlköğretim öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
10	,490 <sup>a</sup>	,240	,238	5,181	127,743	,000	1,732

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Ortalama Örgütsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesi olan R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ortalama örgütsel adalet örgütsel bağlılığın % 24'ünü açıkladığı gözlenmektedir.

**Tablo 27: İlköğretim öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
11 (Sabit)	27,279	1,210		22,539	,000
Örgütsel Güven	,193	,017	,490	11,302	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Ortalama örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır. t değeri incelendiğinde bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır (t = 11,302 p =0,000). Buna göre ortalama örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 28: İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları tablosu**

**Model özeti <sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	p	Durbin-Watson
11	,368 <sup>a</sup>	,136	,134	11,389	63,478	,000	1,884

a. Açıklayıcı Değişken (Sabit) : Ortalama Örgütsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Vatandaşlık Davranışı

Belirtme katsayısı R<sup>2</sup>, doğrusal modelin uyum iyiliğinin en iyi ölçüsüdür. Bu durum, regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. Buna göre ortama örgütsel adalet örgütsel bağlılığın yaklaşık % 14'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 29: İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu**

**Modele ait katsayılar <sup>a</sup>**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		p
	B	Std. Hata	β	t	
12 (Sabit)	73,105	2,660		27,481	,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,300	,038	,368	7,967	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Ortalama örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki var. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren t değeri incelendiğinde bu ilişkinin anlamlı olduğu gözlenmektedir (t = 7,967 p=0,000). Buna göre ortalama örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki vardır sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmaların bulguları incelendiğinde bu araştırmanın sonuçları ile tutarlık içinde oldukları belirlenmiştir. Ateş'in (2004) yaptığı çalışmanın regresyon

analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde önemli sayılabilecek bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama oranı yaklaşık %30 iken bu çalışmada % 14'tür (Ateş, 2004:104).

Atalay'ın (2005) okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini ölçmeye çalıştığı araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışının % 13'ü açıklanabilmiştir (Atalay, 2005:90). Polat'ın (2007) araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin üç alt boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %21'ini açıklamıştır. Bağımsız değişken olan adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadaki önem sırası etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet şeklindedir (Polat, 2007:122).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın istatistiksel analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar, uygulamacılara ve gelecekte bu konularda çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek için dört temel araştırma sorusu kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

### 1. Örgütsel Adaletin Boyutlarının Örgütsel Bağlılık İle İlişisine Dair Sonuçlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel bağlılığın dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere örgütsel adaletin tüm boyutları ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık dağıtımsal adalet ile düşük düzeyde bir ilişki içerisinde iken, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile orta düzeyde ilişkilidir. Elde edilen verilere dayanarak örgütsel bağlılık üzerinde en az etkiye sahip olan örgütsel adalet boyutu ilgili araştırmaların bulgularını destekleyecek şekilde dağıtımsal adalet olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan örgütsel adalet boyutu ise yine diğer araştırmaları destekler nitelikte işlemsel adalet boyutudur. Yani işlemsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı yüksektir.

Bu alanda yapılmış araştırmalarda, çalışanların adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Ones ve Viswesvaran, 2002:201, Nauman ve Bennett, 2000:883). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkiye sahiptir (Gürpınar, 2004:55, Doğan, 2008:85). Bir örgütte adaletin olması çalışanların örgüte bağlı olduğunu gösterir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır (Fischer, 2004:487).

Lambert ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları araştırma sonuçları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisini açıklarken işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Lambert ve diğ., 2005:415). Doğan (2008) tarafından ilköğretim kurumlarında yapılan araştırmadan elde edilen örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu sonucu ile bu araştırmanın sonucunun tutarlılık göstermektedir (Doğan, 2008:85).

## 2. Örgütsel Adaletin Boyutlarının Örgütsel Güven İle İlişisine Dair Sonuçlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgütsel güven algılarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere örgütsel adaletin tüm boyutları ile olumlu ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. Örgütsel güven örgütsel adaletin tüm boyutları ile orta düzeyde ilişkili olduğu söylenebilir. Verilerin analizi sonucunda örgütsel güven ile en fazla ilişki içinde olan adalet türü etkileşimsel adalet olarak bulunmuştur. Yani etkileşimsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgüte duydukları güvende yüksektir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bilgilere göre örgütsel güvenin etkilenme oranında sırasıyla etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarını sayabiliriz.

Örgütsel güven genel olarak örgütsel adalet ile ilişki içinde olan bir örgütsel davranıştır. Greenberg (1990), Konovsky ve Pugh (1994) gibi birçok araştırmacının bulguları bu sonucu destekler niteliktedir (Greenberg, 1990:415; Konovsky ve Pugh, 1994:662). Örgütsel adaletin tüm alt boyutları örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Araştırmalar, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu göstermektedir (Aryee ve diğ., 2002:281; Colquitt ve diğ., 2001:440). Örgütün, ortaya çıkan sonuçlardan ve dağıtımlardan sorumlu olduğunun düşünülmesinden yola çıkarak dağıtımsal adalet algısının örgütsel adaletle ilişkili olduğu düşünülebilir. İşlemsel adalet algısının örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu, çünkü işlemlerin adil olmasının örgütün adil davrandığını gösterdiğini ve bu nedenle de güvenilir olarak görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. Dahası, işlemsel adaletin yapısının değişebilmesine rağmen, işgörenlerin bir örgütte daha uzun süre kalma eğilimini artırdığı ileri sürülmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005:57). Bu nedenle eğer bir örgüt adil işlemleri bir defa bile uygularsa, örgütün uzun dönemde güvenilir olduğuna ve her zaman adil işlemleri uyguladığına inanılmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994:662).

Hoy ve Tarter (2004), okullardaki örgütsel adaletin en temel taşının okuldaki güven algısı olduğunu belirtmektedir (Hoy ve Tarter, 2004:158). Polat'ın (2007) ortaöğretim kurumlarında yapmış olduğu çalışmaya göre ise işlemsel adalet, örgütsel güveni açıklayan en önemli adalet türü iken bu çalışmada etkileşimsel adalet, örgütsel güveni



açıklayan en önemli adalet türüdür (Polat, 2007:114). Adalet türlerinden dağıtımsal adalet, yöneticiye güveni; işlemsel adalet ise okula güveni açıklamada diğer adalet türlerinden daha etkilidir. Etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısı üzerinde çok daha az araştırma yapılmış olmasına rağmen, yapılan araştırmalar etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısının olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Aryee ve diğ., 2002:282; Cohen-Charash ve Spector, 2001:292). Kickul ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları araştırmada etkileşimsel adaletin, işlemsel ve dağıtımsal adaletten örgütsel güveni daha fazla açıkladığı saptanmıştır (Kickul ve diğ., 2005:211). Bu sonuç ile bu araştırmanın sonucu örtüşmektedir.

### **3. Örgütsel Adaletin Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisine Dair Sonuçlar**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde diğer örgütsel davranışlarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışının da tüm adalet boyutları ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adaletin türlerinden ilki olan dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük seviyede, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile ise hemen hemen aynı derecede orta seviyede ilişkili olduğu bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlığı etkileme oranı .001'lik derecede önemsiz bir farkla işlemsel adaletin etkileme oranından daha fazladır. Yani, etkileşimsel ve işlemsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da daha yüksektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adaletle ilişkin algılamalarıdır. Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler (İşbaşı, 2000:23-24).

Örgütsel adaletin alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Ones ve Viswesvaran, 2002:199). Benzer şekilde Sezgin (2009), Polat (2007), Pirali (2007), Ateş (2004), tarafından yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur (Sezgin, 2009:136; Polat, 2007:122; Pirali, 2007:118; Ateş, 2004:106.). İşgörenlerin örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimlerinde de bir

artış gözlenmektedir. Moorman (1991), etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda temel belirleyicilerden biri olduğunu belirtmiştir (Moorman, 1991:854). Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada dağıtımsal adalete göre daha fazla etkilidir. Bu sonuç, Atalay (2005), Yılmaz ve Taşdan (2009) tarafından ilköğretim okullarında yaptığı çalışmanın sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir (Atalay, 2005:90; Yılmaz ve Taşdan, 2009:111).

#### **4. Ortalama Örgütsel Adaletin Örgütsel Davranışlar İle İlişkilerine Dair Sonuçlar**

Ortalama adaletin örgütsel davranışlarla pozitif yönde ilişki içinde olması sonucu, daha önce yaptığımız analizler sonucu ortaya çıktığı üzere örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel davranışların tamamı ile pozitif yönde ilişki içerisinde olmasından dolayı beklenen bir sonuçtur. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algılarının örgütsel davranışların üçü ile de orta düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ortalama örgütsel adalet algıları ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde en fazla ilişki içinde olduğu örgütsel davranışlar örgütsel güven olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel adalet ile birden fazla örgütsel davranışların ilişkisini incelemeyi amaçlayan araştırmaların bir kısmında örgütsel güvenin ara yordayıcı değişken olarak kullanılmasının sebebini de açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığı ortalama örgütsel adalet algısı ile ilişki içinde olan örgütsel davranışları sayarken ikinci sırada sayabiliriz. Son sırada ise, örgütsel vatandaşlık davranışı yer almaktadır.

#### **ÖNERİLER**

Bu bölümde uygulamacılara ve bu konuda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

#### **Uygulamacılar İçin Öneriler:**

1. Öğretmenlere ve okul yöneticilerine örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi amacı ile çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetler düzenlenebilir.

2. Okul yöneticilerinin eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalıp keyfi uygulamalardan kaçınarak bu kuralları herkese eşit uygulamaları, öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmaları, öğretmenleri karar verme sürecine dâhil etmeleri öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırabilir.

3. Örgütsel güveni en çok etkileyen adalet türleri etkileşimsel ve işlemsel adalettir. Bu nedenle yöneticilerin işlemleri adil yapması ve bunu öğretmenlere hissettirmesi örgütsel güven düzeyini yükseltebilir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler:**

1. Araştırma ilköğretim kurumlarında yapılmıştır. Farklı bir araştırma ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

2. Araştırma sadece örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örgütsel davranışların her biri bir bütün olarak ele alınmış, alt boyutları analize dâhil edilmemiştir. Örgütsel bağlılık, güven ve vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının dâhil edildiği daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

3. Araştırma örgütsel adaletin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel adaletin sonuçları olabileceği gibi örgütsel adaletin öncelleri de olabilir. Yani bu değişkenler örgütsel adaletten etkilendiği gibi, örgütsel adaleti etkileme durumu da vardır. Bu yüzden, örgütsel adalet ve diğer örgütsel davranışlarla ilgili sadece sonuç ilişkilerini değil sebep ilişkilerini de içeren araştırmalar yapılabilir.

4. Örgütsel adalet ile ilişkili olan sistem kaynaklı sonuç değişkenlerinin (bağlılık, güven vb.) yanı sıra kişi kaynaklı sonuç değişkenleri de (iş doyumunu, işten ayrılma niyeti vb.) bulunmaktadır. Bu değişkenlere de yer verilen daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

**5.** Araştırma sadece Sakarya ilini kapsamaktadır. Kültürel ve örgüte zɡ özelliklerin farklılığını da tespit etmek amacı ile farklı iller, farklı bölgeler veya tüm ülke çapında yapılabilir.

**6.** İlköğretim kurumlarında yapılan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Aynı konuyu içeren nitel bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1990a), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, s.1-18.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1990b), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, *Journal of Business Research*, Vol. 26, No.1, s.46-91.
- ARYEE, Samuel, Pawan S. Budwar and Zhen Xiong Chen (2002), “Trust as a Mediator of The relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 3, s.267-285.
- ATALAY, İlker (2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATEŞ, Zeki (2004), *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, No. 2, s. 1-13.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 5, No. 1, s. 1-17.
- AYBAY, Rona ve Aydın Aybay (1991), *Hukuka Giriş*, Aybay Hukuk Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.

- AYDIN, Mustafa (1994), *Eğitim Yönetimi*, Genişletilmiş 4. Basım, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI, Ali (1997), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.
- BARLING, Julian ve Michelle Philips (1993), “Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”, *Journal of Psychology*, Vol. 127, No. 6, s. 649-656.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1996), *Türkiye Eğitim Sistemi*, 3. Basım, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s.125-139.
- BEUGRE, Constant D. (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 7, s.1091-1104.
- BROCKNER Joel ve Batia M. Wiesenfeld (1996), “An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Integrative Effects of Outcomes and Procedures”, *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, s.189-208.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2005), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CELEP, Cevat (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.

- CLARKE, Murray C. ve Roy L. Payne (1997), "The Nature and Structure of Workers Trust in Management", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 3, s. 205-224.
- COHEN-CHARASH Yochi ve Paul E. Spector (2001), "The role of justice in organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior Human and Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, s. 278–321.
- COHEN, Aaron ve Eran Vigoda (2000), "Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel", *Administration and Society*, Vol. 32, No. 5, s. 596-625.
- COLQUITT, Jason A. (2001), "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No: 3, s. 386–400.
- COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Micheal J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K. Yee Ng (2001), "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, s. 425-445.
- CROPANZANO, Russell ve Marjorie Randall (1993), "Injustice And Work Behavior: A Historical Review", Editör: R. Cropanzano, Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, s. 3-20.
- CROPANZANO, Russell ve Mary A. Konovsky (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, s. 698-707.
- CROPANZANO, Russell ve Robert Folger (1989), "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, s. 293-299.

- ÇÖL, Güner (2004), “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 4-11.
- ÇÖL, Güner ve Hasan Gül (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.291-306.
- DECENZO, David A. ve Stephen P. Robbins (2004), *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th Edition, <http://bcs.wiley.com/hebcs/Books?action=chapter&bcsId=2055&itemId=0471656801&chapterId=13276>, 06.02.2009.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Sayı 10, Yıl 2, s.139-150, Manisa.
- DİLEK, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİLEK, Uğur (2004), *Örgütsel Adalet Algulamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- DOĞAN, Abdulvahap (2008), *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKER, Gülden (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, Ferda ve Janset Ö. İşbaşı (2000), “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”,



*Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*,  
25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

ERDOĞAN, Berrin (2002), “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s. 555-578, USA.

ERGUN, Turgay (1977), “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, s. 96-106.

FISCHER, Ronald (2004), “Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach”, *International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 8, No. 3, s. 486-503.

FOLEY, Sharon, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell (2002), “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, s. 471-496.

FOLGER, Robert ve Mary A. Konovsky (1989), “Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, s. 115-130.

GILLILAND, Stephen W. (1994), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, s. 691-701.

GÖNCÜ, Aslı (2006), *Motivational Processes Involved in the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GREENBERG, Jerald (1987a), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No: 1, s. 9-22.

- GREENBERG, Jerald (1987b), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, s. 55-61.
- GREENBERG, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 2, No. 16, s. 399-432.
- GREENBERG, Jerald ve Robert Baron (1993), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*, 4th edition, Allyn and Bacon, Boston.
- GREENBERG, Jerald ve Russell S. Cropanzano (2001), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, <http://site.ebrary.com/lib/bogazici/docDetail.action?docID=10040245>, 04.12.2006.
- GÜNAYDIN, Sezer Cihan (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRPINAR, Gülce (2006), *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HARDIN, Russell (1996), "Trustworthiness", *Ethics*, Vol. 107, s.26-42
- HOY, Wayne K. ve C. John Tarter (2004), "Organizational justice in schools: No justice without trust", *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 4, s. 250–259.
- HUBBELL, Anne P. ve Rebecca M. Chory-Assad (2005), "Motivating Factors: Perceptions Of Justice And Their Relationships With Managerial And Organizational Trust", *Communication Studies*, Vol. 56, No.1, s. 47-70.

- IRAK, Doruk U. (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazarları*, Cilt 7, Sayı 13, s. 25-43.
- İŞBAŞI, Janset Özen (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞBAŞI, Janset Özen (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl 1, Sayı 1, Ekim, s. 51-90.
- JOHNSON, Devon S. ve Kent Grayson (1998), “Source and Dimensions of Trust In Service Relationship”, *London Business School Centre For Marketing Working Paper*, No. 98, s. 503.
- KAMER, Meltem (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARASAR, Niyazi (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 15. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KEPENEK, Özden (2008), *Öğretmenlerin Meslek Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KICKUL, Jill, Lisa K. Gundry ve Margaret Posig (2005), “Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity And Perceived Organizational Justice”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 3, s. 205-218.
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

- KONOVSKY, Mary A., ve S. Douglas Pugh (1994), "Citizenship behavior and social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, s. 656-669.
- KONOVSKY, Mary A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, s. 489-511.
- LAMBERT, Eric G., Terry Cluse-Tolar, Sudershan Pasupuleti, Daniel E. Hall ve Morris Jenkins (2005), "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social ServiceWorkers", *Social Justice Research*, Vol. 18, No. 4, s. 411-427.
- LEE, Hyung-Ryong (2000), *An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Lodging Industry*, Basilmamış Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- LEMONS, Mary A. ve Coy A. Jones (2001), "Procedural Justice In Promotion Decisions: Using Perceptions Of Fairness To Build Employee Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 4, s. 268-280.
- LEWICKI, Roy J., Daniel J. McAllister ve Robert J. Bles (1998), "Trust and Distrust, New Relationships and Realities", *Academy of Management Rewiew*, Vol. 23, No.3, s. 438-458.
- LUTHANS, Fred (1995), *Organizational Behavior*, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.
- MAYER, Roger C., James H. Davis ve F. David Schoorman (2007), "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.2, s. 344-354.
- MCFARLIN, Dean B. ve Paul D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personel and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, s. 626-637.

- MCKNIGHT, D.Harrison, Larry L. Cummings ve Norman L. Chervany (1995), "Trust Formation in New Organizational Relationships", *Information & Decision Science Workshop Working Paper*, University Minnesota.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1984), "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3, s. 372-378.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1997), *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Sage Publications, Imprint Thousand Oaks, California.
- MEYER, John P., Natalie J. Allen ve Catherina A. Smith (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, s.538-551.
- MISHRA, Anil K. (1996), "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", Editörler: Kramer,R.M. ve T.R.Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, s. 261-287.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, s. 845-855.
- MOSSHOLDER, Kevin W., Nathan Bennett, Edward R. Kemery ve Mark A. Wesolowski (1998), "Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 4, s. 533-552.
- NAUMANN, Stafanie E. ve Bennett Nathan (2000), "A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, s. 881 – 889.

- NEWELL, Sue (2000), "Trust in Inter-Organizational Networking", *Human Relationship*, Vol. 53, No. 10, s. 1287-1328.
- NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman (1993), "Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, s. 527-556.
- ONES, Deniz S. ve Chockalingam Viswesvaran (2002), "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 38, No. 3, s. 193-203.
- ORGAN, Dennis. W., Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık, s. 77-96.
- ÖZEN, Janset (2001), "Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri", *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Sayı 5. s. 107-117.
- ÖZTÜRK, Pınar (2008), *An Empirical Study of Relationships Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Public Health Care Companies in İstanbul*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- PILLAI Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 6, s. 897-933.

- PIRALİ, Jülide (2007), *The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PODSAKOFF, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, s. 513-563.
- PODSAKOFF, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman ve Richard Fetter (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, s. 107-142.
- POLAT, Soner (2007), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RICHARDSON, Ray, Jacqueline Coyle-Shapiro, Kim Hoque ve Ian Kesser (2002), *Human Resource Management*, University of London Press, England, [http://www.londonexternal.ac.uk/current\\_students/programresources/lse/lse\\_pdf/further\\_units/human\\_resources/75\\_hrm\\_02.pdf](http://www.londonexternal.ac.uk/current_students/programresources/lse/lse_pdf/further_units/human_resources/75_hrm_02.pdf) , 05.04.2006.
- RIGSBEE, Edwin R. (2001), "Beş Temel Değer", *Personal Excellence Dergisi*, Temmuz, s.28.
- ROBINSON, Karen L. (2004), *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, Basılmamış Doktora Tezi, Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego.

- RUDER, Gary J. (2003), *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, And Role Breadth Self-Efficacy*, Basılmamış Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- SAYIN, Ufuk (2009), *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.alıntı yok
- SEZEN, Bülent (2001), *Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı Ve Kanal Üyesi Memnuniyeti*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEZGİN, Orhan (2009), *Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organization Culture, Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior*, Basılmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- SHAPPIRO, Debra L., E. Holly Buttner ve Bruce Barry (1994), “Explanations: What Factors Enhanced Their Percieved Adequacy?”, *Organizational Behavior and Human Decission Processes*, Vol. 58, No. 3, s. 346-368.
- SKITKA, Linda J., Jennifer Winquist ve Susan Hutchinson (2003), “Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review”, *Social Justice Research*, Vol. 16, No. 4, s. 309-341.
- SKITKA, Linda J. (2003), “Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning”, *Personality And Social Psychology Review*, Vol. 7, No. 4, s.286-297.
- SKITKA, Linda J. ve Elizabeth Mullen (2002), “Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning”, *Personality and Social Psychology*, Vol. 28, No. 10, s. 1419-1429.



- SOMERVILLE, James (1992), “Adalet”, *Temel Britannica Ansiklopedisi*, Cilt:1, Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica, İstanbul.
- SIMONS Tony ve Quinetta Roberson (2003), “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, s. 432–443.
- TAN, Çetin (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TESTA, Mark R. (2001), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment”, *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, s. 226-236.
- TİTREK, Osman (2010), “The Change Of School Employees’ Organizational Justice (OJ) Perceptions Concerning Geography According To Socio-Culture.”, *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, Vol.38, s. 179-197.
- TİTREK, Osman (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 551-573.
- TİTREK, Osman, Mustafa Bayrakçı ve Demet Zafer (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, *Akademik Bakış*, Sayı 17, Temmuz-Ağustos-Eylül, s. 88-107.
- TÜZÜN, İpek K. (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNAL, Zahide (2003), *Öğretmenlerde İş doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÜNSAL, Pınar (2004), “Örgütlerde Güven Algısı”, *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, s. 225-237.
- YILDIRIM, Fatma (2002), *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- YILMAZ, Ercan (2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, Hatice Şule (2002), *Adil Dünya İnancı, Bireyin Kendisi İle İlgili Adalet Algısı Ve Bireyci-Toplulukçu Kişilik Eğiliminin Ceza-Ödül Tutumları Ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, Kürşad ve Murat Taşdan (2009), “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No. 1, s. 108-126.
- YÜRÜR, Şenay (2005), *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WILLIAMS, Steve, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba (2002), “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, No. 1, s. 33-44.
- ZAHEER, Akbar, Bill McEvily ve Vincenzo Perrone (1998), “Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance”, *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, s. 141-159.

## EKLER

### EK 1: İzin Belgesi

T.C.  
SAKARYA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü  
SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.070/  
KONU : Anket

10369

VALİLİK MAKAMINA  
SAKARYA

İLGİ : "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"

İlimiz Bahçelievler Gazi İlköğretim Okulu Bilgisayar Öğretmeni Zehra MANAV; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yüksek Lisans öğrencisi olup;

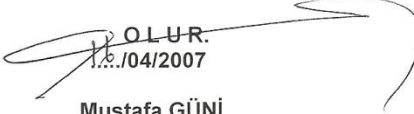
İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına göre örgütsel çıktılara ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla;

İlimiz Merkezindeki;ekli listede adı geçen okul müdürlüklerinde görev yapan 764 adet öğretmene anket uygulaması yapmak istediğini,02.04.2007 tarihli dilekçesiyle belirtmektedirler.

Anket soruları komisyonumuzca incelenmiş olup,Yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüklerine ait olması ve dersleri aksatmamak kaydıyla anket uygulamasının yapılması, Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.

  
Murat KAZICI  
Milli Eğitim Müdürü

  
OLUR.  
02.04/2007

Mustafa GÜNI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

## EK 2: Kişisel Özelliler Formu

### ANKET FORMU

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır.

Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlandığı için **isminizi veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız**. Cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Bu nedenle samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Arka bölümde yer alan ifadeleri, **işinize ve okulunuza** yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak gözönünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir. Aşağıdaki ifadelerin sizin görüşünüzü yansıtmaması düzeyine göre “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar en uygun olanını işaretleyiniz.

**ZEHRA MANAV**

Bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

#### **Kişisel Özellikler:**

**1. Yaşınız:**

20-30       31-40       41-50       51 ve üzeri

**2. Cinsiyetiniz:**

Kadın       Erkek

**3. Kıdeminiz:**

1-5       6-10       11-15       16 ve üzeri

**4. Çalıştığınız okulun türü:**

Devlet Okulu       Özel Okul

**5. Bu okulda çalışma süreniz:**

1 yıldan az       1-4       4 yıldan çok

**6. Eğitim Durumunuz:**

Lise       Ön Lisans       Lisans       Yüksek Lisans

**EK 3: Örgütsel Adalet Ölçeği**

Madde No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
<b>Örgütsel Adalet Boyutları: Niehoff ve Moorman (1993)</b>						
	<b>Dağıtımsal Adalet</b>					
1.	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
	<b>İşlemsel Adalet</b>					
1.	Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Oku müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
	<b>Etkileşimsel Adalet</b>					
1.	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	( )	( )	( )	( )	( )

**EK 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Madde No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgütsel Bağlılık ve Türleri: Meyer ve Allen (1997)</b>						
<b>Duygusal Bağlılık</b>						
1.	Bu okula karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Bu okul benim için çok önem ve anlam taşıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Çalıştığım okuldan dışarıda gururla bahsediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Okulumla karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Okulun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Devam Bağlılığı</b>						
1.	Başka bir iş ayarlamadan önce, bu okuldan ayrılmaktan korkuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Şu an bu okuldan ayrılırsam hayatım alt üst olur.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bu okuldan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bu okuldan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Normatif Bağlılık</b>						
1.	Bu okuldan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu okuldan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Bu okula çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılırsam çok ayıp olur.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Daha avantajlı olsa bile, bu okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK 5: Örgütsel Güven Ölçeği

Madde No		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<b>Örgütsel Güven ve Türleri:</b> Bromiley ve Cummings (1996) kısaltılmış formu								
<b>Duygusal Güven</b>								
1.	Medyada çalıştığım okulla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Başka biri bu okulu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Bu okuldaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bu okulun problemlerimizden faydalandığımı düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Bilişsel Güven</b>								
1.	Başka biri bu okulu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Diğer insanların çalıştığım okul hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Bu okul hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bu okul itimat edilir bir kurumdur.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bu okulun çalışanlar üzerinde hakimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Bu okuldaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bu okuldaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**EK 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Madde No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Podsakoff ve meslektaşları (1990)</b>						
<b>Diğergamlık (Yardımseverlik)</b>						
1.	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Nezaket</b>						
1.	İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Sportmenlik</b>						
1.	Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim. (R)	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Pireyi deve yaparım. (R)	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Okulun yaptıklarında her zaman kusur bulurum. (R)	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım. (R)	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Yüksek Görev Bilinci (Vicdanlılık)</b>						
1.	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir	( )	( )	( )	( )	( )
2.	İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Fazladan molalar vermem.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Aldığım paranın hakkımı vermenin gerekliliğine inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Erdemlilik (Örgütsel Erdem)</b>						
1.	Okuldaki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Katılımı zorunlu olmayan fakat okul imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Okulla ilgili duyuru, not... vb. materyalleri okur ve takip ederim	( )	( )	( )	( )	( )



## ÖZGEÇMİŞ

Zehra LAÇİNOĞLU 1981 yılında Sakarya’da doğdu. İlköğrenimini aynı ilde Şeker İlköğretim Okulu’nda, orta öğrenimini Atatürk Ortaokulu’nda tamamladı. 1999 yılında Adapazarı Anadolu Kız Meslek Lisesi Bilgisayar Bölümü’nden birincilikle ve onur ödülü alarak mezun oldu. 2004 yılında Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği bölümünden ikincilikle, onur öğrencileri arasında yer alarak mezun oldu. Aynı yıl, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisansa ve Bilimer Bilişim Akademisi’nde MS Office Eğitmenliği’ne başladı. YTÜ’de bilimsel hazırlık okuduktan sonra memleketine dönerek Sakarya Üniversitesi’nde aynı bölümde yüksek lisansa başladı. Adapazarı Bahçelievler Gazi İlköğretim Okulu’nda Bilgisayar Öğretmeni olarak iki yıl görev yaptıktan sonra 2007 yılında evlenerek eş durumu özrü ile İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Haşim İşcan İlköğretim Okulu’na atandı ve hala aynı okulda Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olarak göreve devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.