

## Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki\*

### The Relationship Between Teachers' Organizational Justice Perception and Organizational Commitment

Emine BABAĞLAN\*\*, Emel ERTÜRK\*\*\*

**ÖZ:** İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısıyla örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, *yüksek* düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca öğretmenlerin okula ve çalışma grubuna adanmışlıklarının *yüksek*; öğretim işlerine ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıklarının ise *çok yüksek* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Son olarak, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula adanmışlıkları arasında orta düzeyde; öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları arasında ise düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** örgütsel adalet, örgütsel adanmışlık, öğretmen, ilköğretim okulu, ortaöğretim okulu.

**ABSTRACT:** This research aims to determine the relationship between organizational justice and teachers' perceptions of organizational commitment in primary and secondary schools. The results obtained from the research are: Teachers' distributive, procedural and interactional justice perceptions are *high*. Moreover Teachers' commitment to school and workgroup is *high*, and their commitment to educational works and teaching profession is *very high*. In addition, there is a mid-level meaningful and positive relationship between teachers' distributive, procedural, interactional justice perception and their commitment to school. Finally, there is a low-level meaningful and positive relationship between teachers' distributive, procedural, interactional justice perception and their commitment to educational works, teaching profession and workgroup.

**Keywords:** organizational justice, organizational commitment, teacher, primary school, secondary school.

## 1. GİRİŞ

Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olması yönüyle, çağdaş toplumlardaki en önemli konulardan biridir. Toplumlar için önemli olan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, işyerinde “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Lambert 2003). Adalet, örgütler için oldukça önemli bir değerdir (Konovsky 2000). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adaleti algılamalarıdır.

Örgütsel adalet, çalışanlara örgütlerinde eğer adaletli davranılırsa, onların bu adalet algılarının diğer örgütsel çıktıları nasıl etkilediğine yoğunlaşmaktadır (Folger and Konovsky 1989; Fryxell and Gordon 1989; Pillai, Schriesheim and Williams 1999). Adalet algısı olumlu davranışlara yol açarken; adaletsizlik algısı, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganlık vb. bazı olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre 2002; Cropanzano, Byrne, Bobocel and Rupp 2001; Van den Bos 2001). Adil davranış aynı zamanda, gelişebilecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve çalışma yaşamında karşılaşılabilecek belirsizlikleri azaltmaktadır (Söyük 2007). Çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşündükleri durumlarda, kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk

\* Bu araştırma, Emel Ertürk'ün, Doç. Dr. Emine Babaoğlan'ın danışmanlığında hazırladığı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu'nun desteklediği yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

\*\* Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur-Türkiye, ebabaoglan@yahoo.com.tr

\*\*\* Eğitim Uzmanı, Sınıf Öğretmeni, Yeşilören İlkokulu, Tekman, Erzurum-Türkiye, emelerturk\_007@hotmail.com

olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci aşamada, kendi fiili katkılarını (örneğin, işe yönelik çabalarını azaltırlar) ve kazanımlarını (örneğin, ücret artışı alırlar) değiştirebilirler. Son olarak ise, örgütlerinden ayrılarak adaletsizlikten kaçabilirler (Cowherd and Levine 1992).

Alanyazında örgütsel adalet bazı araştırmalarda iki alt boyutta incelenirken, bazı araştırmalarda üç alt boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel adaleti iki boyutta inceleyen araştırmacılar, örgütsel adaleti dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak ele almaktadırlar. Bu araştırmacılar, etkileşimle ilgili unsurların işlem adaletine ilişkin algılamayı etkilediğini ve bu nedenle etkileşimsel ve yapısal unsurların ayrılamayacağını belirterek; etkileşim adaletini, işlem adaletinin içinde ele almışlardır (Lam, Schaubroeck and Aryee 2002; Masterson, Lewis, Goldman and Taylor 2000; Miles, Borman, Spector and Fox 2002; Niehoff and Moorman 1993; Pillai ve diğerleri 1999). Örgütsel adaleti üç boyutta inceleyen araştırmacılar ise bu boyutları; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak ele almaktadırlar (Aryee, Budhwar and Chen 2002; Barling and Phillips 1993; Cohen-Charash and Spector 2001; Greenberg 1987). Kavram, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması (dağıtımsal adalet) ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması (işlemsel adalet) eklenmiş; en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması (etkileşimsel adalet) eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat 2007). Birçok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da örgütsel adalet, üç boyutta ele alınmıştır.

Dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet-distributive justice), alanyazında ortaya çıkan ilk adalet boyutudur. Dağıtım adaleti, karar verme sürecine bakmaksızın; karar sürecinin sonuçlarının ne derece adil olduğuna odaklanır (Konovsky 2000). Greenberg'e (1990) göre ise dağıtım adaleti, cezalar/ödüller, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade eder.

Örgütsel adaletin ikinci türü işlemsel adalettir (işlemsel adalet-procedural justice). İşlemsel adalet kavramı yerine, zaman zaman *işlem adaleti* ve *uygulamaya ilişkin adalet* kavramları da kullanılmaktadır. İşlemsel adalet, Lambert'a (2003) göre, maaş veya terfi gibi örgütte dağıtılan çıktıların belirlenmesi sürecine yönelik algılanan adalettir. Scandura'ya (1999) göre ise işgörenlerin, örgütteki uygulamaların-işlemlerin doğruluğuna yönelik algılarıdır. İşlemsel adalet, ödül veya cezanın belirlenmesindeki karar sürecinin adaleti ile ilgilendiği için, çıktıların nasıl belirlendiği, çıktıların kendisinden bile daha önemli olabilir (DeConinck and Stilwell 2004; Karaeminoğulları 2006). Çoğu insan, ki karar vericilerin birbirleriyle rekabet halindeki birçok görüşü hesaba katmak durumunda olduğunu bildiği için, verilen her kararın kendileri için olumlu olmasını beklemezler,. Buna rağmen, insanlar, karar vericilerin adil ve eşitlikçi davrandıklarından da emin olmak isterler. Karar verme süreçlerinin adil işlediğini bilmek, insanlar için böyle bir güven sağlar (Anderson and Shiner 2003).

Dağıtıma ve işlemlere ilişkin adalet algısının yanı sıra, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim (*etkileşimsel adalet-interactive justice*) de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Phillips 1993). İşgörenler, kendilerine nasıl davranıldığı konusunda oldukça duyarlı olmakla birlikte, kendilerine değer verildiğini de görmek istemektedirler. Bu nedenle kendilerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan, kararlarla ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren yöneticileri olumlu algılamaktadırlar. İşgörenlere yönelik bu tür davranışlar, işgörenlerin yöneticileri ile aralarındaki etkileşimin niteliğini belirlemektedir (İşbaşı 2000). İşgörenler, yöneticilerinin kendileriyle de diğer işgörenlerle kurdukları gibi bir iletişim kurmalarını beklerler ve bu iletişimde adalet ararlar. Bazı işgörenlere saygılı bazı işgörenlere saygısız davranan yöneticiler, adil olarak algılanmazlar (Özdevicioğlu 2003a). Mikula, Petri and Tanzer (1990); işgörenlerin, etkileşim biçimine önem verdiklerini;

saygısız, kaba ve saldırgan davranışları, adil olmayan davranışlar olarak gördüklerini belirtmektedirler.

Örgütsel adaletin, çalışanların davranışlarını ve örgütteki birçok çıktıyı etkilemesi bakımından önemli olduğu, birçok araştırmada ortaya konmuştur. Süral Özer ve Eker Urtekin'e (2007) göre örgütsel adalet, çalışanın iş yaşamı kalitesinin artırılması ve sağlıklı bir iş çevresinin geliştirilmesi bakımından gereklidir. Jeon (2009) araştırmasında, örgütsel adaletin üst yönetime güveni olumlu etkilediğini; Sholihin ve Pike (2010), işlemsel adaletin örgütsel güvenle olumlu ilişkisi olduğunu; Demirel ve Seçkin (2011), örgütsel adalet ile örgütte bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Gürbüz (2008) ile Songür, Basım ve Şeşen (2008) ise, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini belirlemiştir. Diğer yandan Duan, Lam, Chen ve Zhong (2010) ise liderlik adaletinin, çalışanların olumsuz davranışları (çalışan suskunluğu ve çalışanların olumsuz tepkisi) ile negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasına paralel olarak, örgütün ihtiyaç duyduğu sağlıklı davranışlar artış gösterecek, ayrıca işlemsel adalet ve ikili iletişimdeki doyum, çalışanların örgüte adanmışlıklarını etkileyecektir. Bununla birlikte çalışanların, kararlara katılımı ve kararların verilme nedenlerini anlamaları da önemlidir (Dessler 1999). Elaine, Hope-Hailey ve Kelliher (2011), örgütsel adaletin, çalışanların adanmışlık düzeylerini doğrudan olmasa da dolaylı ama güçlü bir biçimde etkilediğini; Royal (2009) ise dağıtımsal adalet, adanmışlık ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Meydan, Basım ve Çetin (2011), adalet algısı ve bağlılığın farklı boyutlarının, farklı büyüklükteki etkilerle tükenmişlik üzerinde doğrudan ve dolaylı azaltıcı etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Adalet algısı, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmanın yanı sıra iş tatminlerini, örgütsel performanslarını ve adanmışlıklarını da arttırmaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız 2009). Örgütsel adalet, çalışanların örgüte adanmışlıklarını tanımlamada önemli bir etken olarak nitelendirilmektedir (Diekman, Barsness and Sondak 2004). Kaneshiro (2008) ile Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996), örgütsel adalet ile adanmışlık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgüte adanmışlık ise, kişiyi örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon 1971). Adanmışlık, bireylerin sadece örgütün kurallarına uyması değildir. Birey, ödüller nedeniyle de kurallara uyabilmektedir. Adanmışlık, bireylerin örgütün değer ve amaçlarını kendilerinininki gibi benimsemesidir (Chang 2002). Örgütsel amaçlara adanmışlık, hem devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta; hem de bireyi, örgütsel yaşam ve başarı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz and Kahn 1977; Balay 2000).

Araştırmacıların örgütsel adanmışlık sınıflandırmaları, farklı adlandırmalarla bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıtmaktadır. Bu sınıflandırmalar özetlenecek olursa; Allen ve Meyer (1990), örgütsel adanmışlığı duygusal, devam ve normatif adanmışlık; O'Reilly ve Chatman (1986) ise uyum (itaat), özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde sınıflandırmışlardır. Diğer taraftan Wiener (1982), araçsal adanmışlık-normatif adanmışlık; Katz ve Kahn (1977), araçsal devre - anlatımsal devre; Buchanan (1974) ise, özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde üçlü bir sınıflandırma yapmıştır. Bunların yanında Etzioni (1975: 282), olumsuz/yabancılaştırıcı, tarafsız ve olumlu adanmışlık şeklinde daha farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada, diğerlerinden farklı olarak örgütün bireye zarar veren ve onu yabancılaştıran boyutuna da yer verilmiştir.

Reichers'a (1985) göre örgütler, gerçek anlamda tekil birer varlık değil, örgüt içinde ve dışındaki birçok etki çevresinin ve paydaşların oluşturduğu çok parçalı yapılardır. Örgütün sahipleri (hissedarları), yöneticileri, alt ve üst düzey işgörenleri, müşterileri, destekleyicileri, örgütün içinde bulunduğu, etkilediği ve etkilendiği çevre, örgütün çoklu yapısını oluşturan unsurlardır. Bu unsurların her birinin kendi amaçları ve değerleri vardır ve bunlar örgüt

amaçlarıyla uygun olmayabilir (Reichers 1985). Çoklu adanmışlık bakışı; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı adanmışlık geliştireceklerine özel vurgu yapar (Becker, Billings, Eveleth and Gilbert 1996). Böylece bu yaklaşım; örgütsel adanmışlığın, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış grupların çoklu adanmışlıklarının toplamı olarak anlaşılmasının daha doğru olacağını vurgulamaktadır (Randall 1987).

Firestone ve Pennel (1993), öğretmenlerin adanma odaklarının farklı olabildiğini; öğretim etkinliklerine, okullarına, ailelerine, meslektaşlarına adanabilmelerinin yanı sıra bazı dış değerlere de adanabildiklerini ve davranış örüntülerinin önem verilen adanmışlıklara bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Celep (2000), adanmışlık odaklarını dört grupta incelemiş ve bu odakları, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının alt boyutları olarak kabul etmiştir. Bu odaklar; *okula adanma*, *öğretim işlerine adanma*, *öğretmenlik mesleğine adanma*, *çalışma grubuna adanma* şeklindedir. Bu araştırmada da örgütsel adanmışlık, bu boyutlarda ele alınmıştır.

*Okula adanma*; çalışanların örgütle özdeşleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin okula adanmışlıklarını, okulun amaçlarını kabul etmeleri ve bu amaçlara duydukları güçlü inanç, okul için beklenenden fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir (Randall 1987; Reichers 1985). Bir örgüt olarak okula adanmışlık, yönetici ve öğretmenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine kendi çıkarları için değil, okulun iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir (Wiener 1982).

*Öğretim işlerine adanma*; işe adanma, işe sarılma olarak da adlandırılmaktadır. İşe adanma, çalışanın işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesidir (Morrow 1983). İşe adanma, bir kişinin psikolojik olarak işiyle ilgili tanımlanması veya kişisel imajındaki işin önem derecesidir. Ayrıca işe adanma, işin esasıyla ilgili değerlerin içselleştirilmesi veya kişinin değerlendirilmesinde işin önemidir (Lodahl and Kejner 1965). Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin işe adanması; işle ilgili etkinlikler için harcadıkları, kişisel zaman miktarı olarak tanımlanmaktadır (Celep 2000).

*Mesleğe adanma ise*, bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olmasıdır. Bir kimse için meslek, giderek daha değerli olduğunda, o kişi gitgide mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için güdülenir (Greenhaus 1971). Mesleğe adanma, eğitim örgütleri bakımından düşünüldüğünde kısaca öğretmenin mesleğine yönelik tutumlarıdır (Celep 2000).

*Çalışma grubuna adanma*; öğretmenlerin okuldaki diğer öğretmenlerle özdeşleşme derecesini ve adanmışlık duygusunu yansıtmaktadır. Öğretmenlerin, birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçları, çalışma grubuna adanmanın dayanaklarını oluşturmaktadır. Dışsal toplumsal ödül olarak, çalışma grubu üyelerinin birbirine yardım etmeleri ve birbirlerini desteklemeleri, örgütsel adanmışlığı artırabilmektedir (Firestone and Pennel 1993).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adanmışlığın birçok örgütsel değişkenle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalarda; örgütsel adanmışlık algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu (Çekmeceliođlu 2006; Rahim and Afza 1993; Uyguc ve Çımrın 2004); örgütsel adanmışlık ile işe katılım ve iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu (Nystedt, Sjöberg and Hägglund 1999) belirlenmiştir. Ayrıca İşcan ve Naktiyok'a (2004) göre örgütsel adanmışlık ne kadar kuvvetli ise iş gücü terki ve işe devamsızlık o oranda azalmaktadır. Choi ve Chen (2007) ise araştırmalarında, örgütsel adanmışlığın, işgücü devri üzerinde % 34 oranında değişiklik yaptığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütler bakımından bu denli olumlu sonuçları olan örgütsel adanmışlığın, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak artırılabilceği ve çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel adanmışlık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Yüceler 2009). Lambert'a (2003) göre örgütsel adalet, çalışanlara yönetimin kendilerine verdikleri değeri ve saygıyı göstererek, çalışanların örgüte adanmışlıklarını güçlendiren güven köprüsünü meydana getirir. İşcan ve Naktiyok'a (2004) göre de, örgütlerdeki üst düzey yöneticiler, örgütsel adanmışlığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya ve örgütsel ruh oluşturmaya önem vermelidirler. Fischer (2004), bir örgütte adaletin var olmasının, örgütün çalışanlarına adanmışlığını gösterdiğini; bunun da, çalışanların örgüte adanmışlıklarını sağlamada son derecede etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca; çalışanların kararları adil olarak algıladıklarında, bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklarını, daha fazla iş doyumunu göstereceklerini ve fazladan çalışma yapacaklarını vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde, örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemlerin adil olmasının, çalışanların örgüte adanmışlık düzeylerini arttırdığı savunulmaktadır (Yıldırım 2002). Araştırma sonuçlarına göre, kişilerin adalet algıları, örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa; kişilerin tepkisi, üye oldukları gruba karşı adanmışlıklarını azaltma şeklinde oluşmaktadır. Kişiler, doğrudan katkılarını azaltma yerine, pek çok durumda örgüte adanmışlıklarını azaltma yoluna gitmektedirler (Blau 2003).

Farmer, Beehr ve Love (2003), çalışmalarında; dağıtım ve işlem adaletini yüksek algılayan işgörenlerin, örgütsel adanmışlık ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Dağıtım adaleti algısı, genel örgütsel sonuçlardan daha çok, kişisel sonuçları ele almakta ve dağıtım adaletsizliği bireyin örgütsel adanmışlığını azaltarak, işten ayrılmasına neden olmaktadır. Cohen-Charash ve Spector, örgütsel adanmışlığın her üç boyutunun da tüm örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işlem adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar bile örgütsel adanmışlıkları sağlanabilmektedir (Cohen-Charash and Spector 2001). Bir diğer araştırmacı Orpen (1994) ise, örgüt içinde işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet sağlandığında, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel adanmışlık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtımsal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması, çalışanlarda emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olacaktır. Bu ise, örgüte olan adanmışlığı olumsuz etkileyecektir (Orpen 1994; Sweeney and McFarlin 1992; Tang and Sarsfield-Baldwin 1996).

Bu araştırmada, örgütler için bu denli önemli olan örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık kavramları, birbirleriyle ilişkisi yönüyle ele alınmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algılarını belirleyerek, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde nicel bir çalışmadır.

### 2.2. Evren

Araştırmanın evrenini; 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, Burdur ili sınırları içinde olan tüm bağımsız sınıflı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan, 2230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşmak amaçlandığı için örneklem alınmamıştır. Çalışmada, Burdur il merkezinde ve ilçelerindeki bütün ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplamda 2230 öğretmenin 1967'sine ulaşılmış, ancak elde edilen 504 veri, yanıtız bırakılmış maddeler içermesi nedeni ile değerlendirme dışı tutularak, tüm maddeleri yanıtlamış olan 1463 öğretmene ait veriler üzerinden çalışma yürütülmüştür.

Değerlendirmeye alınan veriler üzerinden evrene ulaşılma oranı %65.60'dır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 702'si kadın, 761'i erkektir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek için, "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması, Polat (2007) tarafından yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, "dağıtımsal adalet", "işlemsel adalet" ve "etkileşimsel adalet" olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin dağıtımsal adalet boyutunu 6 madde, işlemsel adalet boyutunu 9 madde ve etkileşimsel adalet boyutunu ise 4 madde temsil etmektedir. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0.96, dağıtımsal adalet boyutunda 0.89, işlemsel adalet boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.89 olarak hesaplanmıştır. Ölçek, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin maddeleri için "kesinlikle katılmıyorum" dan "tamamen katılmıyorum" a kadar 1'den 5'e doğru dereceleme yapılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algısını ölçmek için ise "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması, Celep (2000) tarafından yapılmıştır. Örgütsel adanmışlık ölçeği, "okula adanma", "öğretim işlerine adanma", "öğretmenlik mesleğine adanma" ve "çalışma grubuna adanma" olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin okula adanma boyutunu 9 madde, öğretim işlerine adanma boyutunu 7 madde, öğretmenlik mesleğine adanma boyutunu 6 madde ve çalışma grubuna adanma boyutunu ise 6 madde temsil etmektedir. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0.90, okula adanma boyutunda 0.73, öğretim işlerine adanma boyutunda 0.77, öğretmenlik mesleğine adanma boyutunda 0.80 ve çalışma grubuna adanma boyutunda 0.85 olarak hesaplanmıştır.

Ölçek, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin maddeleri için "çok az", "az", "ara sıra", "çoğu zaman" ve "her zaman" şeklinde 1'den 5'e doğru dereceleme yapılmıştır. "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" nde aritmetik ortalamalar yorumlanırken; aralıklar 1.00-1.79 "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek", 4.20-5.00 aralığı ise "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerden alınan düşük aritmetik ortalama, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adalet düzeyinin düşük olmasına, yüksek aritmetik ortalama ise, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adalet düzeyinin yüksek olmasına işaret etmektedir.

### 2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Örgütsel Adalet Ölçeği'nden ve Örgütsel Adanmışlık Ölçeği'nden elde edilen puanlarla öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlık algı düzeylerini belirlemek için betimsel analiz yapılmıştır. Ayrıca bu iki ölçekten elde edilen puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmadaki istatistiksel işlemlerde 0.05 düzeyinde anlamlılık aranmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları verilirken öncelikle öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri, daha sonra örgütsel adanmışlık algı düzeyleri ve son olarak ise bu algılar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adalet Algısı	n	$\bar{X}$	Ss	Düzy
Dağıtimsal Adalet	1463	3.73	.88	Yüksek
İşlemsel Adalet	1463	3.70	.88	Yüksek
Etkileşimsel Adalet	1463	4.02	.82	Yüksek

Tablo 1’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin dağıtimsal ( $\bar{X}=3.73$ ), işlemsel ( $\bar{X}=3.70$ ) ve etkileşimsel ( $\bar{X}=4.02$ ) adalet algıları “yüksek” düzeydedir. Bu çalışmada, adalete ilişkin en yüksek algı, “etkileşim adaleti” boyutunda olmakla birlikte bunu, “dağıtimsal adalet” ve “işlemsel adalet” boyutları izlemektedir.

Öğretmenlerin adanmışlık algı düzeylerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Algılarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adanmışlık Algısı	n	$\bar{X}$	Ss	Düzy
Okula Adanmışlık	1463	3.75	.64	Yüksek
Öğretim İşlerine Adanmışlık	1463	4.20	.51	Çok Yüksek
Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık	1463	4.25	.65	Çok Yüksek
Çalışma Grubuna Adanmışlık	1463	3.74	.76	Yüksek

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okula ( $\bar{X}=3.75$ ) ve çalışma grubuna adanmışlıkları ( $\bar{X}=3.74$ ) “yüksek” düzeyde iken; öğretim işlerine ( $\bar{X}=4.20$ ) ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları ( $\bar{X}=4.25$ ) “çok yüksek” düzeydedir. Adanmışlığa ilişkin en yüksek algı, “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutunda olmakla birlikte, bunu “öğretim işlerine adanma”, “okula adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutları izlemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkinin ortaya konması, araştırmanın üzerinde yoğunlaştığı konudur. Araştırmanın amacını oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak “0.00” olması ilişki olmadığını, 0.70-1.00 arasında olması “yüksek”; 0.70-0.30 arasında olması “orta”; 0.30-0.00 arasında olması ise, “düşük” düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2008). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığın, “okula adanma”, “öğretmenlik mesleğine adanma”, “öğretim işlerine adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutlarındaki algıları ile örgütsel adaletin, “dağıtimsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarındaki algıları arasındaki ilişki basit korelasyon analizi (bivariate correlation) ile hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adanmışlık Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Basit (Bivariate) Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Okula Adanmışlık	Öğretim İşlerine Adanmışlık	Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık	Çalışma Grubuna Adanmışlık
<b>Dağıtım</b> <b>Adaleti</b>	<b>Korelasyon katsayı:</b>	.400	.214	.167	.282
	<b>Anlamlılık</b>	.000	.000	.000	.000
	<b>N</b>	1463	1463	1463	1463
<b>İşlemsel</b> <b>Adalet</b>	<b>Korelasyon katsayı:</b>	.418	.254	.173	.284
	<b>Anlamlılık</b>	.000	.000	.000	.000
	<b>N</b>	1463	1463	1463	1463
<b>Etkileşimsel</b> <b>Adalet</b>	<b>Korelasyon katsayı:</b>	.387	.228	.172	.247
	<b>Anlamlılık</b>	.000	.000	.000	.000
	<b>N</b>	1463	1463	1463	1463

\*p&lt;.05

Tablo 3'deki korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi tablosunda verilen sonuçlardan araştırmaya katılan öğretmenlerin; dağıtım adalet algıları ile örgütsel adanmışlığın okula adanma ( $r=.400$ ,  $p<.05$ ) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine ( $r=.214$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlik mesleğine ( $r=.167$ ,  $p<.05$ ) ve çalışma grubuna adanma ( $r=.282$ ,  $p<.05$ ) boyutları arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlığın okula adanma ( $r=.418$ ,  $p<.05$ ) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine ( $r=.254$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlik mesleğine ( $r=.173$ ,  $p<.05$ ) ve çalışma grubuna adanma ( $r=.284$ ,  $p<.05$ ) boyutları arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlığın okula adanma ( $r=.387$ ,  $p<.05$ ) boyutu arasında orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin; öğretim işlerine ( $r=.228$ ,  $p<.05$ ), öğretmenlik mesleğine ( $r=.172$ ,  $p<.05$ ) ve çalışma grubuna adanma ( $r=.247$ ,  $p<.05$ ) boyutu arasında düşük düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm adalet boyutlarının en yüksek düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu "okula adanma" boyutu iken en düşük düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu ise "öğretmenlik mesleğine adanma" boyutudur.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlerin dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlık algılarının ve bu algılar arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının "yüksek" düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, adalete ilişkin en yüksek algının, "etkileşim adaleti" boyutunda olduğu, bunu "dağıtım adalet" ve "işlemsel adalet" boyutlarının izlediği belirlenmiştir (Ertürk 2011). Daha önce yapılan araştırmalarda, Ertürk ve Babaoğlan (2011) ile Polat ve Celep (2008) ortaöğretim öğretmenlerinin dağıtım adalet algısını bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde "yüksek" düzeyde bulmuştur. Atalay (2005) ise, ilköğretim okullarındaki dağıtım adalet algısının "orta" düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşlemsel adalet boyutunda ise; Ertürk ve Babaoğlan (2011) ile Polat ve Celep (2008) ortaöğretim okullarındaki, Atalay (2005) ise ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısını "yüksek" düzeyde bulmuştur. Son adalet boyutu olan etkileşimsel adalet boyutunda ise; Atalay



(2005), Ertürk ve Babaoğlu (2011) ile Polat ve Celep (2008), yine bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde etkileşimsel adalet algısının “yüksek” düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

Bu çalışmada ortaya çıkan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucunun alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın yürütüldüğü il olan Burdur ilinin, öğrenci başarısı bakımından Türkiye’de en başarılı iller arasında olması (Ortaöğretim Kurumları Sınavı, Seviye Belirleme Sınavı) bu sonuçla ilişkili olarak değerlendirilebilir. Bu sonuca dayanarak öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde çıkmasının nedenleri ve örgütsel adalet algısının yüksek olmasının örgütteki başarı, performans, iş doyumu gibi örgütsel çıktılara etkisi konularında araştırmalar yapılması önerilebilir.

Bu çalışmanın ikinci sonucu ise, öğretmenlerin okula ve çalışma grubuna adanmışlık algı düzeylerinin “yüksek”, öğretim işlerine ve mesleğe adanmışlık algı düzeylerinin ise “çok yüksek” olduğudur. Adanmışlığa ilişkin en yüksek algı, “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutunda olmakla birlikte bunu “öğretim işlerine adanma”, “okula adanma” ve “çalışma grubuna adanma” boyutları izlemektedir. Öğretmenlik mesleğine ilişkin algının çok yüksek olmasının nedeni, öğretmenlerin mesleklerini ve meslekleri ile ilgili rolleri daha fazla benimsemesi olabilir. Bu durumun diğer bir nedeni ise, çalışılan okula göre okula adanma ve çalışma grubuna adanma değişebilmekte iken, meslek ve mesleki rollerin çalışılan okula göre değişmemesi olabilir.

Araştırmanın üçüncü sonucu ise, örgütsel adaletin tüm boyutları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile okula adanma arasında orta düzeyde ilişki ortaya çıkarken; öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma arasında düşük düzeyde olumlu ilişki bulunmasıdır. Bunların yanında, tüm adalet boyutlarının en yüksek düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu, “okula adanma” boyutu iken, en düşük düzeyde ilişkili olduğu adanmışlık boyutu ise “öğretmenlik mesleğine adanma” boyutudur. Bu araştırma sonucunun, daha önce yapılan birçok araştırma sonucuyla (Atalay 2007; Aykut 2007; Barling and Phillips 1993; Çöp 2008; Dilek 2005; Folger and Konovsky 1989; Jeon 2009; Orpen 1994; Sholihin and Pike 2010; Yıldırım 2002) örtüştüğü görülmektedir. Benzer şekilde, Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının örgüte adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olduğu belirlenmiş; kaynakların dağıtımında ve işlemlerde adalet sağlanarak, çalışanlarda örgütsel adanmışlığın artırılacağı ileri sürülmüştür. Hatta McFarlin ve Sweeney (1992), dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının etkileşim halindeyken, çalışanların örgütsel adanmışlık davranış ve tutumlarını etkiledikleri sonucunu ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada, tüm örgütsel adalet boyutlarının, okula adanma ile ilişkisinin orta düzeyde çıkması değerlendirildiğinde; örgütteki adil dağıtım ve uygulamaları yapan örgütün yöneticileri olduğu için, yöneticilerin bu uygulamaları öğretmenlerin okullarına ilişkin adanmışlıklarını artırmış olabilir. Buna ek olarak, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranış ve iletişim şeklini ifade eden adil etkileşim ise, öğretmenin yöneticisine ve dolayısıyla da okullarına yönelik adanmışlıklarını artırmış olabilir.

Tüm örgütsel adalet boyutları, öğretmenlerin öğretim işlerine ve mesleklerine adanmışlıkları ile düşük düzeyde ilişkilidir. Bu durum; sadece maddi çıktılar ve bu çıktıların kaynağıyla çok fazla ilgilenmeyen öğretmenlik mesleğinin, daha çok manevi değerlerle ilgili bir meslek olarak algılanması ve buna bağlı olarak, yöneticinin kurumsal ve kişisel adaletinin, öğretmenlerin mesleğine ve öğretim işlerine adanmışlığını etkilemede güçlü bir değişken olmayışı ile açıklanabilir. Çalışmada tüm örgütsel adalet boyutlarının, öğretmenlerin çalışma grubuna adanması ile düşük düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlığının daha çok birlikte çalıştıkları diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaç birlikteliğiyle ilgili görülmektedir (Celep 2000: 138). Ayrıca

yöneticilerin kurumsal ve kişisel adaletinden ziyade çalışma grubunun kendi içindeki uyumu da çalışma grubuna adanmışlıkta etkili görünmektedir.

## 5. KAYNAKLAR

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, D. M. & Shinew, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (Pendik ilçesi örneği). Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği). Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel adanmışlık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469-488.
- Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 553-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (9. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon çağında örgüt adanmışlığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1-2), 509-538.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Choi, J. & Chen, C. C. (2007). The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 687-703.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 164-209.

- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel adanmışlık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: 'Algılanan örgütsel destek' bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi*, 56, 99-119.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Diekmann, K.A., Barsness, Z. I. & Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: A field study. *Social Justice Research*, 17(3), 237-255.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, S ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel adanmışlığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 29, 37-61.
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z. & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(9), 1287-1296.
- Elaine, F., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Ertürk, E. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Ertürk, E. ve Babaoğlu, E. (2011). Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı. 20. ulusal eğitim bilimleri kurultayı, 8-10 Eylül, Burdur.
- Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press, A division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Farmer, S. J., Beehr, T. A. & Love, K. G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behaviour*, 8(3), 486-503.
- Firestone, W. A. & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fryxell, G. E. & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 209-216.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.

- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jeon, J-H. (2009). *The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management*. Unpublished doktoral dissertation, The University of Minnesota, US.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. Unpublished doktoral dissertation, Northcentral University, Arizona.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet alguları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev. H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilig*, 57, 175-200.
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20(2), 133-149.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 51-57.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nystedt, L., Sjöberg, A. & Hägglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40(1), 49-55.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135-136.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 109-126.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Rahim, M. A. & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among u.s. accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-625.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Royal, D. R. (2009). Nurses' perceptions of organizational justice, commitment, and job satisfaction in the workplace, Unpublished doctoral dissertation, University of Phoenix.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sholihin, M. & Pike, R. (2010). Organizational commitment in the police service: Exploring the effects of performance measures, procedural justice and interpersonal trust. *Financial Accountability and Management*, 26(4), 392-421.
- Songür, N., Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü". *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Süral Özer, P. ve Eker Urtekin, G. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tang, T. L. P. & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61(3), 21-42.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Van den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 483-500.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel adanmışlık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 445-458.

### Extended Abstract

Organizational justice seems necessary in terms of improving quality of working life of the employee and developing a healthy business environment (Süral Özer and Eker Urtekin 2007). If employees think that they are face up with fairly behaviors in workplace, their personal and job satisfaction and also the effective functioning of the organization are provided (Tan 2006). While perception of justice led to positive behaviors, injustices leads to negative behaviors such as theft, aggression which make reaching organizations' goals difficult (Barling and Phillips 1993; Beugre 2002; Cropanzano, Byrne and Bobocel 2001; Van den Bos 2001).

A fair behavior brings events which can developed to a better predictable situation and reduce the uncertainties can be encountered in work life (Söyük 2007). In literature, organizational justice is generally regarded as a three-dimensional structure which contains distributive, procedural and interactional justice (Barling and Philipps 1993; Cohen-Charash and Spector 2001; Greenberg 1987).

While, distributive justice means whether reward and punishment are distributed or not in environment of organization; procedural justice means whether rules and procedures evenly applied or not, besides interactional justice means whether human relations and interactions in the organizational environment are fairly or not (Polat 2007).

Overall organizational commitment represents the bond strength of feeling against the employees' organization (Doğan and Kılıç 2007). Sense of organizational commitment is believed to affect intra-organizational performance positively and in this context, organizational commitment has been proposed unwanted results (coming late for work, such as absenteeism and employee turnover) decreased, to affect positively the quality of the product or service (Bayram 2005; Cengiz 2000; Demirel 2008). Subject of organizational commitment includes employees' adoption to values and goals of the organization, effort for the benefit of the organization and, too much to ask to become members of the organization (Izgar 2008; Özdevecioğlu 2003b).

On the basis of the subject is located that the emotional intimacy of the individual organization and, consubstantiate to self with the organization of the individual. In this respect, the employee, who consubstantiates with the organization place one's benefits of the organization before from own benefits and, more work (Yalçın and İplik 2007). Importance of the employees' commitment has increased the increasing importance of ensuring continuity of qualified and experienced workforce in the organization and, an employee who is satisfied from job will be high of the expectations for the efficiency (Aslan 2008).

Organizational commitment, if not supported adequately by the active factors, easy and rapid identification may be reduced or even lost. Organizations become impossible to live a long time if there is not organizational commitment in the organization. For this reason, the type, nature and size regardless of every organization's management should give special attention to the issue in the organizational commitment (Çavuş and Gürdoğan 2008).

Fair treatment in the organization is expressed individuals and the organization attached to each other (Van den Bos 2001). In addition employees' organizational commitment shows a sudden and sharp decline when employee was feeling being treated unfair and inappropriate by the organization (Brockner, Tyler and Cooper-Schneider 1992).

The organizational commitment, which there is positive results in terms of organizations, has been advocated augmentable with the creation of sense of organizational justice on workers and provided to establish long term relationships with organization by the employees (Yüceler 2009).

The purpose of this research is to determine the perceptions of organizational justice and organizational commitment of teachers working in primary and secondary schools and to determine the relationship between organizational justice and teachers' perceptions of organizational commitment in primary and secondary schools.

This research is a quantitative study. The research has been carried out with the 1463 teachers. In the study "organizational justice scale" is used to measure the teachers' organizational justice perceptions. The validity and reliability of the scale had been made by Polat (2007). To measure the teachers'

organizational commitment perceptions, “organizational commitment scale” is used. The validity and reliability of the scale had been made by Celep (2000).

In this study it has been concluded that distributive, procedural and interactional justice perceptions of teachers who work in primary and secondary schools is at “high” level. In this study, the finding that organizational justice perception of teachers is at high level can be said to be consistent with the literature. This result can be related with Burdur in which the research is carried out since Burdur is among the most successful cities in terms of success of students (The Examination of Secondary Institutions, Placement Level). Based on this result, can be researched the reasons of high level of teachers’ perception of organizational justice, and the effect of organizational outcomes such as organizational success, performance, job satisfaction of organizational justice perceptions that high level. In this study, the highest perception of justice is in the dimension of “interactional justice”, then the perceptions in the dimension of “distributive justice” and “procedural justice” follows.

Moreover teachers’ commitment to school and workgroup is “high”, and their commitment to educational works and teaching profession is “very high”. While there is a mid-level relation between teachers’ distributive, procedural, interactional justice perception and their commitment to school, there is a low-level relation between educational works, teaching profession and workgroup. This relationship is meaningful and positive.

---

### **Kaynakça Bilgisi:**

Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 28(2), 87-101.

### **Citation Information:**

Babaoğlu, E., & Ertürk, E. (2013). The relationship between teachers’ organizational justice perception and organizational commitment [in Turkish]. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 28(2), 87-101.