



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

THE EFFECTS OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Özhan ÖZTUĞ* , Mert BAŞTAŞ**

ÖZET: Örgütsel adalet algısı, kişilerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bu yargı sonucunda kişiler örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirebilmektedirler. İlişkisel tarama deseninde gerçekleştirilen bu çalışma öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının hangi düzeyde olduğunu, hangi değişkenlerden etkilendiğini ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Buna bağlı olarak KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı Lefkoşa ilçe merkezinde, resmi ortaokul ve liselerde görev yapan 225 öğretmen ve yönetici araştırma kapsamına alınmıştır. Konunun araştırılmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Allen ve Meyer, 1990) kullanılmış olup ölçek özelindeki anket soruları arasında da iç-tutarlık ölçümü açısından Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın Lefkoşa'ya bağlı ortaöğretim okullarında ortaya çıkan sorunların ve bu örgütlerin iç işleyişindeki doğabilecek iletişimsizlik veya hizipleşmelerin kaynağı olarak görülen adalet noksanlığı ile ilgili öğretmen algıları yansıtılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Ortaöğretim

ABSTRACT: Organizational justice perception enables the individual to determine whether he or she, in an organization, is treated fairly or not. As a consequence of this perception, positive or negative attitudes towards work are acquired. This study based on relational screening model, aimed to identify the level of teacher's organizational justice perception and the variables affecting this perception. It also intended to explain to what extent does this concept of justice effect their organizational commitment. A sample of 225 teachers and school administrators, working in secondary level schools under TRNC Ministry of Education, Youth and Sports, are involved in the study. Niehoff and Moorman's (1993) “Organizational Justice Perception Scale” and “Organizational Commitment Scale” (Allen and Meyer, 1990) were used. In addition, Cronbach's Alpha Test has been performed in order to test the internal consistency. This study tried to reflect if there existed a missing notion of justice within these institutions and investigated the sources for lack of communication or schism faced by teachers.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Secondary level education

1. GİRİŞ

Eğitim örgütleri, yaşam sorunlarını çözmeye katkıda bulunan, bireylerarası ilişkileri geliştirmede etkili olan ve daha iyi yaşam koşulları sağlamaya yardımcı kurumlardır (Başaran, 2006). Her örgütte veya kurumda olduğu gibi “adalet, sadakat ve bağlılık” gibi kavramlar, kurumun sağlıklı bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi ve amaçlarına ulaşması açısından oldukça önemlidir. Bütün örgütler gibi “okul” da çok amaçlıdır. Sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri büyük önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2008). Öğretmenler de bürokrasisisteminin en temel ögesidir. Öğretmenlerin güven, sadakat ve bağlılıklarını artırmak, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Eğer bir eğitim örgütünde adalet düzeyi iyi bir seviyede bulunmuyorsa, o kurumun etkililiğinden söz etmemiz mümkün olmayacaktır (Özer vd., 2006). Dolayısıyla sözü geçen sosyal sistem içerisinde olabildiğince kişilerarası adaletli bir denge oluşturulması, kurumiçinde doğabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi açısından kaçınılmazdır.

Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında bir denge kurulmasında, önemli faktörlerden biri de çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeyleridir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler. Yazıcıoğlu ve

* Yard.Doç.Dr., Yakın Doğu Üniversitesi, e-posta: ooztug@neu.edu.tr

** Uz., Yakın Doğu Üniversitesi, e-posta: mbastas@neu.edu.tr

Topaloğlu'na (2009) göre örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden bir tanesi de işgörenlerin adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Alt Boyutları

Örgütsel adalet çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi örgütsel kaynaklara yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010). Bu kavramın alt boyutları olarak en göze çarpan ögeler; “Dağıtımsal adalet”, “İşlemsel (Prosedürel) adalet” ve “Etkileşimsel adalettir”.

Dağıtımsal adalet kavramı: “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır (Adams, 1965). Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunların ne derece adil olduğunun ele alınmasıdır (Cropanzano & Ambrose, 2001). Dağıtımsal adalet, aynı zamanda oransal payların belirli kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılmasını içermektedir. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapabilmektedirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkileyebilme ve davranışları ile tutumlarının değişmesine ya da örgüte olan bağlılıklarının üzerinde etkili olabilmektedir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığı düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003).

İşlemsel (Prosedürel) adalet: Cropanzano ve Folger (1991) işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (1994) ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003). Diğer bir deyişle, alınan kararın evrelerindeki dürüstlüğe işlemsel adalet denmektedir. İşlemsel adalet yapılan işlemlerin adil olmasını içerirken, dağıtımsal adalet de elde edilen sonuçların adil alınması ile ilişkilidir (Folger, 1977). Genel olarak dağıtımsal adalet örgütsel çıktıların paylaşımı olarak da düşünülebilmektedir. (Greenberg, 1990). Böylece iki değişken arasındaki ilişki ele alındığında işlemsel adaletin dağıtımsal adalet üzerinde etkili bir değişken olması beklenebilir.

Etkileşimsel adalet: Organizasyonlarda bireyler arası ilişkileri, davranış ve iletişimin adilliklerini içermektedir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen, Charash and Spector, 2001). Bir başka tanımla, “karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır” (Akt: Özdevecioğlu, 2003).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Alt Boyutları

Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Çöl (2004) de “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak açıklanmaktadır (Allen and Meyer, 1990). Bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 2003). Bu bütünleşme yada duygu yoğunluğu sonucu birey kader birliği yaptığına inandığı örgütün amaçlarını içselleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir bağlılık kimi araştırmacılara göre, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgütlerine bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979, akt: Oktay ve Gül, 2003)

Uyguç ve Çımrın (2004) duygusal bağlılığı bireylerin örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmenin ifadesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre “duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler ‘istedikleri için’ örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar” (Uyguç ve Çımrın, 2004:92).

Devamlılık Bağlılığı: Devamlılık bağlılığı ise bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görebilirler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürebilir ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergileyebilirler. Bu durum örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği gelir, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazlaysa örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler de o kadar fazla olabilmektedir. Bu da bireylerin örgüte bağlılıklarını artırabilen faktörlerden bir tanesidir. Bunlara ek olarak çalışanların kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanmalarıda durumunda mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Wasti' ye (2000) göre örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatiflerinin azlığı devamlılık bağlılığının belirleyicileri olabilmektedir.

Normatif Bağlılık: Bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürebilmektedirler. Başka bir deyişle normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer ve Allen, 1997; Dunham vd., 1994). Yapılan araştırmalarda normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve yakınların ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (Wasti, 2000; akt: Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Örgütlerde adaletli olunmamasının öğretmenlerin iş verimine, iş doyumuna, meslek ve benlik algılarına olumsuz etkilerinininolabileceğine işaret eden araştırmalar bulunmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010; Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bu anlamda örgütsel adalet kavramının ortaöğretim okullarında araştırılarak mevcut durumun betimlenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırmadaki temel amaç Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları genel olarak hangi düzeydedir?
2. Yaş ve cinsiyet değişkenleri öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
3. Örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

Bu araştırma, genel tarama modeline uygun bir çalışmadır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2010). Bu araştırmanın amacı, Lefkoşa İlçesi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olduğundan, ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Lefkoşa ilçesinde bulunan 9 ortaöğretim okulunda görev yapan ve yaşları 22-58 arasında ($\bar{x}=37.7$, $ss=7.07$)değişen 146'sı kadın (%64.9) ve 79'u erkek (%35.1) toplamda 225 öğretmenden oluşmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler kişisel bilgi formunun yanında, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanarak elde edilmiştir. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu öğretmenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olduğu okul ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından

geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür. Polat (2007) tarafından denemesi yapılan ve 19 madde içeren ölçek dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Ölçek alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .90, işlemsel adalet .93 ve etkileşimsel adalet boyutunda .88 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir (Demirkıran, 2004). 18 maddeden oluşan ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Tüm ölçeğin uygulamadan sonraki güvenilirlik değeri Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunurken, ölçeğin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için sırasıyla .70, .75 ve .81 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) 17.0 paket programından yararlanılmıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyini belirlemek üzere aritmetik ortalamalar elde edilmiştir. Ölçeklerde kullanılan 5’li Likert Ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olduğundan beş eşit parçaya bölünüp her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları belirlenmiştir. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 1.00-1.79 aralığı “oldukça düşük”, 1.80-2.59 aralığı “düşük”, 2.60-3.39 aralığı “orta”, 3.40-4.19 aralığı “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “oldukça yüksek” olarak değerlendirmelerde kullanılmıştır (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Yaş ve cinsiyet değişkenlerinin örgütsel adalet alt boyutlarını yordayıp yordamadığını belirlemek üzere Lojistik Regresyon testinden yararlanılmıştır. Bu testin uygulanmasında bağımlı değişken olan örgütsel adalet alt boyutlarının nominal ölçek düzeyinde olması gerekliliğinden dolayı, alt boyut madde puanları ayrı ayrı toplanarak medyan değerlerinden “düşük (0)” ve “yüksek (1)” gruplar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki Ki-Kare testi kullanılarak çözümlenmiştir. Buna göre ölçek alt boyutları için oluşturulan “düşük” ve “yüksek” grupları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Genel olarak ele alındığında öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarının yüksek düzeyde ($\bar{x}=3.45$) olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ($\bar{x}=3.39$) ve işlemsel adalet ($\bar{x}=3.39$) algılarının orta düzeyde olduğu belirlenirken, etkileşimsel adaletle yönelik algıların ($\bar{x}=3.71$) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss
Dağıtımsal Adalet	3.39	0.89
İşlemsel Adalet	3.39	0.83
Etkileşimsel Adalet	3.71	0.84
Örgütsel Adalet	3.45	0.78

Lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre yaş ve cinsiyet değişkenlerinin öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna yönelik algılarını yordamadığı görülmektedir (Tablo 2). Benzer durum işlemsel adaletle yönelik algıların yordanmasında da söz konusudur. Buna göre yaş ve cinsiyet değişkenlerinin öğretmenlerin işlemsel adaletle yönelik algıları üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 3). Bağımsız değişkenlerin etkileşimsel adalet üzerindeki etkilerine bakıldığında cinsiyet değişkeninin

öğretmenlerin etkileşimsel adalete yönelik algılarında anlamlı düzeyde ($p<0.05$) etkili olduğu saptanmıştır (Tablo 4). Bu bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetinin kadın olması etkileşimsel adalete yönelik algılarının yüksek düzeyde olma olasılığını %50 oranında azalttığı belirlenmiştir ($E_{xp}(\beta)=0.499$).

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutu Olan Dağıtimsal Adalete Yönelik Algılarını (Kesim noktası 22 ve üzeri) Yordayan Değişkenler

Yordayıcıdeğişken	β	Düşük=0			Yüksek=1	
		Std. Hata	Wald	SD	p	Exp(β)
Yaş	-0.35	0.021	2.92	1	0.087	0.965
Cinsiyet	-0.29	0.300	0.93	1	0.335	0.748
Sabit	1.41	0.871	2.63	1	0.105	4.111

Tablo 3: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalete Yönelik Algılarını (Kesim noktası 31 ve üzeri) Yordayan Değişkenler

Yordayıcıdeğişken	β	Düşük=0			Yüksek=1	
		Std. Hata	Wald	SD	p	Exp(β)
Yaş	-0.38	0.021	3.33	1	0.068	0.963
Cinsiyet	0.71	0.300	0.06	1	0.812	1.074
Sabit	1.31	0.870	2.26	1	0.133	3.701

Tablo 4: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalete Yönelik Algılarını (Kesim noktası 17 ve üzeri)Yordayan Değişkenler

Yordayıcıdeğişken	β	Düşük=0			Yüksek=1	
		Std. Hata	Wald	SD	p	Exp(β)
Yaş	-0.05	0.024	3.68	1	0.055	0.956
Cinsiyet	-0.70	0.332	4.38	1	0.036*	0.499
Sabit	1.19	0.981	1.46	1	0.227	3.273

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki Ki-Kare testi kullanılarak çözümlenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutu olan dağıtimsal adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur ($\chi^2(1)=15.302$, $p<0.005$). Dağıtimsal adalet ve devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunmadığı görülürken, dağıtimsal adalet ve normatif bağlılığın ilişkili olduğu belirlenmiştir ($\chi^2(1)=7.918$, $p<0.005$).

İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişki bulunmasına rağmen ($\chi^2(1)=9.726$, $p<0.005$), işlemsel adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İşlemsel adaletin ilişkili olduğu diğer bir değişken normatif bağlılık olarak belirlenmiştir ($\chi^2(1)=6.599$, $p<0.05$).

Etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki durumuna bakıldığında etkileşimsel adalet ile sadece duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu görülmektedir ($\chi^2(1)=14.381$, $p<0.005$). Genel olarak değerlendirildiğinde devamlılık bağlılığı Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarından hiçbirisi ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunmazken, duygusal bağlılığın bütün alt boyutlar ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Lefkoşa ilçesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genelde yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sonuçları arasında en yüksek düzeyde algılanan örgütsel adalet boyutu etkileşimsel adalet alt boyutu olmuştur. Buna göre katılımcılar okullarındaki dağıtımsal ve işlemsel adaleti orta düzeyde algıarken, etkileşimsel adaletin yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir. KKTC’de yapılmış benzer çalışmaların bulunmaması mevcut çalışmanın bulgularını karşılaştırma olanağını güçleştirmektedir. Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genelde orta veya yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Polat ve Ceep, 2008; Ünal, 2003; Atalay, 2005; Demircan, 2003). Sonuçlar arasındaki bu benzerlik mevcut araştırmanın bulgularını doğrular niteliktedir. Araştırmaların geneline bakıldığında etkileşimsel adaletin çoğunlukla yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Lefkoşa ilçesi okullarında etkileşimsel adaletin yüksek düzeyde algılanması genelde toplumun özelde ise öğretmen ve yönetici zümrelerinin iletişim kurma açısından zorluk çekmeyen, küçük bir toplum yapısına sahip olmasının yararları olarak değerlendirilebilir. Küçük ada toplumlarında bireyler arası ilişkiler ve yakınlık göz önünde bulundurulduğunda problemlerin çözümü kolaylaşabilmektedir. Ancak, çalışma yaşamında örgütlerin içerisine materyal değerler ya da bir takım dağıtımsal kazanımlar devreye girdiği zaman bunun paylaştırılmasında örgütsel adaleti sağlama konusunda sıkıntıların artabileceği söylenilebilir.

Bu durum okullarda örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilecek diğer alt boyutlara (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet) araştırmacıları yöneltmektedir. Lambert vd. (2007) yaptıkları çalışmada işlemsel adaletin dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma açısından işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla ilgili gerçekleştirilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletle yönelik algılarının orta düzeyde algılanması, bazı iyileştirmelerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sonucun ortaya çıkması, işlemsel ve dağıtımsal adaletle ilgili olan yönetici tutumlarının orta düzeyden üst düzeye çıkarılabilmesi hakkında çalışmalar yapılabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Thompson ve Heron (2005) örgütsel adalet, psikolojik sözleşme, bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik olarak yaptıkları çalışmada adalet algısının psikolojik sözleşme ile ilgisine dikkat çekmişlerdir. İlgili çalışmanın bulgularına göre; duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısına bağlı olarak artarken, işlemsel adalet algısı yüksek, etkileşimsel adalet algısı düşük olduğu zaman ise çok daha düşük olduğunu belirlemişlerdir. Bu bağlamda, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinde işlemsel ve dağıtımsal adaletle önem verdikçe işgörenlerin bağlılık ve bilgi yaratmaya daha istekli olacaklarına dikkat çekmektedirler. Thompson ve Heron’un (2005) çalışması bu araştırmanın bulgularından olan etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık alt boyutuna etki ettiği sonucunu desteklemektedir.

Örgütsel adalet üzerindeki etkililiklerini belirlemek üzere yaş ve cinsiyet değişkenlerinden elde edilen verilere lojistik regresyon testi uygulanmış ve bunun sonucunda yaş faktörünün örgütsel adalet algılarını yordamadığı saptanmıştır. Diğer taraftan cinsiyetin öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını yordadığı belirlenmiştir. Bu bulguları doğrular nitelikteki çalışmalar mevcuttur (Polat ve Ceep, 2008; Kılıçlar, 2011). Etkileşimsel adalet algılarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha düşük düzeyde değerlendirme yapma eğiliminde olmaları okullarda görev yapan yöneticilerin çoğunlukla erkek cinsiyetinde olmalarından ve iletişimsel anlamda bir mesafe oluşturmalarından kaynaklanabilir. Kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının negatif ayrımcılığa bağlı olarak değişip değişmediği araştırılması gereken bir konudur.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) çalışmalarında örgütsel bağlılığı genel olarak ele almış ve dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada da elde edilen bulgular dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan devamlılık bağlılığının örgütsel adalet algıları ile ilgili olmadığı belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin sadece duygusal bağlılık alt boyutuna etki ettiği saptanmıştır.

John Rawls’a göre, “*adalet her sosyal örgütün öncelikli erdemi olmalıdır*” (Özmen vd., 2007). Adaletin sağlanmasında yöneticilerin belirleyici olması tek başına yeterli olmayabilir. Önemli olan çalışanların adaleti nasıl algıladıklarıdır (Yavuz, 2010).

5. ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- Cinsiyet değişkeni gözetildiğinde etkileşimsel adaleti sağlama anlamında okul yöneticilerinin toplantılar yapma, karar alma süreçlerinde fikir alışverişinde olmaları teşvik edilmelidir. Maalesef ülkemizde yöneticilerin çoğunlukla erkek cinsiyetinde olduğu bir ortamda toplumsal cinsiyet eşitliği konusu iyileştirilmesi gereken konular arasında yer almaktadır.
- Okul müdürlerinin işbirliği ve paylaşımına önem vermesi ve öğretmenlere adil davranarak onların adalet ve eşitlik algılarını yükseltmesi sağlanabilir.
- Benzer araştırmaların ilgili alana katkı sağlaması bakımından KKTC’de tüm ilçe okullarının yer alacağı kapsamlı bir çalışmaya gereksinim vardır.
- Bu tür çalışmalar farklı okul düzeylerinde gerçekleştirilebilir. İşlemsel ve dağıtımsal adalete olan yönetici tutumlarının daha üst düzeye çıkarılması için yöneticilere ilgili bakanlık tarafından hizmet-içi eğitim kursları düzenlenebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. L. Derkowitz içinde, *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267-299). New York: Academic Press.
- 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.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it’s unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 286-295.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (14. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. J. Greenberg içinde, *Advances in organizational justice* (s. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. R. M. Steers, & L. W. Porter. içinde New York: McGraw-Hill.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, Ö. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, iş, güç. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castenada, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of ‘voice’ and improvement of experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 111-157.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İşcan, Ö. F., ve Ufuk, S. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (21. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 664-656.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. V. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Oktay, E., ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Akasaray Emniyet Müdürlüklerine yapılan bir araştırma. *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.
- Özmen, Ö., Arbak, Y., ve Özer, P. (2007). Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılar. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 383-404.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 552-573.
- Uğurlu, C. T., ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uygunç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *DEÜ İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wasti, S. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan içinde, *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Extended Abstract

Schools are comprehensive entities like many organizations. Teachers are inevitable elements of these organizations. School administrators are responsible of gaining teachers' trust, loyalty and increase up their organizational commitment. If the internal level of justice is low, it would be difficult to talk about the effectiveness of that organization (Özer, 2006). Therefore, within a vivid social system, there has to be a fair equilibrium in institutions to prevent the troubles before emerging. Organizational Commitment is an important step for maintaining this balance between individual's and organization's goals. When the commitment develops, people easily identify themselves with the organization, become more generous and their motivation may increase. Firstly, this study reviews two important concepts, organizational justice and organizational commitment in order to reflect if there exists a missing notion of justice in these institutions. It also intends to investigate the sources for lack of communication or schism faced by teachers in the daily process of education.

The research conceptually takes organizational justice into consideration within three different typologies. Therefore teacher perceptions are investigated through these subtitles. First one is, as

Cropanzano and Ambrose (2001) mentions, “Distributive Justice” which is usually thought of decisions that has been rendered regarding an employee. For example, hiring decisions and outcomes of performance appraisals may raise requests, decisions about downsizing/layoffs, etc. Second one is the procedural justice that includes perceptions of the current process to predict how teachers would fare in future encounters within organization. The last one is interactional justice, which can depend upon the daily communication of administrators and teachers especially in the sense of using words or actions. The dimensions of organizational commitment, such as emotional commitment, continuity commitment and normative commitment are further explained.

In general the study aimed to determine the level of teachers’ organizational justice perception and the variables affecting this perception. It also tried to explain to what extend the concept of justice effect their organizational commitment.

In line with the main purpose, the following research questions were addressed:

1. What is the level of teachers’ organizational justice perception?
2. Do age and gender significantly affect the dimensions of organizational justice?
3. Is there a significant relationship between the dimensions of organizational justice and organizational commitment?

This study was based on relational screening model where the participants were 225 teachers working in secondary level schools under TRNC Ministry of Education, Youth and Sports. For the collection of the data, Niehoff and Moorman’s (1993) “the organizational justice perception scale” and “organizational commitment scale” (Allen & Meyer, 1990) were applied. Moreover, Cronbach’s Alpha Test was performed for checking the internal consistency ($\alpha=.96$). In performing the statistical analysis of the questionnaires, SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) was used.

The mean score of teachers’ perceptions towards organizational justice was found at a high level ($\bar{x}=3.45$). On the other hand, distributive justice perception ($\bar{x}=3.39$) and procedural justice perception ($\bar{x}=3.39$) were found at the moderate level. Furthermore, the interactive justice perception found at higher level ($\bar{x}=3.71$) with respect to the other two dimensions.

Logistic regression analysis showed that none of the variables had significant effect on perceptions of distributive justice. However, gender was found to have an effect on interactional justice ($p=0.036$). That is to say, female teachers were found to be 50% less likely to be in high interactional justice perception group.

A significant relationship between distributive justice and emotional commitment was found ($\chi^2(1)=15.302, p<0.005$). There was no relationship between distributive justice and continuity commitment; however, it was found to be associated with normative commitment ($\chi^2(1)=7.918, p<0.005$). Interactional justice was only significantly related with emotional commitment.

One of the major revealed results was that interactional justice perceptions were highest compared to the other dimensions. These two aforementioned concepts of procedural and distributive justice perceptions found at moderate level.

As Rawls say “*justice has to be the top priority virtue for every social organization*” (Özmen et al., 2007). Maintaining justice solely by administrators may remain insufficient for institutions. The main idea is how the employees of an institution perceive justice.