

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREVLİ YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
(Diyarbakır İli Örneği)

Güldest AKGEYİK

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI

DİYARBAKIR
2014

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini saptamaktır. Araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçe ve bağlı tüm ilçelerdeki Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle Diyarbakır merkez ilçe ve bağlı tüm ilçelerdeki resmi Anadolu Lisesi sayısı 20 idi. Araştırma, yönetici ve öğretmen evreni olmak üzere iki evrenden oluşmaktadır. Yönetici evreninde 61, öğretmen evreninde ise 517 denek bulunmakta idi. Yönetici evreninden random yöntemi ile 49 denek (12 müdür,37 müdür yrd.), öğretmen evreninden ise 221 denek seçilerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur. Bu durumda, yöneticilerde deneklerin evreni temsil etme oranı %80,2, öğretmenlerde ise 42,74'dır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS programından yararlanılarak yapılmıştır. Verilerin analizi ve yorumunda frekans (f) ve yüzde dağılımları (%) , aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (SS), t-testi, varyans analizi (One-Way) ve Scheffe anlamlılık testlerinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgular şöyledir:

1. Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Öğretmenlerin adalet algıları ($\bar{X}=3,03$), yöneticilere ($\bar{X}=3,94$) göre daha düşüktür.
2. Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları her üç boyutta da (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet), *öğrenim durumu* ve *cinsiyet* değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, *kıdem* değişkenine göre “işlemsel adalet” boyutunda, *alan* değişkenine göre ise “dağıtımsal adalet” boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, örgütsel adalet, anadolu lisesi

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the opinions of the managers and teachers working at Anatolian High schools with regard to organizational justice. The research has been done through general scanning model. The universe of the research consists of the managers and teachers working at Anatolian High Schools in central districts and all subprovinces of Diyarbakır in 2011-2012 academic year. As of the data of the research was alone the total number of Anatolian High Schools in central districts and subprovinces of Diyarbakır was 20. The research consists of two universe, teachers and managers. There were 61 subjects in the universe of manager and 517 in the universe of teacher. The sample of the research has been formed by choosing 49 subjects from the universe of manager (12 headmaster, 37 assisted principals) and 221 subjects from the universe of teacher. In that case, representation rate of subjects among managers is %80,2, among teachers is %42,74.

In this research, as the data collection tool, the scale of Organizational Justice has been used which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and translated to Turkish by the researcher. Analysis of data attained as the result of the research has been done via SPSS statistical software. For analysis and interpretation the data frequency (f), percentage distribution, arithmetic average (\bar{X}), standart deviation, t-test, variance analysis (One-Way) and Scheffe significance test have been utilized. Significance level has been astimated as 0,05.

Here are some important findings reached as the result of the data analysis:

1. A significant difference has been determined between the organizational justice perception of teachers and managers working in Anatolian High Schools. Justice perception of teachers ($\bar{X}=3,03$), is lower in comparison with managers ($\bar{X}=3,94$).
2. While the organizational justice perception of the teachers made no significant differences in any of the three type (distributive,procedural and interactional justice) according to the educational background and gender variables, there has been a significant difference in the type of procedural justice according to the seniority variable and the type of distributive justice according to the branch variable

Key Words: Organizational justice, justice, anatolian highschool

ONAY**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu çalışma Jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Doc.Dr.Behçet ORAL.....

Üye :Yrd.Doç.Dr.Abidin DAĞLI...

Üye:.....Yrd.Doç.Dr.H.Fazlı ERGÜL...

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../2014

Enstitü Müdürü

.....

ÖNSÖZ

Adalet kavramı, farklı kültürler ve bakış açıları altında geçmişten günümüze sürekli olarak tartışılan ve anlamlandırılmaya çalışılan önemli bir kavramdır. Adalet üzerine her ne kadar farklı tartışmalar yapılsa da nihai karar olarak adalet, algısal bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, farklı kişi ve kurumlarca farklı şekillerde anlaşılrsa da adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak tanımlanabilir. Hedefi toplumun geleceğine yön vermek olan eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin içerisinde buldukları örgüte yönelik adalet algılarının ne düzeyde olduğu şüphesiz oldukça önemli bir konudur. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, çalışanların örgütsel adalet algısına sahip olması örgütün etkili bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

Bu araştırma, işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından oldukça önemli olan Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma konusunun belirlenip planlanmasında ve araştırma sürecinde bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya, ders aşamasında ve tez aşamasında bilgilerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Mikail SÖYLEMEZ, Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞENTÜRK, Doç. Dr. Behçet Oral, Yrd. Doç. Dr. H.Fazlı ERGÜL 'e ve verilerin analizinde yardımını esirgemeyen Okutman Nigah BAYSAL'a, verilerin toplanması aşamasında yardımcı olan okul müdürleri ve öğretmenlerine, teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	III
ONAY	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	VII

BÖLÜM I

GİRİŞ	9
Problem Durumu	10
Problem Cümlesi	11
Alt Problemler	11
Sayılılar	12
Sınırlamalar	12
Tanımlar	12

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
2.1.KURAMSAL ÇERÇEVE	13
2.1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı ve Adalet Kavramına Bakış	13
2.1.1.1. Adalet Kavramı	13
2.1.1.2. Batı Medeniyetlerinde Adalet Kavramı	13
2.1.1.3. Modern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı	14
2.1.1.4. Postmodern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı	15
2.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Sınıflandırmalar	16
2.1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	17
2.1.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri	18
2.1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri	20
2.1.2.4. Proaktif –Süreç Teorileri	20
2.1.3. Örgütsel Adalet Boyutları	22
2.1.3.1. Dağıtımsal Adalet	23
2.1.3.2. İşlemsel Adalet	26
2.1.3.3. Etkileşimsel Adalet	30
2.2.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	33
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	33
2.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	38

BÖLÜM III

YÖNTEM	40
3.1. Araştırmanın Yöntemi	40
3.2.Evren ve Örneklem	40

3.3. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri	41
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	42
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması ve Toplanması	43
3.6. Verilerin Analizi	43

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	44
4.1. Kişisel Bilgiler	44
4.1.1. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	44
4.1.2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	45
4.1.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	45
4.1.4. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı	46
4.2. Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	46
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	58
4.2.2.1. Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Alguları	59
4.2.2.2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Alguları	61
4.2.2.3. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alguları	62
4.2.2.4. Öğretmenlerin Alan Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alguları ...	63

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	66
5.1. SONUÇLAR	66
5.2. ÖNERİLER	67
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	67
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	68
KAYNAKÇA	69
EKLER	78
EK-1: Veri Toplama Aracı	82
EK-2: Yemin Metni	83
EK-3: Araştırma İzni	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması	21
Tablo 2	Örgütsel Adalet Boyutlarının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	32
Tablo 3	Araştırmanın Evreni	41
Tablo 4	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	44
Tablo 5	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 6	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 7	Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 8	Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri	46
Tablo 9	Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerine Yönelik n, Yüzde ve Ortalamalar	48
Tablo 10	Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları	59
Tablo 11	Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Varyans Analizi.....	60
Tablo 12	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları	62
Tablo 13	Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	63
Tablo 14	Alan Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları	64
Tablo 15	Alan Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Varyans Analizi.....	65

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlamalar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Örgütler, insanın işbirliği gereksiniminden doğan, insanların bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Bir örgütün kurulabilmesi için, birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilecek ortak amaçlar olması gerekir. Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır (Aydın, 2010:13,14). En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eş güdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araçlardan biri ise işgören davranışlarıdır. Örgütsel davranış bilimi içinde incelenen işgören davranışı, işgörenlerin örgüt içerisindeki tüm davranışlarını içeren bir kavramdır. Son yıllarda ise örgütsel davranış biliminin ilgilendiği yeni konular arasında örgütsel adalet kavramı bulunmaktadır (Polat, 2007:2).

Örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990:408). Diğer bir deyişle, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir (Moorman, 1991:847). Örgütsel adaletle ilişkin yapılan başka bir tanım ise, bireylerin örgüt içindeki adaleti algılamalarına verilen isimdir. Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesi örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996:189).

Colquitt ve Greenberg'e göre adalet kavramı ilk olarak örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımını ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır. Örgütsel adalet teorisinin temelleri ise Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'nden ortaya çıkmıştır. Adams (1965), çalışanların değişimleri ne zaman adil ya da adil olmadığına dair ve adaletsizlik algısı olduğu zaman nasıl tepki verdiklerini anlamak istemiştir (Greenberg, 1990; Eker, 2006; Poole, 2007; Akt. Titrek, 2009:552). Özen'e göre modern organizasyon teorisi ile pekişen bakış açısı, özellikle 1980'lerden sonra, kısa süre içinde "kavramlar yığını"nın oluşmasına neden olmuştur. Organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramı da söz konusu kavramlar yığını içindeki yerini almıştır (İçerli, 2010:68). Böylece örgütsel adalet, son 10 yılda hem laboratuvar hem de alan araştırmalarında, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında sıkça çalışılan konular arasına girmiştir.

Örgütler için vazgeçilmez bir öneme sahip olan adalet kavramı, üzerinde çok konuşulması ve araştırma yapılması gereken konulardan biridir. Bir iş yerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990:406). Özellikle bireye hayatının geri kalanında yön verecek olan eğitim kurumları açısından daha da önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından biri ise girdi ve çıktısının insan olmasıdır. İşleyeni ve hammaddesi insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini etkilemektedir. Örgütsel çıktıyı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen örgütsel adalet değişkeni, okulların amaçlarını gerçekleşmesinde önemlidir. Örgütsel adaletin boyutsal analizinin, örgütün tanınma ve etkili olma özelliğine olumlu yönde ivme kazandıracığı düşünüldüğünden örgütsel adalet algısının okuldaki düzeyini saptamak okul etkinliği açısından da büyük önem taşımaktadır (Töremen ve Tan, 2010:58).

Eğitim işgörenleri, kendilerini güvende hissedecekleri adil bir okul beklentisi içerisinde (Polat, 2007:4). Bireyler beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Böyle adaletsiz bir durumun oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Moorman, 1991:847). Yetersizlikler ve imkânsızlıkların yanı sıra öğretmenlere karşı karar verici konumundaki okul yöneticilerinin adil olmayan davranışlar

sergilemesi, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; okul içi bazı sorunların çıkmasına da sebep olabilir. Bu durum, öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını, güvenini ve gönüllü davranışlarını da azaltarak, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesinde sakıncalara yol açabilir (Laçinoğlu, 2010:3). Örgütlerdeki birçok sürecin insan kaynağıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, işgörenlerin çeşitli konulardaki algıları ve bunun sonucundaki tutum ve davranışları son derece önemli olduğu görülecektir. Bilinçli bir şekilde işgören kaynağının örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. İşgörenlerin çeşitli durumları farklı algılayarak farklı tepkiler göstermesi, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgüt içinde uygun ortamın yaratılarak algılanabilecek adaletli bir yapının oluşturulması birçok soruna çözüm olacaktır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:72).

Örgütsel adalete ilişkin araştırmalar eğitim dışındaki örgütlerde uzun süreden beri var olmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki çalışmaların çok yeni olduğu söylenebilir. Okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz istenilen sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar ise genellikle ilköğretim kademesinde yapılmıştır. Bu araştırma ile Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının nasıl olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları nasıldır?

Alt Problemler

1. Genel olarak Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Bu iki grubun örgütsel adalete ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin,
 - a. Kıdem
 - b. Öğrenim Durumu
 - c. Cinsiyet
 - d. Alan (Matematik ve Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, vd.)
 değişkenleri açısından örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Sayıtlılar

Bu araştırma ile ilgili sayıtlılar şöyle sıralanabilir:

1. Anadolu Liselerinde görevli yöneticiler ve öğretmenler anketleri yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
2. Anket uygulamalarına okul müdürleri ve öğretmenler gönüllü olarak katılmışlardır.

Sınırlamalar

Bu araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyle sıralanmaktadır:

1. Bu araştırma, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçe ve bağlı tüm ilçelerdeki resmi Anadolu Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Elde edilen veriler geliştirilen veri toplama formundaki maddelerle sınırlıdır.

Tanımlar

Adalet: Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmedir (TDK, 2013).

Örgütsel Adalet: Kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilksin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998; Akt:Polat, 2007:11).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmuş, yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı ve Adalet Kavramına Bakış

2.1.1.1. Adalet Kavramı

Türkçeye, Arapça “Adl” sözcüğünden geçmiş olan “Adalet” sözcüğünün sözlükte üç farklı karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamında kullanılmaktadır (Eroğlu, 2009: 7).

Adalet, bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur. Herkesin hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşmasıdır. Adalet, en etkili, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru muameledir. Adalet, objektif manada herkesin hakkını tanıma hususunda değişmez bir iyi niyeti ve dileği temsil eden kavramdır (Eroğlu, 2009: 8).

2.1.1.2. Batı Medeniyetlerinde Adalet Kavramı

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca üzerinde en fazla durulan, hakkında sayısız teoriler üretilen ve tanımlanması en güç olan kavramların başında gelmektedir. Batı medeniyetlerinin temelini oluşturan antikçağ felsefesinin ünlü düşünürleri Aristoteles, Sokrates ve Platon ‘un adalet kavramına ilişkin ilk görüşleri ortaya attıkları bilinmektedir.

Sokrates, “adaleti”, iyi olan şeyi, kötü olan şeyden ayıran bir bilgi yeteneği olarak tanımlar. O’na göre, bu bilgi hukuk bilgisi şeklinde, insanların vicdanlarında vardır. Kişiyi düşen, adaletli olmak için vicdanına göre hareket etmektir (Karagöz, 2002: 269).

Platon'a göre, adaleti kavramlaştırmak ve anlatabilmek için bakılacak yer adaletsizliktir. Çünkü, insanın tabiatında ve kendisinde iyilik ve adalet fikirleri olmakla beraber, birçok adaletsizlikler eğilimi de vardır. Platon'a göre herkesin kendi yeteneğine uygun bir şekilde verilmiş olan ödevler ve işlerle uğraşması adalettir. Farklı sınıflara yani farklı yetenek ve ödevleri olanlara aynı tarzda eşit davranmaya çalışmak ise haksızlık yaratır. Bu da bir adaletsizliktir (Karagöz, 2002; 269,270).

Aristoteles'e göre, yasaya uymayan, çıkarıcı ve eşitliği gözetmeyen insan adaletsizdir. O halde, resmi yasaya uyan ve eşitliği gözetken insan da adaletli olacaktır. Aristoteles, adaletin toplum ve devlet hayatı bakımından önemi üzerinde durmuştur. Ayrıca, adalet kavramının iki ayrı yönden değerlendirilmesi gerektiğine inan Aristoteles, "*dağıtıcı*" ve *denkleştirici (düzeltici)*" adaleti birbirinden ayırmanın zorunluluğu üzerinde durmuştur (Karagöz, 2002:270).

Aristoteles ile Platon'un adalet anlayışlarını karşılaştıracak ve ortak yönlerini ele alacak olursak şunları söyleyebiliriz (Topakkaya, 2009:43):

Her iki filozofa göre de adalet en yüksek erdemdir. Diğer bir ortak yön her iki filozof için de hukuk adalet, hukuksuzluğun ise adaletsizlik olarak betimlenmesidir. Aristoteles'in denkleştirici ve dağıtıcı adalet anlayışının Aristoteles kadar olmasa da Platon'da da olduğunu gözlemlemek mümkündür. Platon'a göre, insanın üzerine düşeni yapması düzeltici adaletle, bunun karşılığında bir şeye sahip olması da denkleştirici adaletle açıklanmaktadır. Fakat bu vurgunun Aristoteles'e göre oldukça zayıf olduğunu belirtmekte yarar vardır, çünkü Aristoteles neredeyse bütün adalet anlayışını bu ayırım üzerine kurar.

2.1.1.3.Modern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı

Modernizmin, akli ve deneyi ön plana çıkarma uğruna yaptığı yenilik, yaşanan hayatın her alanında bir şekilde denge, ölçü ve istikrar yaratan bütün geleneksel değerleri ve algıları etkilemiştir. Bu çerçevede, toplumsal ve örgütsel süreçlerin temelini oluşturan "adalet" kavramı da, modernleşme sürecinin en fazla etkilendiği olgulardan biridir (Eroğlu, 2009:12).

Modern düşünce sistemlerinin temel varsayımları ve ilkeleri, pozitivist bilgi felsefesinin, “rasyonel düşünceyi” merkeze alan dünya görüşüne dayanmaktadır. Buna göre, pozitivist düşünce, bir şeyin varlığı ve gerçekliğini, sadece akıl ve deney yoluyla elde edilen veri ve bilgilere dayandırmaktadır. Bu nedenle, yaşanan hayat içerisindeki ilahi kaynaklardan, inanç ve ahlak değerlerinden esinlenen olaylar ve olgular hakkındaki kavramsallaştırmalar, (mesela, inanç ve ahlaki değerler gibi kavramlar) bilim dışı sayılmıştır. Bu çerçevede, ortaya çıkan düşünce ve akımlar farklı neden-sonuç ilişkilerine dayalı metodolojik açıklamalar yapmış ve farklı kavramlar kullanmışlardır. Oysaki, hemen hemen hepsi de sosyal olayların ve olguların kavramsallaştırılmasında, geleneksel düşüncenin esinlendiği en büyük kaynaklar olan “manevi değerlere” dair bağlantısını koparmış ve sadece akıl ile deneye indirgenmiş bir açıklama tarzını kullanmışlardır. Bu bağlamda, modern düşünce akımlarının hemen hemen hepsinin “adalet” algısı, rasyonel düşüncenin güdümündeki bir tanımlamayı esas alan bir açıklamaya dayandırmaktadır. Başka bir deyişle modern düşünce, adalet kavramını, “rasyonel düşüncenin”, “akıl” ve “deney”in çerçevesine hapsetmiştir (Eroğlu, 2009:13,14).

2.1.1.4. Postmodern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı

Lefebvre’ye göre postmodern düşünce, modernlik sonrasındaki geleneksel bağlarından ve dayanaklarından kopmuş olan bilimsel bilgi ve düşünce alanında, pratikte yaşanmakta bulunan bireysel dayanıksızlığa ve sosyal çözülmeye, yeni bir adlandırma ve kavramsallaştırma getirme çabasından doğmuştur (Eroğlu, 2009:15).

Postmodern düşüncenin adalet algısı, esas itibariyle modernliğin sarstığı ve altüst ettiği geleneksel değerlerin en iddialı kavramı olan “adalet” kavramını yeniden yaşanan hayata kazandırma çabasına göre şekillenmektedir. Modern düşünce sistemi, “adalet” kavramını, metafizik süreçlerden, yani ilahi ve manevi bağlardan kopararak, akla ve deneysel süreçlere buradan da yaşanan hayatın akışına indirgemıştır. Bunun üzerine, postmodern düşünce sistemi de, zaten teorik ve kavramsal bir bağlamda akla ve rasyonel düşünceye bağlı olan “adalet algısını”, şekil ve görüntü olarak da doğrudan tanımlama kolaycılığına yönelmiştir. Modern düşünce sisteminin, pratiği ve uygulaması öyle olmasa bile, en azından teorik ve kavramsal iddiası, “düşünüyorum, o halde varım” şeklindeyken; postmodern düşünce ve yaşam biçiminin temel yaklaşımı ise “görünüyorum, o halde

varım” şeklindedir. Bu bakımdan, son zamanların “postmodern adalet” ölçüsü, adil olmak yerine “adil görünme” üzerine kurgulanmıştır (Sarıbay, 1995; 108).

2.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Sınıflandırmalar

Son yıllarda örgütsel yaklaşımlar üzerine yapılan araştırmaların bireyler arası etkileşimler, örgüt içi ilişkilere bağlı olarak işgörenlerin kazanımları ve kayıpları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İşgörenler ise, birçok durum ve etmenin etkisinde kalarak örgüt içerisinde yaşanan süreçlere karşı çeşitli tutum ve davranışlar sergilerler. İşgörenlerin birbirlerine göre farklılık gösteren tutum ve davranışları örgütlerin istenilen amacına yönelik çalışmasına büyük ölçüde engel olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt içerisinde oluşturulacak adaletli bir yapı ile karşılaşılan sorunlar büyük oranda çözümlenebilir.

Adaletle ilgili ilk çalışmalar, sosyal etkileşim sürecindeki adalet prensibini açıklamaya yöneliktir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temelini kazanımların adil olması sorunu ile ortaya çıktığı ve Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti” ile başladığı, daha sonra Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ile devam eden süreçte devam ettiği gözlenmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların tarihsel gelişimine bakıldığında ele alınan başlıca teoriler şunlardır : Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) , Leventhal’ın (1976) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlem Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory), Leventhal, Kruza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihî Teorisi (Allaocation Preference Theory) (Greenberg, 1987: 9,10).

Yıllar içerisinde örgütsel adalet ile ilgili yapılan bu çalışmalar birbirleri ile tümleşik ve birbirlerini kapsayan çalışmalar olduğundan sınıflandırılmalarına yönelik bazı problemler ortaya çıkmıştır. Fakat Greenberg bu konu üzerine yaptığı çalışmalarda örgütsel adaleti “*Reaktif-Proaktif*” ve “*Süreç-İçerik*” boyutları altında sınıflandırmıştır.

Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesi davranışlarına odaklanılmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine

proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Yürür, 2008: 112).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik yaklaşımı ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adilliğini konu almaktadır (Eroğlu, 2009:82).

Birbirinden bağımsız olarak düşünülen Reaktif-Proaktif teorileri ve Süreç-İçerik teorileri bir araya getirildiğinde ise ortaya 4 farklı örgütsel adalet boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Reaktif-İçerik teorileri, Proaktif- İçerik teorileri, Reaktif-Süreç teorileri ve Proaktif-Süreç teorileridir.

2.1.2.1.Reaktif-İçerik Teorileri

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir (Eroğlu, 2009:82). Bu alanda geliştirilen Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı Reaktif-İçerik kuramlarına örnek olarak verilebilir. Bu kuramlarda, örgüt çalışanlarının kaynak ve ödül dağıtımı konusundaki adaletsiz tutumlar karşısında nasıl tepki gösterdiklerine veya adil olmayan ilişkilere yönelik alınan olumsuz tavırlara odaklanıldığı için reaktif-içerik teorileri adı altında toplanmaktadır.

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006:35). Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, Adams eşitlik denklemi adını verdiği çalışanların yatırım / ödülünü bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu

ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998: 2).

Bireylerin algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmektir. Buna göre, öteki kişinin ödül / katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, bir ötekine göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki şeyden birini seçecektir. Ya kendi ödülünü arttırmaya çalışır yahut da bunda başarılı olmazsa, katkı ve çabasını azaltır. Öbür türlü bir durum söz konusu olduğunda ise, yani kendi ödül / katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişinin ödül / katkı oranından daha fazla ise, hissettiği eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını arttırmak yahut ender de olsa ödülleri azaltmak isteyebilir. Her iki durumda da, belirli bir hakkaniyet veya eşitsizliğin eşine geldiğine inandığı zaman, herhangi bir teşebbüse yönelmesi söz konusu olmayacaktır. İkincisinde ise, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışacaktır. Öteki kişinin ödül / katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının artırılmasını sağlamaya çalışır. Ters bir durumda ise, ötekinin ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde bulunur (Eroğlu, 2009:84,85).

Reaktif - İçerik teorilerinden bir diğeri ise Crosby'nin Göreceli Yoksunluk teorisidir. Bu teoriye göre birey kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödülleri karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucunda olumsuz bir farklılık varsa birey yoksunluk hissine kapılmaktadır. Göreceli Yoksunluk Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisinden farklı olarak örgüt içerisindeki alt kademe çalışanlarının kendilerini üst kademe çalışanları ile karşılaştırması ile ilgilidir. Sınıflar arası yapılan bu karşılaştırma bireyde adaletsizlik duygusuna neden olabilmektedir (Toplu, 2010:4).

2.1.2.2.Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlarıyla gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır. Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Yapılan araştırmalarda, adil

dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Eker, 2006:8,9).

Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Özdevecioğlu, 2006:79):

- (a) *Tutarlılık kuralı*: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- (b) *Önyargılı olmamak kuralı*: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- (c) *Doğruluk kuralı*: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- (d) *Düzeltebilme kuralı*: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- (e) *Temsilcilik kuralları*: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- (f) *Etik kural*: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise "Adalet Güdüsü Teorisi" dir (Justice Motive Theory). Leventhal'ın amaçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır (Eroğlu, 2009:87). Bu kurama göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. İlki, rekabet ilkesidir. Dağıtımın kişilerin performanslarına bağlı olarak yapılmasını sağlamaktadır. İkincisi, eşitliktir. Buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Son ilke ise, Marksist adalet ilkesidir, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini savunmaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir

arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Yavuz, 2010:8).

2.1.2.3.Reaktif-Süreç Teorileri

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan (süreç teorileri) teoriler, kararların adilliğine odaklanan (içerik teorileri) teorilerden aslında çok belirgin bir şekilde ayrılmamaktadır ancak süreç teorileri farklı bir alt yapıya sahip ve yasal prosedürlerden türetilmiş teorilerdir (Greenberg, 1987:13). Yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek yola çıkan iki araştırmacı John Thibaut ve Laurans Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır (Eroğlu, 2009:88). Bu teoride prosedürlere ilişkin üç ayrı taraf (davacı, davalı ve aracı) ve anlaşmazlık çözümü sürecinde iki aşama belirlenmiştir. Bu aşamalardan biri delillerin sergilendiği süreç aşaması diğeri ise delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Anlaşmazlık çözümü için delillerin seçilmesi ve geliştirilmesine süreç kontrolü, anlaşmazlığın sonucunun irdelenmesine karar kontrolü adı verilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998: 32).

Bu teori, süreçler ile ilgili kontrol imkanı verilen tarafların verilmeyenlere göre daha çok tatmin olduğunu öngörmektedir. Thibaut ve Walker yaptığı araştırma sonucunda süreç kontrolü verilen tarafların süreçlerin sonucunda ortaya çıkan kararların daha adil olduğunu algıladıkları ve süreç kontrolünü elinde bulundurmayanların ise sonuçlardan memnun olmadığı yargısına varmıştır (Greenberg, 1987:14).

2.1.2.4.Proaktif –Süreç Teorileri

Proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu teorideki baskın görüş Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Bu teori Leventhal'ın adalet yargısı modelini temel alarak dağıtım davranışını açıklamaktadır. Bununla beraber bu teoride dağıtım kararlarından çok süreçle ilgili kararlar ön plana çıkmaktadır bu yüzden de proaktif süreç teorileri kategorisine dâhil olmaktadır. Reaktif süreç teorilerindeki anlaşmazlık – çözüm vurgulamasına karşılık, proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerine yönelmektedir (Greenberg, 1987:15).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre; kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır (Greenberg, 1990:404).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur (Eroğlu,2009:90).

Tablo 1
Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayandığı Görüş
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik kuramı (Adams,1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.
Proaktif – İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterilebilir
Reaktif – Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.
Proaktif – Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal,Karuzza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarına karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır

2.1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet kavramı ve etkili olduğu bazı değişkenler üzerine literatürde 1970'lerden beri çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle günümüzün koşulları ve yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan çalışmaları daha da artırmıştır (Töremen ve Tan, 2010:61). Özen'e (2002) göre örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleştirilmesi gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Ancak, kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbirleriyle örtüşen veya birbirini içeren sonuçlar ortaya koymaları sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir (Ertürk, 2011:9). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda oluşturulan sınıflandırmalarda farklılıklar görülmesine rağmen, en sık karşılaşılan örgütsel adalet boyutları dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletidir (Yavuz, 2010:305).

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet boyutları ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan Dağıtım Adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak, dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları işlemsel adaleti incelemeye yöneltmiştir. İşlemsel adalet, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Övgü-Çakmak, 2005:21).

Bazı araştırmacılar, etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi işlemsel adalete ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayıramayacağını savunarak, etkileşim adaletini işlemsel adaletin içinde ele almış ve örgütsel adaletin boyutunu iki sınıfta incelemiştir (Açıkgöz, 2009:50). Cohen-

Charash ve Spector (2001), örnekleme 190 araştırmayı kapsayan meta analizlerinde dağıtım, işlem ve etkileşim adaletleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu; ancak yine de ayrı birer yapı olduklarını belirlemişlerdir. Yine Bies (2005), çok sayıda deneysel çalışmanın bulgularını değerlendirdiği araştırmasında, etkileşimsel adaletin işlem adaletinin bir türünden ibaret olmadığını, kanıtlarla destekleyerek savunmaktadır (Ertürk, 2011:10).

Bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları üç başlık altında ele alınmıştır. Aşağıda örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ele alınmış ve her birinin dayandığı kuramsal temeller ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgüt amaçları doğrultusunda hizmet vermesi beklenen çalışanlar, bir yandan da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme dâhil olmaktadır. Örgütün başarısı için çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşım sorununa öncelik kazandırmaktadır. Örgüt açısından her çalışanın eşit derecede kıymetli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri eşit değil ve çalışma ortamında her birinin payına düşen de aynı değildir (Açıkgöz, 2009:51). Bu noktadan hareketle, gelişen dağıtımsal adalet kavramı, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorununa çözüm üretebilmek üzere ortaya çıkmıştır.

Leventhal'a göre (1980) , farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtımsal adalet' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir (Özmen, Arbak ve Süral-Özer, 2007:21). Dağıtımsal adaletin yazım bilimi incelendiğinde ise Homes'ın, Adams'ın ve Peter Blau'nun yaptığı çalışmaların dağıtımsal adalet kavramının temelini oluşturduğu görülmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:76).

Dağıtımsal adalet ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtımsal adalet “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler, çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar da dağıtmaktadır. Paylaşılan şeyler, yani “alınanlar” elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa’nın (1974) tanımladığı 6 çeşit kazanım vardır ve bunlar: Hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır (Eroğlu, 2009:68).

Dağıtımsal adalete yönelik bilimsel yazın incelendiğinde bilim adamları bu konu hakkında çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından birincisi olan dağıtımsal adalet, çalışan tarafından tüm çıktılarının adaletliliği ile ilgili olan algılar bütünü olup, oransal payların belirli standartlara, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Moorman, 1991:845). Folger ve Konovsky’ye göre; dağıtımsal adalet, çalışanların iş yerinde kaynakların ve yararların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır (Folger ve Konovsky,1989:115). Vahtera, Kivimaki ve Elovainio’ye göre (1999) kaynağını daha önce bahsedilen Adams’ın (1965) hak etme teorisinden alan dağıtımsal adalet algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir (Töremen ve Tan, 2010:63).

Dağıtımsal adalet, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtımsal adaletin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımını ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka çalışanların girdi-çıkıtı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkıtı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar (Beugré, 2002: 1093).

Adams'a göre; çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zekâ, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu iki katkı-kazanım oranının karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine bir objektif bileşen sağlamasına rağmen, Adams bu sürecin tamamen subjektif olduğu görüşündedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Christopher, Porter, ve Yee, 2001: 426). Diğer bir deyişle örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine etki etmektedir (İçerli, 2010:80). Bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçların ya da ona ayrılan payın hakkaniyetli olmadığına dair algısı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilir (Yıldırım, 2003:376). Bu anlamda bireyin elde ettiği sonuçların ortaya koyduğu çabayı ve yaptığı katkıyı yansıtması açısından önemlidir. Ödüllerin dağıtılmasında algılanan hakkaniyet derecesi, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikrini oluşturur. Dolayısıyla, bu algılama bireyin örgüte olan güven duygusu unsurunu doğrudan etkileyecektir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:266-267). Ayrıca yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Martin ve Bennett, 1996:84).

Leventhal'ın(1976) geliştirmiş olduğu Adalet Yargı Modeli'ne göre dağıtımsal adalet Adams'ın belirttiğinin aksine bireyin kazanımlarının adilliliğinin sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmediği, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarının benimsenebildiği görünmektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olmak üzere üç şekilde ifade etmiştir (Chan, 2000:73). Hakkaniyet kuralı, araştırmalarda incelenen en eski dağıtımsal adalet ölçütüdür ve girdi ile çıktı arasındaki oranla ilgilidir (Wendorf, Alexander ve Fresone, 1999:3). Bu kurala göre kazanımlar çalışanların yatırımına, katkısına göre dağıtılmalıdır. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin prim alması bu kurala örnek olarak verilebilir (Laçinoğlu, 2010:22). Eşitlik kuralı, çalışanların yatırımdan bağımsız olarak herkesin benzer pay alması gerekliliğine dayanan ve kazanımlarının eşit olarak dağıtılması olarak ifade

edilebilir (Atalay, 2007:11). İhtiyaç kuralı ise, kazanımların bireylerin ihtiyaçları temel alınarak dağıtılmasıdır. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi bu kurala örnek gösterilebilir (Ertürk, 2011:15).

Dağıtımsal adalet literatürü tarihsel olarak incelendiğinde, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin ortalarının dağıtımsal adalet üzerine yapılan çalışmaların en verimli dönemi olduğu görülmektedir. Bu dönemde çok sayıda teorisyen çalışmalarını Adams'ın teorisi üzerinde küçük değişiklikler yapmak ve bu çalışmaları ayrıntılandırmak üzerine inşa etmişlerdir. Ancak son çeyrek asırdır dağıtımsal adalet kavramının teorik boyutu ile ilgili nispeten çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. 1980'lerin ortalarından beri araştırmacılar ilgilerini ve dikkatlerini adaletin başka boyutlarına kaydırmaya başlamışlar ve dağıtımsal adalet ile ilgili teoriler geliştirmekle çok az ilgilenmişlerdir. Bir döneme hakim olan dağıtımsal adalet üzerine son dönemde yapılan araştırmalar incelendiğinde dağıtımsal adalet hakkında yeni teori geliştirmekle hatta var olan teorileri geliştirmekle ilgili olarak çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar sadece var olan teorileri yorumlamaktadır (Övgü-Çakmak,2005:23).

Dağıtımsal Adalet Kavramında hâkim olan kazanım/sonuç odaklı bakış açısı çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa da bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır. Bu nedenle, son zamanlarda araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar dağıtımsal adalet kavramından işlemsel adalet kavramı yönüne kaymıştır.

2.1.3.2.İşlemsel Adalet

Son zamanlarda yapılan araştırmalar işgörenlerin kendilerini etkileyen örgütsel kararlara tepki gösterirken bu kararlara varmakta kullanılan işlemlerden etkilendiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle işgörenler işlemsel adalet kavramına eğilmekte ve kararlara varmada yer alan prosedürleri/ işlemleri anlamaya çalışmaktadırlar. İşlemsel adalet kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın, mahkemede davaların görülmesi sırasında işleyen yasal prosedürlere ilişkin davalıların tepkilerini inceledikleri kitaplarının yayımlanmasıyla girmiştir (Colquitt, Conlon, Wesson, Christopher, Porter, ve Yee, 2001:426). İşlemsel adaletin başlangıcını ise Thibaut ve Walker'ın Kontrol Modeli oluşturmaktadır. Bu modelin iddiasına göre kişiler kazanımları üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Kontrol modeli, kişilerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz dahi olsa da

kazanımlar belirlenmesinde kontrolüne izin veren işlemler mevcut ise kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Toplu, 2010:13).

İşlemsel Adalet Kavramına yönelik literatür incelendiğinde, bilim adamlarının bu konu üzerinde yapmış olduğu açıklamalar temelde benzer gibi görünse dahi bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Greenberg'e göre, işlemsel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımsal adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2001:72). Folger ve Crapanzano (1991) işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000) işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Titrek, 2009:554). Scandura'ya göre işlemsel adalet; işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğruluğuna yönelik algılarıdır (Ertürk, 2011:16). Barsky ve Kaplan'a (2007) göre ise işlemsel adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer işgörelere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne dayanmaktadır (Yavuz, 2010:306).

İşlemsel Adalet, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklar. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler (Beugre, 2002:1095). İşgörenlerin, örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilecek ve alınan kararlara itiraz edebilecek, işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların doğurguları kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak değerlendirmesine yol açabilir (Özmen, Arbak, Süral Özer, 2007: 77). Dağıtımsal adaletin aksine işlemsel adalet kuramına göre çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz dahi olsa daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988:676).

İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar, işgörenlerin yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireyler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle ya da alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarının olumlu yönde değişebilecektir. Çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, onların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirleyecektir (İşbaşı, 2000:52).

Görgül bulgular, belirli özellikler taşıyan süreçlerin, adil bir dağıtımının gerçekleştirilmesi olasılığını ortaya koyduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2009:72). Bu özellikler kapsamında Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, kazanım dağıtımının altında yatan kararların adilliğine ve bir sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için karşılması gereken kurallara odaklanmaktadır. Bu anlamda, tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, etik olma ve temsil etme olmak üzere altı işlemsel adalet kuralı tanımlanmıştır. Süreç açısından adil olarak algılanan kararlar, bütün bu kurallara sahip olmalıdır (Colquitt, Conlon, Wesson, Christopher, Porter, ve Yee, 2001:426).

Bu kurallar kısaca şöyle açıklanabilir (Colquitt ve Greenberg , 2005):

- Tutarlılık: Dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için tutarlı olmalıdır. Ayrıca bu tutarlılık süreklilik arz etmelidir.
- Önyargı: Yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarını dikkate almamalı ve alınan bu kararları ön yargılardan uzak uygulamalıdır.
- Doğruluk: Karar almada süreçler mümkün olduğu kadar minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- Düzeltilbilirlik: Süreçler, çalışanların itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.
- Etik olma: Süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Örneğin; süreçler, hilekârlık, rüşvetçilik veya özel yaşamın gizliliğinin ihlâlinden uzak olmalıdır.
- Temsil Etme: Bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.

İşlemsel adaletin algılanması açısından yukarıda anlatılan altı kural dışında Tyler tarafından bağımsız üç farklı kural daha belirtilmiştir. Bu kurallar şunlardır (Tyler, 1989:831,832):

- Karar Alma Sürecinin Tarafsızlığı: Çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanların kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissetme olasılığı artar.
- Üçüncü Kişilerde Güven: Çalışanların karar alan kişiye duyduğu güven arttıkça grup içerisinde karar alan kişinin iyi niyetli olduğu düşüncesi oluşur.
- Sosyal Durumun Açıklığı: Grup içerisinde çalışanların statüleri hakkında diğer çalışanların bilgi alması sağlanmış olur.

Thibaut ve Walker'a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi; karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyuttur. Bu boyut, karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygılı davranılması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanması gibi uygulama şekillerini kapsamaktadır (Moorman, 1991:847).

Örgütsel adalet araştırmaları, dağıtımsal ve işlemsel adaletin arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Laçinoğlu, 2010:26).İşlemsel adaletin, dağıtımsal adaletle ilgisi, örgütsel kazanımların dağıtılması sırasında, adaletten uzaklaşılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde, daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır (Dilek, 2005:30).İşlemsel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımsal adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımsal adaleti de belirlemesi açısından işlemsel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626,637).

İşlemsel adalete ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında kullanılan formal süreçlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörler ise karar alıcının, karardan

etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden ve etkileşimsel adalet kavramıdır (Greenberg,1990:411). Yapılan çalışmaların bazılarında kazanımların dağıtılmasına yönelik çalışanlara karşı takınılan tutum, davranış şekilleri, kişiler arası tutum işlemsel adaletin bir alt boyutu (sosyal boyutu) olarak nitelendirilmektedir. Ancak Bies ve Moag (1989) yapmış oldukları çalışmalarda bu durumu örgütsel adaletin yeni bir boyutu olarak ele almışlar ve etkileşimsel adalet kavramını ortaya atmışlardır.

2.1.3.3.Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili ‘etkileşimsel adalet’ araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Özmen , Arbak , Süral-Özer, 2007:22). Bilim adamlarının çalışmaları sonucunda her üç adalet algısının da (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) birbirleriyle güçlü ilişkili ama bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Robert J. Bies ve Moag, tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet isgörenler ile yöneticiler ya da işverenler arasındaki iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler hayata geçirilirken, çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini, astlarını ilgiyle dinlemesini, kararlar için yeterli açıklamalar yapmasını, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Scarlicki ve Folger, 1997:435).

Bilim yazınına inceleyerek etkileşimsel adalet kavramına yönelik yapılmış olan tanımlamalara bakacak olursak; Bies etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken isgörenlerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009 :78). Folger ve Bies (1989) etkileşimsel adaletini, örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Tyler ve Bies ise (1990) kişiler arası ilişkilerde adaleti sağlamada dürüstlük ve samimiyet, nezaket ve kibarlık ile örgüt üyelerinin haklarına saygı olmak

olarak tanımlamıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:268). Moorman'a göre ise etkileşimsel adalet karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Toplu, 2010:18). Beugre'ye göre etkileşimsel adalet, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissinin desteklenmesi anlamına gelmektedir (İçerli, 2010:86).

Bies ve Moag (1986) tarafından yazına katılan etkileşimsel adalet kavramı, işe alımlarda kişiler arası ilişkilerde beklentilerin belirlenmesine ilişkin yapılan bir çalışmaya dayanarak ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet kavramı sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra bu dört boyut Greenberg tarafından duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişilerarası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında şekillenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:267,268). Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, çalışanlarına değer vermesi yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtım konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (Greenberg,1993: 82,86).

Greenberg, etkileşimsel adaletin saygı ve duyarlılık yönlerinin, dağıtımsal adaletin kişiler arası değerleri olarak görülebileceğini; çünkü kararların sonuçlarına karşı tepkiler doğurabileceklerini ileri sürmektedir. Etkileşim adaletinin açıklama yönünün, işlemsel adaletin kişiler arası bir değeri olarak görülebileceğini; çünkü çalışanlara yapılan açıklamaların sürecin yapısal yönlerini değerlendirebilmek için gerekli bilgiyi sağladığını ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, onlara karşı duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda, çalışanların etkileşim adaleti alguları pozitif yönde artabilir (Colquitt, 2001:386). Alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla işgörenlerle samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, etkileşimsel adaletle ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir işgörenin avans isteğinin reddedilmesi, uygun finansal

bilgilere dayanan mantıklı bir açıklamayla adil bir karar olarak algılanabilir (İşbaşı, 2000: 53,54).

Kazanımlar kadar, çalışanların izlenen yollar hakkında bilgi edinmesinin ve işverenleriyle olan iletişiminin saygılı ve hoşgörülü olmasının, çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışanlar arasında gelecekteki işlemlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve uzun vadede işgörenlerin iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmasındaki yeri oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalarda, etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve prosedür adaletinin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur.

Aşağıda verilen Tablo 2’de yukarıda anlatılan üç örgütsel adalet boyutunun olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik oluşan tutumlar yer almaktadır (Yavuz, 2010:15).

Tablo 2
Örgütsel Adalet Boyutlarının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

<p><u>Dağıtımsal Adalet:</u> Dağıtımsal adaletsizlik sonucu -----> Sonuçlara yönelik tepkisellik oluşur. Dağıtımsal adaletin olumlu sonucu -----> Örgütsel vatandaşlık tutumunu artırır.</p>
<p><u>İşlemsel Adalet:</u> İşlemsel adaletsizlik sonucu -----> Bütün bir organizasyona tepkiler oluşur. İşlemsel adaletin olumlu sonucu -----> Çalışanların iş güvenliği duygusunu arttırmaktadır.</p>
<p><u>Etkileşimsel Adalet:</u></p> <p>A. <u>Kişiler Arası Etkileşim</u> Kişilerarası adaletsizlik sonucu ----->Yöneticilere karşı tepkiler oluşur. Kişilerarası adaletin olumlu sonucu -----> Çalışanlara karşı nezaket ve saygı konularına önem artar.</p> <p>B. <u>Bilgisel Adalet</u> Bilgisel adaletsizlik sonucu ----->Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki adalet algılayışını değiştirerek yönetime duyulan güveni olumsuz etkiler. Bilgisel adaletin olumlu sonucu ----->Yönetime duyulan güveni artırır.</p>

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışmada, ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın evrenini; Uşak İl merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 35 ilköğretim okulunda, 2004-2005 öğretim yılında görev yapan 962 öğretmen oluşturmakta; örneklemini ise Uşak il merkezinde bulunan 14 ilköğretim okulunda görev yapan 362 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlara göre, ilköğretimde görevli öğretmenlere göre etkileşimsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemlidir. Öğretmenler işlemsel ve dağıtımsal adalet eksikliğine nazaran, etkileşimsel adalet yokluğundan daha fazla etkilenmektedirler. Eğer etkileşimsel adalet mevcut ise dağıtımsal ve işlemsel adalet yokluğu durumunda bile, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedirler.

Tan (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” adlı çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın evrenini, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Elazığ merkezde bulunan 72 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler oluşturmakta; örneklemini ise, Fırat, Bahçelievler, Harput, Hazar, Karşıyaka, eğitim bölgelerinin her birinden Random yöntemi ile seçilen 5’er okulda görev yapmakta olan 12’şer öğretmen oluşturmaktadır. Betimsel tarama modeliyle geliştirilen çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek seviyede örgütsel adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda, kıdem değişkenine ve çalışılan hizmet bölgesi değişkenine göre öğretmenler arasında örgütsel adalet algısına yönelik anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini

saptayarak; bunlar arasındaki ilişkiyi bazı demografik değişkenler bakımından inceleyip ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılında Türkiye’deki 7399 ortaöğretim okullunda görev yapan 184582 öğretmen; örneklemini ise tesadüfen seçilen 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, genel olarak öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmekle beraber etkileşimsel adalet algısının işlemsel ve dağıtımsal adalet algısına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet, kıdem değişkenlerinden etkilenirken; yaş ve branş değişkenlerinden etkilenmemektedir. Yapılan araştırmaya göre dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil olduğunu düşündüğü gözlenmiştir. 10 yıl ve altı kıdem grubundaki öğretmenler ile 11-20 yıl kıdem grubundaki öğretmenler arasında üç örgütsel adalet boyutta da görüşlerin farklılaştığı görülmüştür.

Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” adlı çalışmada, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeyleri saptanarak; bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini Türkiye’deki 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumların da çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini 721’i genel liselerde; 560’ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Betimsel nitelikte olan bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmakla beraber etkileşimsel adalet algılarının işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir.

Yapılan araştırmada cinsiyet ve kıdem değişkenleri bakımından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ise farklılaştığı belirlenmiştir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil olduğu görüşünü savunmaktadır. Örgütsel

adalete algısına yönelik bu farklılaşma dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarında gözlenirken işlemsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Adalet algısı kıdem değişkeni açısından incelendiğinde 10 yıl ve altı kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Titrek (2009) tarafından yapılan “Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi” adlı çalışmada Türkiye’deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın örneklemini 104’ü okul yöneticisi, 834’ü öğretmen ve 78’i de diğer çalışanlar-memur, hizmetliler olmak üzere yedi ildeki (Ağrı, Bingöl, Malatya, Ankara, Aksara, Bilecik ve İstanbul) 1016 okul çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, hem *yöneticilerle ilişkiler* hem de *çalışanlar arası ilişkiler* boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin “kısmen” düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2010) tarafından yapılan “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmanın amacı, devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarını ve bu algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısına göre değişip değişmediğini belirlemektir. Bu araştırmanın evrenini Kütahya il merkezindeki devlet ortaöğretim okullarında görev yapan 662 öğretmen; örneklemini ise tesadüfî olarak seçilen 222 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, genel olarak örgütsel adalet ile ilgili olumlu bir algıya sahip olduğu ancak bu algının çok yüksek olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği görülürken, kıdem değişkeni bakımından örgütsel adalet algısının farklılaştığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya göre, kıdem durumu 6-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğer kıdem durumlarındaki öğretmenlere göre daha olumsuzdur.

İmamoğlu (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” isimli çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları

arasındaki ilişkiyi saptamak, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve buldukları okulda hizmet süreleri) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerinde içinde faaliyet gösteren resmi ilköğretim okullarında görevli 589 öğretmen; örneklemini ise 470 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algılarının “kararsızlık” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarında, demografik değişkenlere göre farklılık gözlenmezken, öğretmenlerin yalnızca etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Çelik (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarıyla iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, branş ve görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmek amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Mersin’in merkez ilçelerinde (Mezitli, Yenişehir, Akdeniz, Toroslar) bulunan 170 ilköğretim okulunda çalışan 439 okul yöneticisi ve 5513 öğretmen; örneklemini ise 254 yönetici ve 542 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin genel olarak örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olduğu saptanmakla beraber ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında öğretmenlere göre daha olumlu adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

İlköğretimde görevli yöneticilerin örgütsel adalet algıları yaş ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni durum, branş, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ertürk (2011) tarafından yapılan “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki” isimli araştırmanın amacı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişki ve bu algıların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Burdur ili sınırları içinde olan tüm bağımsız sınıflı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 2230 öğretmen; örneklemini ise 1463 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde geliştirilen çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin genel olarak adalet algılarının, “yüksek” düzeyde olduğu saptanırken, çalışılan kadro türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı; cinsiyete göre ise farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doymu Arasındaki İlişki” isimli araştırmanın amacı değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemeye çalışmaktır. Bu araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 675 öğretmen; örneklemini ise oransız küme örnekleme tekniği ile belirlenen 267 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde olan bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır.

Dağlı, Baysal ve Korkut (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet” adlı çalışmada resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri saptanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli tüm öğretmenler; örneklemini ise resmi ilköğretim okullarından 375, özel ilköğretim okullarından ise 175 öğretmen oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonucunda, kıdem ve cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında sadece “*dağıtımsal adalet*” boyutunda anlamlı fark gösterirken, okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “*dağıtımsal*” ve “*etkileşimsel adalet*” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

2.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Sweeney ve McFarlin (1997) tarafından yapılan “Process and Outcome: Gender Differences In The Assessment Of Justice - Süreç ve Çıktı: Adaletin Değerlendirilmesinde Cinsiyet Farklılıkları ” adlı araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısında cinsiyet faktörünün önemi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, 1980 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Milwaukee eyaletinde görevli 19500 sivil federal devlet çalışanı oluştururken, örneklemini ise 12670 federal devlet çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; erkekler kadınlara göre dağıtımsal adalet ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi daha güçlü kabul ederken; kadınlar ise erkeklere oranla işlemsel adalet ile örgütsel adalet çıktıları arasındaki ilişkiyi daha güçlü kabul etmektedir.

Hubbell ve MChory-Assed (2005) tarafından yapılan “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationships with Managerial and Organizational Justice - Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri” isimli çalışmalarında örgütsel adalet çeşitlerinin örgüte olan güven ve yönetim ile ilişkisi olup olmadığını saptamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Amerika Birleşik Devletlerindeki Mid-Atlantic University ve Southwestern Universty de görevli 181 üniversite çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda işlemsel adaletin örgütsel ve yönetimsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğu; dağıtımsal adaletin sadece yönetimsel güveni gösterdiği; etkileşimsel adaletin ise hem örgütsel güven hem de yönetimsel güven ile ilişkisinin olmadığı saptanmıştır.

Hartman, Yrle ve Galle (1999) tarafından yapılan “Procedural and Distributive Justice: Examining Equity In A University Setting - İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet: Bir Üniversitede Adaletin İncelenmesi” isimli çalışmada, bir devlet üniversitesinde cinsiyet değişkeninin üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısına etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın evrenini 450 üniversite çalışanı oluştururken araştırmanın örneklemini ise 172 üniversite çalışanı oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel adalet algısına yönelik anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Hoy ve Tarter, (2004) tarafından yapılan “Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust - Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz” adlı çalışmada, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Araştırmanın örneklemini Ohio’da bulunan 75 ortaokul oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve güven

kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğu ve güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin öğretmen – idareci ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine göre daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Lambert ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social ServiceWorkers - Dağıtımsal ve İşlemsel Adaletin Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmada sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Kuzeybatı Ohio’daki kuruluşlarda hizmet eden 255 sosyal hizmet çalışanı oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenirken işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden daha fazla olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve toplanması, verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar,2008:79). Bu yöntemle dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan,1998:59).

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçe ve bağlı tüm ilçelerdeki resmi Anadolu Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Diyarbakır merkez ilçe ve bağlı tüm ilçelerdeki resmi Anadolu Lisesi sayısı araştırmanın yapıldığı tarih itibari ile 20 idi. Araştırma, yönetici ve öğretmen evreni olmak üzere iki evrenden oluşmaktadır. Yönetici evreninde 61, öğretmen evreninde ise 517 denek bulunmakta idi. Yönetici evreninden random yöntemi ile 49 denek (12 müdür,37 müdür yrd.), öğretmen evreninden ise, random yöntemi ile 221 denek seçilerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur. Bu durumda, yöneticilerde deneklerin evreni temsil etme oranı %80,2, öğretmenlerde ise %42,74'dır.

Aşağıda Tablo 3'de yönetici ve öğretmen evreni verilmiştir.

Tablo 3
Araştırmanın Evreni

Sıra No	İlçe Adı	Okul Adı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
1	Bağlar	Güler Şevki Özbek Anadolu Lisesi	4	28
2	Bismil	Bismil Anadolu Lisesi	1	26
3	Çermik	Çermik Anadolu Lisesi	2	32
4	Çermik	Ercan Demirkol Anadolu Lisesi	3	11
5	Çınar	Çınar Anadolu Lisesi	5	14
6	Eğil	Alpaslan Anadolu Lisesi	3	19
7	Ergani	Sermet Yalçın Anadolu Lisesi	2	24
8	Ergani	Süleyman Nazif Anadolu Lisesi	3	37
9	Lice	Lice Anadolu Lisesi	1	12
10	Silvan	İMKB H. Reşat Balyen Anadolu Lisesi	-	-
11	Silvan	Silvan Anadolu Lisesi	5	15
12	Sur	Alparslan Anadolu Lisesi	1	18
13	Yenişehir	80. Yıl Cumhuriyet Anadolu Lisesi	3	34
14	Yenişehir	85. Yıl Milli Egemenlik Anadolu Lisesi	4	29
15	Yenişehir	Diyarbakır Anadolu Lisesi	5	42
16	Yenişehir	Gaffar Okkan Anadolu Lisesi	3	33
17	Yenişehir	Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi	5	39
18	Yenişehir	Rekabet Kurumu Anadolu Lisesi	5	37
19	Yenişehir	Selahaddin Eyyübi Anadolu Lisesi	2	36
20	Yenişehir	Sezai Karakoç Anadolu Lisesi	4	31
Toplam			61	517

3.3. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

Araştırma probleminin çözülmesi için gereksinim duyulan Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin verilerin toplanmasında, betimleme ya da survey yöntemlerinde en çok kullanılan ve düşünüşler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilen anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili yerli ve yabancı yayınlar, araştırmalar incelenmiş; elektronik veri tabanlarına ulaşılmaya çalışılmış ve ihtiyaç duyulan verilere ulaşılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracı, Neihoff ve Moormann tarafından (1993) geliştirilen adalet ölçeği, araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Veri toplama aracı ile ilgili, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde görevli olan uzmanların görüşlerine başvurularak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Veri toplama aracı geliştirildikten sonra 10 ortaöğretim okulunda görevli olan yönetici ve öğretmenlere uygulanarak pilot deneme yapılmış olup, yönetici ve öğretmenlerin de görüşleri alınarak veri toplama aracı uzman yardımıyla yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmacı tarafından geliştirilen yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Öğretmenlere uygulanmak üzere geliştirilen anket formunun kişisel bilgiler bölümünde 4 soru, örgütsel adaletle ilgili bölümde ise hem yönetici hem de öğretmenler için 20 soru bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği; "dağıtımsal", "işlemsel", "etkileşimsel" adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili ankette yer alan sorular için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek "*Kesinlikle katılmıyorum*" (1) , "*Katılmıyorum*" (2) , "*Kararsızım*" (3) , "*Katılıyorum*" (4) ve "*Kesinlikle katılıyorum*" (5) ifadelerinden ve değerlerden oluşmaktadır. Aritmetik ortalama ile yapılan değerlendirmelerde derecelendirmenin puan aralıkları aşağıdaki gibidir.

1-1,79 = Kesinlikle katılmıyorum

1,80-2,59 = Katılmıyorum

2,60-3,39 = Kararsızım

3,40-4,19 = Katılıyorum

4,20-5,00= Kesinlikle katılıyorum

Bu araştırmada kullanılan ölçme aracının iç tutarlılığının saptanması yoluyla yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı; "dağıtımsal adalet" boyutu için 0,64, "işlemsel adalet" boyutu için 0,83, "etkileşimsel adalet" boyutu için 0,92 ve ölçeğin tamamı için 0,91 olarak hesaplanmıştır. Dağıtımsal adalet boyutunu 5 soru (1,2,3,4,5), işlemsel adalet boyutunu 6 soru (6,7,8,9,10,11) ve etkileşimsel adalet alt boyutunu ise 9 soru (12,13,14,15,16,17,18,19) oluşturmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre,

ölçeğin KMO testi değerinin 0,60'dan yüksek ve Bartlett testi değerinin 0,05'den küçük olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu ölçme aracındaki maddelerin faktör değerleri daha önce; Dağlı, Baysal ve Korkut (2013) tarafından yapılan analizlerde 0,56 ile 0,86, Toplu (2010) tarafından yapılan çalışmada 0,58 ile 0,84, Çelik (2011) tarafından yapılan araştırmada 0,49 ile 0,82, Ertürk (2011) tarafından yapılan çalışmada 0,49 ile 0,82, İmamoğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada ise 0,41 ile 0,86 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi, tüm bu araştırmalarda ölçme aracındaki maddelerin faktör yükleri yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu araştırmada, bu değerler yeniden hesaplanmamıştır. Bu araştırmada, toplam açıklanan varyans ise 58,782'dir.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması ve Toplanması

Veri toplamak amacıyla geliştirilmiş olan anketin uygulanabilmesi için Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne izin yazısı gönderilmiştir. Müdürlükten uygulama izni alındıktan sonra örneklem alınan okullara gidilerek araştırmacı tarafından 01.04.2012-01.06.2012 tarihleri arasında uygulama yapılmıştır. Uygulanan anketler daha sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Toplanan anketlerin önce açıklamalara uygun olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiş, açıklamalara uygun yanıtlandırılmayan veya eksik yanıtlandırılan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu şekilde toplanan anket verileri bilgisayarda SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde;

1. Frekans ve yüzde dağılımları (f ve %)
2. Aritmetik ortalama (\bar{X})
3. Standart sapma (SS)
4. t-testi
5. Varyans analizi (One-Way)
6. Scheffe anlamlılık testinden yararlanılmıştır.

Verilerin analizinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Bulgular ve ilgili yorum, araştırma alt probleminin verilişindeki sıraya uyularak düzenlenmiştir. Alt probleme geçilmeden önce, kişisel bilgiler alt başlığı altında, veri toplama aracına yanıt veren öğretmenlerin *kıdem*, *öğrenim durumu*, *cinsiyet* ve *alan* durumları değerlendirilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgiler

Bu alt başlık altında öğretmenlerin (a) *kıdem*, (b) *öğrenim durumu*, (c) *cinsiyet* ve (d) *alan* değişkenlerine ait bilgiler tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.1. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 4’de öğretmenlerin kıdem durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Aşağıda verilen tabloda, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumlarına bakıldığında kıdem dağılımları arasında çok büyük farklılıklar gözlenmemektedir. Kıdem dağılımında en büyük oranı %30,8 ile 16 ve üzeri yıl hizmete sahip çalışanlar yer alırken, bunu sırasıyla %27,6 ile 11-15 yıl çalışanlar, %23,5 ile 1-5 yıl çalışanlar ve %18,1 ile 6-10 yıl çalışanlar izlemektedir.

Tablo 4
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	Öğretmen	
	N	%
1-5 yıl	52	23,5
6-10 yıl	40	18,1
11-15 yıl	61	27,6
16 ve üzeri yıl	68	30,8
Toplam	221	100

4.1.2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5’ de yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımı yer almaktadır. Aşağıda, tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %76’sı Lisans, %24’ü Lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu Lisans mezundur.

Tablo 5
Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Öğretmen	
	N	%
Lisans	168	76,0
Lisansüstü	53	24,0
Toplam	221	100

4.1.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 6’da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı verilmiştir. Tabloda, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,1’inin erkek, %33,9’unun ise bayan olduğu görülmektedir. Bu durumda, araştırmaya katılan öğretmenlerde cinsiyete göre dağılımda en büyük oran erkeklere aittir.

Tablo 6
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen	
	N	%
Erkek	146	66,1
Bayan	75	33,9
Toplam	221	100

4.1.4. Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı

Tablo 7’de öğretmenlerin alanlarına göre dağılımı yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin; %36,2’si Mat-Fen Bilimleri, %33’ü Sosyal Bilimler, %30,8’i ise Diğer alanlarda (beden eğitimi, müzik gibi) görev yapmaktadır.

Tablo 7
Öğretmenlerin Alanlarına Göre Dağılımı

Alan	Öğretmen	
	N	%
Mat-Fen Bilimleri	80	36,2
Sosyal Bilimler	73	33,0
Diğer	68	30,8
Toplam	221	100

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde sırasıyla alt problemler, bu problemlere ilişkin bulgular ve yorum yer almaktadır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problem, “Genel olarak Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin algıları arasında anlamlı fark var mıdır? Bu iki grubun örgütsel adalete ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir? biçiminde ifade edilmişti Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8
Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	SS	“t” değeri	Serbestlik Derecesi	“p” Değeri
Dağıtımsal Adalet	Öğretmen	221	2,58	0,79373	-3,124	268	0,002
	Yönetici	49	2,98	0,82627	-3,045	69,020	0,003
İşlemsel Adalet	Öğretmen	221	3,13	0,81070	-10,201	268	0,000
	Yönetici	49	4,34	0,42683	-14,893	136,449	0,000
Etkileşimsel Adalet	Öğretmen	221	3,39	0,81736	-9,476	268	0,000
	Yönetici	49	4,52	0,38154	-14,649	159,377	0,000

Tablo 8’de görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Ortalama değerlere bakıldığında her üç boyutta da öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin algıları yöneticilere göre daha düşük düzeyde saptanmıştır. Yani öğretmenler yöneticilere göre daha olumsuz örgütsel adalet algısına sahiptir. Bu algı farklılığı, öğretmenlerin adalet konusunda yöneticilerinden biraz daha farklı bir beklenti içerisinde olmalarına bağlanabilir. Adaletin uygulayıcısı konumundaki yöneticilerin; kişilerarası ilişkilerde, yönetmeliklerin tarafsız uygulanmasında, kararlara katılımın sağlanmasında ve alınan kararların paylaşımında, uyguladıkları yöntemlerde, bu yöntemlerden etkilenen öğretmenlere göre kendilerini daha adil değerlendirmeleri araştırma sonucunda bulunan anlamlı farklılığın sebebi olabilir.

Tablo 9’a bakıldığında ise araştırmaya katılan Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının ayrı ayrı incelendiği ve ölçme aracındaki ifadelerin her birisinin “n”, “yüzde” ve “aritmetik” ortalamalarının verildiği görülmektedir.

Tablo 9
Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişine Görüşlerine Yönelik n, Yüzde ve Ortalamalar

BOYUTLAR	YÖNETİCİ ANKETİNİN SONUÇLARI												ÖĞRETMEN ANKETİNİN SONUÇLARI											
	MADDE NO	Kesinlikle Karılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	Kesinlikle Karılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
DAĞITIMSAL ADALET	1	2	4,1	5	10,2	2	4,1	22	44,9	18	36,7	4,00	34	15,4	46	20,8	21	9,5	88	39,8	32	14,5	3,17	
	2	17	34,7	17	34,7	6	12,2	6	12,2	3	6,1	2,20	128	57,9	57	25,8	12	5,4	15	6,8	9	4,1	1,73	
	3	4	8,2	14	28,6	12	24,5	14	28,6	5	10,2	3,04	47	21,3	64	29,0	29	13,1	75	33,9	6	2,7	2,68	
	4	11	22,4	17	34,7	10	20,4	7	14,3	4	8,2	2,51	81	36,7	46	20,8	40	18,1	40	18,1	14	6,3	2,37	
	5	6	12,2	9	18,4	12	24,5	17	34,7	5	10,2	3,12	35	15,8	50	22,6	35	15,8	92	41,6	9	4,1	2,95	
İŞLEMSEL ADALET	6	1	2,0	1	2,0	2	4,1	24	49,0	21	42,9	4,29	18	8,1	45	20,4	37	16,7	103	46,6	18	8,1	3,26	
	7			4	8,2	1	2,0	29	59,2	15	30,6	4,12	27	12,2	68	30,8	34	15,4	80	36,2	12	5,4	2,92	
	8					3	6,1	26	53,1	20	40,8	4,35	20	9,0	69	31,2	57	25,8	57	25,8	5	2,3	2,87	
	9							26	53,1	26	53,1	4,47	10	4,5	45	20,4	40	18,1	112	50,7	14	6,3	3,34	
	10							26	53,1	23	46,9	4,47	22	10,0	59	26,7	50	22,6	81	36,7	9	4,1	2,98	
	11	1	2,0					27	55,1	21	42,9	4,37	15	6,8	45	20,4	33	14,9	97	43,9	31	14,0	3,38	
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	12	1	2,0					24	49,0	24	49,0	4,47	12	5,4	28	12,7	34	15,4	116	52,5	31	14,0	3,57	
	13							19	38,8	30	61,2	4,61	9	4,1	23	10,4	20	9,0	139	62,9	30	13,6	3,71	
	14					2	4,1	21	42,9	26	53,1	4,49	11	5,0	46	20,8	41	18,6	104	47,1	19	8,6	3,33	
	15							21	42,9	28	57,1	4,57	7	3,2	32	14,5	46	20,8	114	51,6	22	10,0	3,51	
	16							19	38,8	30	61,2	4,61	5	2,3	41	18,6	46	20,8	110	49,8	19	8,6	3,44	
	17					1	2,0	26	53,1	22	44,9	4,43	14	6,3	60	27,1	50	22,6	84	38,0	13	5,9	3,10	
	18					1	2,0	24	49,0	24	49,0	4,47	13	5,9	51	23,1	44	19,9	104	47,1	9	4,1	3,20	
	19							23	46,9	26	53,1	4,53	13	5,9	47	21,3	40	18,1	107	48,4	14	6,3	3,28	
	20							23	46,9	26	53,1	4,53	11	5,0	48	21,7	35	15,8	105	47,5	22	10,0	3,36	

Tablo 9’da yönetici ve öğretmenlerin ; “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarına ilişkin her bir maddenin “n”, “%” yüzdelik oranları” ve “dereceleri” aşağıda ele alınmıştır.

1. Dağıtımsal Adalet Boyutu;

Yönetici anketlerinde “**Öğretmenlerin çalışma programı adildir**” (Madde 1), ifadesine yöneticilerin %4,1’i *kesinlikle katılmıyorum*, %10,2’si *katılmıyorum*, %4,1’i *kararsızım*, %44,9’u *katılıyorum* ve %36,7’si *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Çalışma programım adildir**” (Madde 1), ifadesine öğretmenlerin %15,4’ü *kesinlikle katılmıyorum*, %20,8’i *katılmıyorum*, %9,5’i *kararsızım*, %39,8’i *katılıyorum*, %14,5’i *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,00 (*Katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,17 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin öğretmenlere oranla daha olumlu bir algıya ve çalışma programına yönelik yüksek bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde “**Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin aldığı ücretin adil olduğunu düşünüyorum**” (Madde 2), ifadesine yöneticilerin %34,7’si *kesinlikle katılmıyorum*, %34,7’si *katılmıyorum*, %12,2’si *kararsızım*, %12,2’si *katılıyorum*, %6,1’i ise *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum**” (Madde 2), ifadesine öğretmenlerin %57,9’u *kesinlikle katılmıyorum*, %25,8’i *katılmıyorum*, %5,4’ü *kararsızım*, %6,8’i, *katılıyorum*, %4,1’i ise *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 2,20 (*Katılmıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 1,73 (*Kesinlikle katılmıyorum*)’dır. Ortalamalara bakıldığında hem yönetici hem de öğretmenlerin söz konusu ifadeye yönelik olumsuz bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin iş yükünün oldukça adil olduğunu düşünüyorum”** (Madde 3), ifadesine yöneticilerin %8,2’si *kesinlikle katılmıyorum*, %28,6’sı *katılmıyorum*, %24,5’i *kararsızım*, %28,6’sı *katılıyorum*, %10,6’sı ise *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum”** (Madde 3), ifadesine öğretmenlerin %21,3’ü *kesinlikle katılmıyorum*, %29’u *katılmıyorum*, %13,1’i *kararsızım*, %33,9’u, *katılıyorum*, %2,7’sinin de *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 3,04 (*Kararsızım*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,68 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda, yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin öğretmenlere oranla daha yüksek bir adalet algısına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Yönetici anketlerinde **“Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin genel olarak, aldığı ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum”** (Madde 4), ifadesine yöneticilerin %22,4’ü *kesinlikle katılmıyorum*, %34,7’si *katılmıyorum*, %20,4’ü *kararsızım*, %14,3’ü *katılıyorum*, %8,2’si ise *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Genel olarak, aldığım ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum”** (Madde 4), ifadesine öğretmenlerin %36,7’si *kesinlikle katılmıyorum*, %20,8’i *katılmıyorum*, %18,1’i *kararsızım*, %18,1’i, *katılıyorum*, %6,3’ü *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 2,51 (*Katılmıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,37 (*Katılmıyorum*)’dır. Söz konusu ifadeye ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında az bir farklılık olmakla beraber her iki grup da dağıtılan ödüllere yönelik olumsuz bir adalet algısına sahiptir.

Yönetici anketlerinde **“Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin iş sorumluluklarının adil olduğuna inanıyorum”** (Madde 5), ifadesine yöneticilerin %12,2’si *kesinlikle katılmıyorum*, %18,4’ü *katılmıyorum*, %24,5’i *kararsızım*, %34,7’si *katılıyorum*, %10,2’sinin de *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“İş sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum”** (Madde 5), ifadesine öğretmenlerin %15,8’i *kesinlikle katılmıyorum*, %22,6’sı *katılmıyorum*, %15,8’i

kararsızım, %41,6'sı, *katılıyorum*, %4,1'inin de *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 3,12 (*Kararsızım*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,95 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin öğretmenlere oranla daha yüksek bir adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

2. İşlemse Adalet Boyutu;

Yönetici anketlerinde “**Öğretmenlerin işiyle ilgili karar verirken tarafsızımdır**” (Madde 6), ifadesine yöneticilerin %2'si *kesinlikle katılmıyorum*, %2'si *katılmıyorum*, %4,1'i *kararsızım*, %49'u *katılıyorum*, %42,9'u *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken tarafsızdır**” (Madde 6), ifadesine öğretmenlerin %8,1'i *kesinlikle katılmıyorum*, %20,4'ü *katılmıyorum*, %16,7'i *kararsızım*, %46,6'sı, *katılıyorum*, %8,1'i *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

. Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,29 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,26 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda hesaplanan ortalamalara göre verilen kararlarda tarafsız olma konusunda yöneticilerin öğretmenlere göre çok daha yüksek bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde “**İşle ilgili kararları vermeden önce tüm öğretmenlerin görüşlerini alırım**” (Madde 7), ifadesine yöneticilerin %8,2'si *katılmıyorum*, %2'si *kararsızım*, %59,2'si *katılıyorum*, %30,6'sının da *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Okul yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce tüm öğretmenlerin görüşlerini alırlar**” (Madde 7), ifadesine öğretmenlerin %12,2'si *kesinlikle katılmıyorum*, %30,8'i *katılmıyorum*, %15,4'ü *kararsızım*, %36,2'si, *katılıyorum*, %5,4'ünün de *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,12 (*Katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,92

(*Kararsızım*)’dır. Ortalamalara bakıldığında yöneticiler söz konusu maddeye ilişkin yüksek bir adalet algısına sahipken, öğretmenler bu madde ile ilgili düşük adalet algısına sahiptir.

Yönetici anketlerinde “**İşle ilgili karar vermede konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi toplarım**” (Madde 8), ifadesine yöneticilerin %6,1’i *kararsızım*, %53,1’i *katılıyorum*, %40,8’inin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Okul yöneticilerim işle ilgili karar vermede konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi toplar**” (Madde 8), ifadesine öğretmenlerin %9’u *kesinlikle katılmıyorum*, %31,2’si *katılmıyorum*, %25,8’i *kararsızım*, %25,8’i *katılıyorum*, %2,3’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,35 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,87 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda, verilen ortalamalara göre söz konusu ifadeye yöneticilerin öğretmenlere göre çok daha yüksek bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde “**Öğretmenler tarafından talep edildiğinde verilen kararları açıklar ve ek bilgi sunarım**” (Madde 9), ifadesine yöneticilerin %53,1’i *katılıyorum*, %53,1’inin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Okul yöneticilerim, öğretmenler tarafından talep edildiğinde verilen kararları açıklar ve ek bilgi sunar**” (Madde 9), ifadesine öğretmenlerin %4,5’i *kesinlikle katılmıyorum*, %20,4’ü *katılmıyorum*, %18,1’i *kararsızım*, %50,7’si *katılıyorum*, %6,3’ünün de *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,47 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,34 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda, verilen ortalama değerlerine göre yöneticiler verilen kararların açıklanmasına yönelik çok yüksek bir adalet algısı düzeyine sahipken öğretmenler söz konusu ifade ile ilgili daha düşük düzeyde bir adalet algı düzeyine sahiptir.

Yönetici anketlerinde “**İşle ilgili verilen tüm kararları, etkilenen tüm öğretmenlere tutarlı bir şekilde uygularım**” (Madde 10), ifadesine yöneticilerin %53,1’i *katılıyorum*, %46,9’u *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**İşle ilgili verilen tüm kararlar, etkilenen tüm öğretmenlere tutarlı bir şekilde uygulanır**” (Madde 10), ifadesine öğretmenlerin %10’u *kesinlikle katılmıyorum*, %26,7’si

katılmıyorum, %22,6'sı *kararsızım*, %36,7'si, *katılıyorum*, %4,1'inin ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,47 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 2,98 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda, yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin öğretmenlere oranla çok daha yüksek bir adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Yönetici anketlerinde “**Öğretmenlerin, tarafımdan verilen kararları sorgulama ya da bu kararlara itiraz etme hakları vardır**” (Madde 11), ifadesine yöneticilerin %2'si *kesinlikle katılmıyorum*, %55,1'i *katılıyorum*, %42,9'unun *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulama ya da bu kararlara itiraz etme hakları vardır**” (Madde 11), ifadesine öğretmenlerin %6,8'i *kesinlikle katılmıyorum*, %20,4'ü *katılmıyorum*, %14,9'u *kararsızım*, %43,9'u, *katılıyorum*, %14'ünün ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,37 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,38 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda verilen ortalama değerlerine göre yöneticiler verilen kararların sorgulanmasına ve itirazına yönelik çok yüksek bir adalet algısı düzeyine sahipken öğretmenler söz konusu ifade ile ilgili daha düşük düzeyde bir adalet algı düzeyine sahiptir.

3. Etkileşimsel Adalet Boyutunda;

Yönetici anketlerinde “**İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime karşı anlayışlı ve nazik davranırım**” (Madde 12), ifadesine yöneticilerin %2'si *kesinlikle katılmıyorum*, %49'u *katılıyorum*, yine %49'unun *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise “**Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı anlayışlı ve nazik davranırlar**” (Madde 12), ifadesine öğretmenlerin %5,4'ü *kesinlikle katılmıyorum*, %12,7'si *katılmıyorum*, %15,4'ü *kararsızım*, %52,5'i, *katılıyorum*, %14'ünün ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,47 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,57

(*Katılıyorum*)’dur. Bu durumda, verilen ifadeye ilişkin yöneticiler çok yüksek bir adalet algısı düzeyine sahipken öğretmenler daha düşük düzeyde bir adalet algı düzeyine sahiptir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime karşı saygılı ve onurlu davranırım”** (Madde 13), ifadesine yöneticilerin %38,8’i *katılıyorum*, %61,2’sinin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı saygılı ve onurlu davranırlar”** (Madde 13), ifadesine öğretmenlerin %4,1’i *kesinlikle katılmıyorum*, %10,4’ü *katılmıyorum*, %9’u *kararsızım*, %62,9’u, *katılıyorum*, %13,6’sının ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,61 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,71 (*Katılıyorum*)’dır. Yönetici ve öğretmen anketlerinden hesaplanan ortalama değerlerine bakıldığında yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin daha yüksek bir adalet algı düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili karar verirken öğretmenlerimin kişisel gereksinimlerine duyarlıyım”** (Madde 14), ifadesine yöneticilerin %4,1’i *kararsızım*, %42,9’u *katılıyorum*, %53,1’inin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken kişisel gereksinimlerime duyarlıdırlar”** (Madde 14), ifadesine öğretmenlerin %5’i *kesinlikle katılmıyorum*, %20,8’i *katılmıyorum*, %18,6’sı *kararsızım*, %47,1’i, *katılıyorum*, %8,6’sının da *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,49 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,33 (*Kararsızım*)’dır. Hesaplanan ortalama değerlerine bakıldığında yöneticilerin öğretmenlerin kişisel gereksinimlerine duyarlılık konusunda öğretmenlere oranla daha olumlu bir adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime dürüst bir şekilde yaklaşırım”** (Madde 15), ifadesine yöneticilerin %42,9’u *katılıyorum*, %57,1’inin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana dürüst bir şekilde yaklaşırırlar”** (Madde 15), ifadesine öğretmenlerin %3,2’si *kesinlikle katılmıyorum*, %14,5’i *katılmıyorum*,

%20,8'i *kararsızım*, %50,1'i, *katılıyorum*, %10'unun ise *kesinlikle katılıyorum* yönünde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,57 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,51 (*Katılıyorum*)'dır. Bu durumda, söz konusu ifade ile ilgili yöneticiler çok yüksek bir adalet algısına sahipken, öğretmenler aynı ifadeye ilişkin daha düşük düzeyde değerde bir adalet algısına sahiptir denilebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili karar verirken bir çalışan olarak öğretmenlerimin haklarına önem veririm”** (Madde 16), ifadesine yöneticilerin %38,8'i *katılıyorum*, %61,2'sinin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bir çalışan olarak haklarıma önem verirler”** (Madde 16), ifadesine öğretmenlerin %2,3'ü *kesinlikle katılmıyorum*, %18,6'sı *katılmıyorum*, %20,8'i *kararsızım*, %49,8'i, *katılıyorum*, %8,6'sının ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,61 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,44 (*Katılıyorum*)'dır. Hesaplanan ortalama değerlere bakıldığında öğretmenlerin haklarına önem verilmesi hususunda yöneticilerin öğretmenlere oranla daha yüksek bir adalet algı düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“Öğretmenlerimin işine yönelik kararları alırken kararların öğretmenlerime yansımalarını onlarla tartışırım”** (Madde 17), ifadesine yöneticilerin %2'si *kararsızım*, %53,1'i *katılıyorum*, %44,9'unun *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işime yönelik kararları alırken kararların bana yansımalarını benimle tartışırlar”** (Madde 17), ifadesine öğretmenlerin %6,3'ü *kesinlikle katılmıyorum*, %27,1'si *katılmıyorum*, %22,6'sı *kararsızım*, %38'i, *katılıyorum*, %5,9'unun ise *kesinlikle katılıyorum* yönünde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,43 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,10 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda, söz konusu ifade ile ilgili yöneticilerin yüksek bir adalet

algısına, öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili verilen kararlarda yeterli gerekçe sunarım”** (Madde 18), ifadesine yöneticilerin %2’si *kararsızım*, %49’u *katılıyorum*, %49’unun şeklinde *kesinlikle katılıyorum* olarak cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili verilen kararlarda yeterli gerekçe sunarlar”** (Madde 18), ifadesine öğretmenlerin %5,9’u *kesinlikle katılmıyorum*, %23,1’i *katılmıyorum*, %19,9’u *kararsızım*, %47,1’i, *katılıyorum*, %4,1’inin ise *kesinlikle katılıyorum* yönünde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,47 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,20 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda, verilen ortalamalara bakıldığında söz konusu ifade ile ilgili yöneticilerin yüksek bir adalet algısına, öğretmenlerin ise yöneticilere oranla daha düşük bir adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili karar verirken mantıklı açıklamalar yaparım”** (Madde 19), ifadesine yöneticilerin %46,9’u *katılıyorum*, %53,1’inin *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken mantıklı açıklamalar yaparlar”** (Madde 19), ifadesine öğretmenlerin %5,9’u *kesinlikle katılmıyorum*, %21,3’i *katılmıyorum*, %18,1’i *kararsızım*, %48,4’ü, *katılıyorum*, %6,3’ünün ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,53 (*Kesinlikle katılmıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,28 (*Kararsızım*)’dır. Bu durumda, yöneticilerin söz konusu ifadeye ilişkin öğretmenlere oranla çok daha yüksek bir adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Yönetici anketlerinde **“İşle ilgili verilen herhangi bir kararı oldukça açık bir şekilde anlatırım”** (Madde 20), ifadesine yöneticilerin %46,9’u *katılıyorum*, %53,1’inin *kesinlikle katılıyorum* yönünde cevap verdikleri; öğretmen anketlerinde ise **“Okul yöneticilerim, işimle ilgili verilen herhangi bir kararı oldukça açık bir şekilde anlatırlar”** (Madde 20), ifadesine öğretmenlerin %5’i *kesinlikle katılmıyorum*, %21,7’i

katılmıyorum, %15,8'i *kararsızım*, %47,5'i, *katılıyorum*, %10'unun ise *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır.

Yöneticilerin bu ifadeye katılmalarına yönelik algılarına ait ortalama değer 4,53 (*Kesinlikle katılıyorum*) iken, öğretmenlerin bu ifadeye yönelik algılarının ortalaması 3,36 (*Kararsızım*)'dır. Bu durumda, söz konusu ifade ile ilgili yöneticilerin çok yüksek bir adalet algısına, öğretmenlerin ise aynı ifadeye ilişkin daha düşük adalet algısına sahip olduğu söylenebilir.

Özetle Tablo 9 incelendiğinde Anadolu Liselerinde görevli yöneticilerin her ifadeye örgütsel adalete ilişkin algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel adalet algılarına en yüksek derecede gösterdikleri ilk üç davranıştan birincisi, 4,61 (madde 13 ve madde 16 aynı aritmetik ortalamaya sahiptir) ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “*İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime karşı saygılı ve onurlu davranırım*” ve “*İşle ilgili karar verirken bir çalışan olarak öğretmenlerimin haklarına önem veririm*” davranışlarıdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde görülmektedir. İkincisi, 4,57 ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “*İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime dürüst bir şekilde yaklaşırım*” davranışdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde gösterilmektedir. Üçüncüsü ise, 4,53 (madde 19 ve madde 20 aynı aritmetiksel ortalamaya sahiptir) ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “*İşle ilgili karar verirken mantıklı açıklamalar yaparım*” ve “*İşle ilgili verilen herhangi bir kararı oldukça açık bir şekilde anlatırım*” davranışlarıdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde gösterilmektedir. Yöneticilerin örgütsel adalet algılarına en düşük derecede gösterdikleri ilk üç davranıştan birincisi, 2,20 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna ait “*Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin aldığı ücretin adil olduğunu düşünüyorum*” davranışdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Katılmıyorum*” düzeyinde gösterilmektedir. İkincisi, 2,51 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna ait “*Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin genel olarak, aldığı ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum*” davranışdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Katılmıyorum*” düzeyinde gösterilmektedir. Üçüncüsü ise, 3,04 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna ait “*Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin iş yükünün oldukça adil olduğunu düşünüyorum*” davranışdır. Yöneticilere göre bu davranış “*Kararsızım*” düzeyinde gösterilmektedir.

Yapılan araştırmada Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına göre, okul yöneticilerinin en yüksek derecede gösterdiği ilk üç davranıştan birincisi, 3,71 ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı saygılı ve onurlu davranırlar” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler. İkincisi ise, 3,57 ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı anlayışlı ve nazik davranırlar” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler. Üçüncüsü ise, 3,51 ortalamaya sahip etkileşimsel adalet boyutuna ait “Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana dürüst bir şekilde yaklaşırlar” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler. Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına göre, okul yöneticilerinin en düşük derecede gösterdiği ilk üç davranıştan birincisi, 1,73 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna ait “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde göstermektedirler. İkincisi, 2,37 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna sahip “Genel olarak, aldığım ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Katılmıyorum” düzeyinde göstermektedirler. Üçüncüsü ise, 2,68 ortalamaya sahip dağıtımsal adalet boyutuna ait “İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” davranışıdır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri bu davranışı “Kararsızım” düzeyinde göstermektedirler.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin,

- a. Kıdem,
- b. Öğrenim Durumu,
- c. Cinsiyet,
- d. Alan (Matematik ve Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, vb)

değişkenleri açısından örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmişti. Yukarıda belirtilen bağımsız değişkenlere ilişkin bulgular sırasıyla ele alınmıştır.

4.2.2.1. Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları

Kıdem değişkenine göre Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10
Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Kıdem	N	X	SS
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	52	2,58	,83
	6-10 yıl	40	2,70	,76
	11-15 yıl	61	2,45	,79
	16 ve üzeri yıl	68	2,62	,78
	Toplam	221	2,58	,79
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	52	3,26	,73
	6-10 yıl	40	3,39	,69
	11-15 yıl	61	3,14	,81
	16 ve üzeri yıl	68	2,86	,86
	Toplam	221	3,13	,81
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	52	3,54	,81
	6-10 yıl	40	3,55	,62
	11-15 yıl	61	3,34	,88
	16 ve üzeri yıl	68	3,23	,85
	Toplam	221	3,39	,82

Tablo 10'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algılarının ortalama puanlarının 2,45 ile 3,54 arasında değiştiği görülmektedir. Puan ortalamaları arasında gözlenen bu farkın anlamlı olup olmadığını saptamak için Varyans Analizinden (One-Way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11
Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	“f”	“p”	Anlamlı Fark
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	1,786	3	0,595	0,9	0,4	
	Gruplar İçi	136,814	217	0,630			
	Toplam	138,600	220				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	8,560	3	2,853	4,5	0,0	6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri
	Gruplar İçi	136,032	217	0,627			
	Toplam	144,592	220				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	4,018	3	1,339	2,0	0,1	
	Gruplar İçi	142,960	217	0,659			
	Toplam	146,978	220				

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, “dağıtımsal adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmazken, “işlemsel adalet” boyutuna ilişkin adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe testinden yararlanılmıştır. Test sonucunda “işlemsel adalet” boyutunda gruplar arası farklılığın 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. İşlemsel adalet boyutuna yönelik aritmetik ortalamalar incelendiğinde 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}=3,39$), 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasının ise ($\bar{X}=2,86$) olduğu görülmektedir (Tablo 10). Bu durumda mesleki kıdemleri daha düşük olan öğretmenlerin işlemsel adaletle yönelik daha olumlu algılara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Mesleki kıdemleri daha düşük olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla, yöneticilerin okullarında örgütsel kararlara varmada kullandıkları prosedürleri veya işlemleri daha adil bulduğu söylenebilir. Bunun sebebi kıdem durumu düşük olan öğretmenlerin yüksek olan

öğretmenlere göre yöneticilerinin uyguladığı prosedürleri değerlendirmek adına daha az yaşantıya sahip olması ve bu sebeple daha az adaletsiz uygulamalara maruz kalması sonucunda örgütsel adalete ilişkin duyarlılığının ve hassasiyetinin kıdemi yüksek olan öğretmenlere göre daha az olmasıdır. Öğretmenler arasında kıdem arttıkça örgüt içerisinde geçirilen zamanın artması sonucunda uygulamaların daha adil bir şekilde uygulanmasına yönelik beklentinin artması da bu farklılığın sebeplerinden biri olabilir.

Yürür (2000) ve Tan (2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiş ve kıdemi düşük çalışanların kıdemi yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek adalet algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Polat (2007) tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretimde görevli 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=3,79$) ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=3,58$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Araştırma sonucunda, düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranlara daha olumlu adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır. Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Araştırma sonucunda, kıdemi düşük olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha yüksek bir adalet algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Kıdem grupları arasında en yüksek örgütsel adalet algısına sahip öğretmenlerin 1-5 yıl ($\bar{X}=4,00$) kıdeme sahip öğretmenler olduğu ortaya çıkmıştır. Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan çalışmada, kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İlgili çalışmada, 10 yıl ve altı kıdem grubunun ($\bar{X}=3,79$), 11-20 yıl kıdem grubuna göre ($\bar{X}=3,58$) daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Dağlı, Baysal ve Korkut (2013) tarafından yapılan araştırmada 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalamalarının mesleki kıdemi 16 yıllık ve üzeri olanlarıkinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre 16 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip öğretmenler, kendi okul müdürlerinden, 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla bir beklenti içerisinde olduğu söylenebilir.

4.2.2.2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları

Öğrenim Durumu değişkenine göre Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 12’ de görülmektedir.

Tablo 12
Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	X	SS	“t” Değeri	Serbestlik Derecesi	“p” Sonuç
Dağıtımsal Adalet	Lisans	168	2,56	0,80	-0,675	219	0,500
	Lisansüstü	53	2,65	0,76	-0,694	91,186	0,490
İşlemsel Adalet	Lisans	168	3,08	0,81	-1,632	219	0,104
	Lisansüstü	53	3,28	0,79	-1,658	89,586	0,101
Etkileşimsel Adalet	Lisans	168	3,34	0,82	-1,680	219	0,094
	Lisansüstü	53	3,55	0,78	-1,729	91,468	0,087

Tablo 12’de görüldüğü üzere öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama puanları 2,56 ile 3,55 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak için t-testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre tüm boyutlarda örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda Lisans mezunu öğretmenler ile Lisansüstü öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

Yürür (2000) ,Yılmaz (2010), Çelik (2011), İmamoğlu (2011) ve Yavuz (2010) tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen bulgulara göre Lisans mezunu öğretmenler ile Lisansüstü öğretmenlerin benzer adalet algılarına sahip olduğu saptanmıştır.

4.2.2.3. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algıları

Cinsiyet değişkenine göre, Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 13’ de verilmiştir.

Tablo 13
Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik
Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	X	SS	“t” Değeri	Serbestlik Derecesi	“p” Sonuç
Dağıtımsal Adalet	Bayan	75	2,52	0,84	-0,854	219	0,394
	Erkek	146	2,61	0,77	-0,832	139,146	0,407
İşlemsel Adalet	Bayan	75	3,01	0,82	-1,474	219	0,142
	Erkek	146	3,18	0,80	-1,465	146,847	0,145
Etkileşimsel Adalet	Bayan	75	3,32	0,82	-0,869	219	0,386
	Erkek	146	3,42	0,82	-0,869	149,745	0,386

Tablo 13’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama puanları 2,52 ile 3,42 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için t-testinden yararlanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda bayan öğretmenler ile erkek öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip olduğu ileri sürülebilir.

Yürür (2000) ve Açıkgöz’ün (2009) yapmış olduğu çalışmada da örgütsel adaletle ait tüm boyutlar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yılmaz (2010) ,Yavuz (2010) , Toplu (2010) , Altinkurt ve Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk (2011), Çelik (2011) ve Ertürk (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, erkek ve bayan yöneticilerin benzer adalet algılarına sahip olduğu saptanmıştır.

4.2.2.4. Öğretmenlerin Alan Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Algıları

Alan değişkenine göre Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 14’ de görülmektedir.

Tablo 14
Alan Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyutlar	Kıdem	N	X	SS
Dağıtımsal Adalet	Mat-Fen Bilimleri	80	2,60	,85
	Sosyal Bilimler	73	2,39	,73
	Diğer	68	2,77	,75
	Toplam	221	2,58	,79
İşlemsel Adalet	Mat-Fen Bilimleri	80	3,04	,82
	Sosyal Bilimler	73	3,21	,79
	Diğer	68	3,13	,82
	Toplam	221	3,13	,81
Etkileşimsel Adalet	Mat-Fen Bilimleri	80	3,33	,89
	Sosyal Bilimler	73	3,45	,73
	Diğer	68	3,41	,83
	Toplam	221	3,39	,82

Tablo 14’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin alan değişkenine göre örgütsel adalet algılarının ortalama puanlarının 2,39 ile 3,45 arasında değiştiği görülmektedir. Puan ortalamaları arasında gözlenen bu farkın anlamlı olup olmadığını saptamak için Varyans Analizinden (One-Way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15
Alan Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	“f”	“p”	Anlamlı Fark
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	5,081	2	2,540	4,1	,0	Sosyal Bilimler ile Diğer
	Gruplar İçi	133,520	218	,612			
	Toplam	138,600	220				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	1,007	2	,504	,7	,4	
	Gruplar İçi	143,585	218	,659			
	Toplam	144,592	220				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	,582	2	,291	,4	,6	
	Gruplar İçi	146,396	218	,672			
	Toplam	146,978	220				

Tablo 15’de görüldüğü gibi, alan değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmazken, “dağıtımsal adalet” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe testinden yararlanılmıştır. Test sonucu incelendiğinde dağıtımsal adalet boyutunda gruplar arası anlamlı farklılığın Sosyal Bilimler alanlarında görev yapan öğretmenler ile diğer alanlarda görev yapan öğretmenler arasında olduğu söylenebilir. İki alana ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde Sosyal bilimlere ait ortalamanın ($\bar{X}=2,39$) “diğer alanlara” ait ortalamalardan ($\bar{X}=2,77$) daha düşük olduğu söylenebilir. Bu durumda, Sosyal Bilimler alanlarında görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalete yönelik daha olumsuz algılara sahip olduğu söylenebilir.

Bunun sebebi farklı alanlarda çalışan öğretmenlerin farklı çevresel faktörlerden etkilenmesi sebebiyle dağıtımsal adalete yönelik farklı beklentilere sahip olması olabilir. Yöneticilerin dağıtımsal adalete yönelik uyguladıkları yöntemlerde (ek ders dağıtımı,

ödüllendirme sistemi, ders programı hazırlanması) farklı alanlarda görevli öğretmenlerin adalete ilişkin doyumlarının birbirinden farklı olabileceği gerçeğinin yöneticiler tarafından fazla dikkate alınmaması düşük adalet algısına neden olabilir. Çelik (2011) ve Kılıçlar (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da, alan değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak ileri sürülen öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Araştırmaya ait alt problemlerden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algıları arasında üç boyutta da (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet) anlamlı bir farklılık saptanmıştır (Tablo 8). Araştırma sonucuna göre, tüm boyutlarda öğretmenlerin okullarındaki adalete ilişkin algılarının ($\bar{X}=3,03$), yöneticilere göre ($\bar{X}=3,94$) daha düşük olduğu saptanmıştır.
2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en yüksek derecede gösterdikleri davranış “Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı saygılı ve onurlu davranırlar” ($\bar{X}=3,71$) davranışdır (Madde 13). Bu davranışın gösterilme derecesi “ Kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin yapılan ankete göre en düşük düzeyde gösterdiği davranış ise; “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” ($\bar{X}=1,73$) davranışdır (Madde 2). Bu davranışın gösterilme derecesi ise “Kesinlikle katılmıyorum” düzeyindedir.
3. Öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarının öğrenim durumu ve cinsiyet değişkenlerine göre her üç boyutta da (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet) anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, kıdem değişkenine göre işlemsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın 6-10 yıl ($\bar{X}=3,39$) ile 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,86$) kıdeme sahip yöneticiler arasında gerçekleştiği görülmüştür.
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, alan değişkenine göre dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın Sosyal Bilimler alanında ($\bar{X}=2,39$) ve Diğer alanlarda ($\bar{X}=2,77$) görevli öğretmenler arasında gerçekleştiği görülmüştür. Bulunan ortalamalara göre Sosyal Bilimler

alanlarında çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalete yönelik daha düşük seviyede adalet algısına sahip olduğu görülmüştür.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

5.2.1. Uygulamalara Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticileri öğretmenlerin “dağıtımsal adalete” yönelik düşük adalet algı düzeyine sahip olmasına neden olabilecek uygulamaları tespit etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Özellikle ödül, ceza, ücret ve ders dağıtım uygulamalarına yönelik oluşan düşük adalet algısını değiştirmek için gerekli önlemler alınmalı ve yeni düzenlemeler yapılmalıdır

2. Okul yöneticileri, “dağıtımsal adalet” boyutunda farklı alanlarda çalışan öğretmenlerin her birine yönelik ödül dağıtımının eşit ve adil olmasına dikkat etmeli ve okul içerisinde farklı alanlarda çalışan öğretmenlerin birbirleriyle karşılaştırdıkları girdi-çıkı oranlarının dengeli olmasına özen göstermelidir.

3. İşlemsel adalet boyutunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin düşük derecede gösterdikleri davranışlardan biri “*Okul yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce tüm öğretmenlerin görüşlerini alırlar.*” davranışdır. İşgörenler, süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündükleri zaman yapılan işlemleri daha adil görmektedirler. Bu yüzden daha adil bir okul ortamı yaratmak için öğretmenler alınan karar süreçlerine dâhil edilmeli ve alınan kararlara itiraz edebilecek konumda olduklarını bilmeleri sağlanmalıdır.

4. Okul yöneticileri, “işlemsel adalet” boyutunda kıdemi yüksek olan öğretmenlere diğer öğretmenlere oranla daha dikkatli davranmalı ve uyguladıkları prosedür, metot ve politikalarda daha adil olmalıdırlar.

5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak ve daha adil bir ortam oluşturabilmek için adaletin uygulayıcısı konumundaki yöneticilere hizmet-içi eğitim verilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Farklı bölgelerdeki Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

2. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik daha detaylı veri toplayabilmek için araştırmada kullanılan anket tekniğine ek olarak görüşme tekniğinden de yararlanılabilir.

3. Benzer araştırmalar ilkokul ve ortaokullarda da yapılabilir.

4. MEB resmi kurumlarında çalışan yönetici ve eğitimci olmayan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesine yönelik araştırmalarda yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Abdurrahman. (2009). “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altinkurt, Yahya ve Yılmaz, Kürşad. (2012). “Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). **Sakarya University Journal of Education**. Cilt:2, No:2, Ss:50-68
- Arslantaş, Cüneyt ve Pekdemir, Işıl. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” (Elektronik versiyon). **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:1, Ss:261-286
- Atalay, İlker. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Atalay, Dilek-Dürdane. (2007). “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlanma İlişkisi” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydın, Mustafa. (2010). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık
- Baş, Gökhan ve Şentürk, Cihad. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları” (Elektronik versiyon). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt:17, Sayı:1, Ss: 29-62
- Beugré, Constant D. (1998), **Managing Fairness in Organizations** (Elektronik versiyon). London. Greenwood Publishing Group Incorporated Quorum Books Westport Connecticut.

- (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees:an African Perspective” (Elektronik versiyon). **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 13:7 November, Pp:1091-1104.
- Bies, Robert J. ve Shapiro Debra L. (1988). “Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements” (Elektronik versiyon). **Academy of Management Journal**, Vol: 31, No: 3, Pp:676-685.
- Brockner, Joel ve Wiesenfeld Batia. (1996). “An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Integrative Effects of Outcomes and Procedures” (Elektronik versiyon). **Psychological Bulletin**. Vol. 120, No: 2, Pp:189-208.
- Colquitt, Jason A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure” (Elektronik versiyon). **Journal of Applied Psychology**. Vol:86, No: 3, Pp: 386-400.
- Chan, Marjorie. (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases” (Elektronik versiyon). **The International Journal of Organizational Analysis**. Vol:8, No:1, Pp:68-88.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J., Christopher O. L.H., Porter ve Yee Ng.K. (2001).“Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research” (Elektronik versiyon). **Journal of Applied Psychology**. Vol:86, No:3, Pp:425-445.
- Colquitt, Jason A. ve Greenberg,Jerald. (2005). “What Is Organizational Justice? A Historical Overview” (Elektronik versiyon). Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt (Editors.), **Handbook of Organizational Justice**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, Pp:3-56.
- Çakır, Özlem. (2006). “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri” (Elektronik Versiyon). **Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası** . Ankara.

- Çelik,Osman-Tayyar. (2011). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Dağlı,Abidin, Baysal,Nigah ve Korkut,Ali. (2013). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet” (Elektronik versiyon). **Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi**. Cilt:2, Sayı:3, Ss:1-20
- Doğan, Hulusi.(2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü” (Elektronik versiyon). **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Vol:2, No:2, Ss:71-78
- Dilek, Hakan.(2005).” Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Doktora Tez). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Eroğlu,Şeyma. (2009). “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma” (Elektronik versiyon). (YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, Gülден. (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ertürk,Emel. (2011). “İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Folger, Robert ve Konovsky Mary K. (1989). “Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions” (Elektronik versiyon). **Academy of Management Journal**. Vol: 32, No:1, Pp:115-130.

- Folger, Robert ve Cropanzano, Russel. (1998) . **Organizational Justice and Human Resource Management** (Elektronik versiyon). Sage Publications, London.
- Greenberg, Jerald. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow” (Elektronik versiyon). **Journal of Management**. Vol:2, No:16, Pp:399-432.
- (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. (Elektronik versiyon). **Academy of Management Review**. Vol.12, No:1, Pp:9-22
- (1993). “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice” (Elektronik versiyon). Russell Cropanzano (Editor.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, Pp:79-103.
- Hartman, Sandra J., Yrle, Augusta C. ve Galle, William J. (1999). “Procedural And Distributive Justice: Examining Equity In A University Setting” (Elektronik versiyon). **Journal Of Business Ethics**. Vol:20 No:4, Pp:337-351.
- Hoy, Wayne ve Tarter, John C. (2004). “Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust” (Elektronik versiyon). **International Journal of Educational Management, Emerald Group Publishing Limited**. Vol: 18, No: 4 , Pp: 250-259
- Hubbell, Anne P. ve Chory Rebecca M. (2005). “Motivating Factors; Perceptions of Justiceand Their Relations hip with Managarial and Organizational Trust” (Elektronik versiyon). **West Lafayette**. Vol:56, Pp:47-70
- İçerli, Leyla. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” (Elektronik versiyon). **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, Ss.67-92
- İmamoğlu,Gülşah. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- İşbaşı, Janset-Özen. (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Kaya, Pir-Ali. (2000). **Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme** (Elektronik versiyon). Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Kaptan, Saim. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, Niyazi. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıçlar, Arzu. (2011). “Yöneticiye duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi” (Elektronik versiyon). **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, Ss:23-36.
- Laçinoğlu, Zehra. (2010).”İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki”(Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, Eric G., Terry,Cluse-Tolar, Sudershan,Pasupuleti, Daniel E. Hall ve Morris Jenkins. (2005). “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers” (Elektronik versiyon). **Social Justice Research**. Vol:18, No:4, Pp:411-427
- Moorman, Robert H. (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” (Elektronik versiyon). **Journal of Applied Psychology**. Vol. 76, No. 6, Pp:845-855.

- Moorman, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" (Elektronik versiyon). **Journal of Applied Psychology**. Vol:76, No:6, Pp: 845-855.
- Martin, Christopher ve Bennett, Nathan.(1996). "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment" (Elektronik versiyon). **Group & Organization Management**. Vol:21, No:1, Pp: 104
- McFarlin, Dean B. ve Sweeney, Paul D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes" (Elektronik versiyon). **Academy of Management Journal**, Vol: 35, Pp: 626-637.
- Niehoff, Brian P. ve Moorman,Robert H. (1993). "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior" (Elektronik versiyon). **Academy of Management Journal**. Vol:36, No:3 , Pp:527- 556
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" (Elektronik versiyon). **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı:21, Ss.77-96.
- Övgü-Çakmak, Kadriye. (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması" (Elektronik Versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özmen, Ömür, Arbak, Yasemin ve Süral-Özer, Pınar. (2007.). "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" (Elektronik versiyon). **Ege Akademik Bakış**. Cilt:7, No:1, Ss:17-33.

- Polat, Soner. (2007). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, Soner ve Celep, Cevat. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” (Elektronik versiyon). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı 54, Ss: 307-331
- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin Seydi. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma” (Elektronik versiyon). **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.9, Ss.71-91
- Sarıbay, Ali Yaşar. (1995). **Postmodernite, Sivil Toplum ve İslam**. İstanbul. İletişim Yayınları
- Scarlicki, Daniel P ve Folger, Robert. (1997). “Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice” (Elektronik versiyon). **Journal of Applied Psychology**. Vol:82, No:3, Pp:434-443.
- Sweeney, Paul ve McFarlin, Dean B. (1997). “Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice” (Elektronik versiyon). **Journal of Organizational Behavior** Vol:18(1) , Pp:83-98.
- Tan, Çetin. (2006). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Titrek, Osman. (2009). “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” (Elektronik versiyon). **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt.6 ,Sayı.2, Ss.551-573

- Töremen, Fatih ve Tan, Çetin. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme” (Elektronik Versiyon). **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı. 14, Ss.58-70
- Topakkaya, Arslan. (2009). “Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles - Platon Karşılaştırması” (Elektronik versiyon). **Politika Dergisi**. Ss: 27-45
- Tyler, Tom R. (1989).” The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model” (Elektronik versiyon). **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol:57, No: 5, Pp:830-838
- Toplu, Duygu. (2010). “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Wendorf, Craig A., Alexander, Sheldon ve Fresone, Ira J. (2002). “Social Justice and Moral Reasoning: an Amprical Integration Of Two Paradigms In Psychological Research” (Elektronik versiyon). **107th Annual Meeting of APA**. Pp:1-13.
- Yavuz, Sinem. (2010). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yavuz, Ercan. (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması” (Elektronik versiyon). **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı:11, Ss:302-312
- Yıldırım, Fatma. (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsayı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi” (Elektronik versiyon). **Mülkiye Dergisi**. Cilt: XXVII , Sayı: 239, Ss:371-402
- Yılmaz, Kürşad. (2010). “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” (Elektronik versiyon). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. Sayı:10, Ss: 579-616

Yürür, Şenay. (2000). “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Elektronik versiyon). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

----- (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma” (Elektronik Versiyon). **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt:13, Sayı:2, Ss.295-312.

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI

(A Anketi)

Sayın Yönetici,

Bu araştırmanın amacı, “*Anadolu Liselerinde Görevli Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı*” nı saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma tek bir bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde, *Anadolu Liselerinde Görevli Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algılarını* belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Güldest AKGEYİK
Dicle Ün. Eğitim Bil. Enst.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıda verilen tabloda bazı yargı cümleleri sıralanmaktadır ve her yargı cümlesinin karşısında beş seçenek yer almaktadır. Her cümlede ifade edilen yargıya, kendi okulunuzdaki mevcut durumu düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi sıralanmış seçeneklerden uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

ANKET (A)						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Dağıtım Adalet					
1	Öğretmenlerin çalışma programı adildir.					
2	Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin aldığı ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
3	Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin iş yükünün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
4	Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin genel olarak, aldığı ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum					
5	Okul yöneticisi olarak, öğretmenlerin iş sorumluluklarının adil olduğuna inanıyorum					
	İşlemsel Adalet					
1	Öğretmenlerin işiyle ilgili karar verirken tarafsızımdır					
2	İşle ilgili karar vermeden önce tüm öğretmenlerin görüşlerini alırım					
3	İşle ilgili karar vermede konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi toplarım					
4	Öğretmenler tarafından talep edildiğinde verilen kararları açıklar ve ek bilgi sunarım					
5	İşle ilgili verilen tüm kararları, etkilenen tüm öğretmenlere tutarlı bir şekilde uygularım					
6	Öğretmenlerin, tarafımdan verilen kararları sorgulama ya da bu kararlara itiraz etme hakları vardır					
	Etkileşimsel Adalet					
1	İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime karşı anlayışlı ve nazik davranırım					
2	İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime karşı saygılı ve onurlu davranırım.					
3	İşle ilgili karar verirken öğretmenlerimin kişisel gereksinimlerine duyarlıyım					
4	İşle ilgili karar verirken öğretmenlerime dürüst bir şekilde yaklaşırım					
5	İşle ilgili karar verirken bir çalışan olarak öğretmenlerimin haklarına önem veririm					
6	Öğretmenlerimin işine yönelik kararları alırken, kararların öğretmenlerime yansımalarını onlarla tartışırım					
7	İşle ilgili verilen kararlarda yeterli gerekçe sunarım					
8	İşle ilgili karar verirken mantıklı açıklamalar yaparım					
9	İşle ilgili verilen herhangi bir kararı oldukça açık bir şekilde anlatırım					

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI

(B Anketi)

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “*Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı*” nı saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde**, *Kişisel Bilgilere* ilişkin sorular yer almaktadır. **II. Bölümde** ise, *Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını* belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Her soru için belirtilen ifadelerden size en uygun gelen yere “X” işaretini koyunuz. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Güldest AKGEYİK

Dicle Üniv. Eğitim Bil. Enst.

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

I. Kıdeminiz:

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16 ve üzeri yıl

II. Öğrenim Durumunuz:

1. () Lisans 2. () Lisansüstü

III. Cinsiyetiniz:

1. () Erkek 2. () Bayan

IV. Alanınız:

1. () Matematik ve Fen Bilimleri
2. () Sosyal Bilimler
3. () Diğer (.....)

BÖLÜM II

Aşağıda verilen tabloda bazı yargı cümleleri sıralanmaktadır ve her yargı cümlesinin karşısında beş seçenek yer almaktadır. Her cümlede ifade edilen yargıya, kendi okulunuzdaki mevcut durumu düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi sıralanmış seçeneklerden uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

ANKET (B)						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Dağıtım Adalet					
1	Çalışma programım adildir.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
4	Genel olarak, aldığım ödüllerin oldukça adil olduğuna inanıyorum					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum					
	İşlemsel Adalet					
1	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken tarafsızdır					
2	Okul yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce tüm öğretmenlerin görüşlerini alırlar.					
3	Okul yöneticilerim, işle ilgili karar vermede konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar					
4	Okul yöneticilerim, öğretmenler tarafından talep edildiğinde verilen kararları açıklar ve ek bilgi sunarlar					
5	İşle ilgili verilen tüm kararlar, etkilenen tüm öğretmenlere tutarlı bir şekilde uygulanır					
6	Öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulama ya da bu kararlara itiraz etme hakları vardır					
	Etkileşimsel Adalet					
1	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı anlayışlı ve nazik davranırlar					
2	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana karşı saygılı ve onurlu davranırlar.					
3	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken kişisel gereksinimlerime duyarlıdırlar					
4	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana dürüst bir şekilde yaklaşırırlar					
5	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bir çalışan olarak haklarıma önem verirler					
6	Okul yöneticilerim, işime yönelik kararları alırken kararların bana yansımalarını benimle tartışırırlar					
7	Okul yöneticilerim, işimle ilgili verilen kararlarda yeterli gerekçe sunarlar					
8	Okul yöneticilerim, işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamalar yaparlar					
9	Okul yöneticilerim, işimle ilgili verilen herhangi bir kararı bana oldukça açık bir şekilde anlatırlar					

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışmada, aşırma yahut toplu intihal yapmadığımı, yazdıklarımın tümünden şahsımın sorumlu olduğunu beyan ve taahhüt ederim.

Güldest AKGEYİK

ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

23 Mart 2012

Sayı : B.08.4.MEM.0.21.20.02- 605.01- 8882
Konu : Anket İzni

DİCLE ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 17.03.2012 tarih ve 57 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Güldest AKGEYİK'in "**Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları**" konulu tez önerisi ile ilgili olarak geliştirdiği anket çalışması Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz tarafından incelenmiş olup, ilimiz ilçelerinde bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerine okul müdürlerinin bilgisi dahilinde eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanmasına müdürlüğümüzce izin verilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.


Mehmet Hacı AĞIRBAŞ
Milli Eğitim Müdürü

Ekler:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Onaylı Anket Formu (4 Sayfa)
- 3-Okul Listeleri



İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Birimi
Bilgi İşim ASKE Sorumlusu: O.KARAMAN
Tel:0412 226 58 50 (7 Hat) dahili 179
E-Posta:arag21@meb.gov.tr
arag21@gmail.com
2012 ©Diyarbakır

EGİTİME
%100
DESTEK

Öğretmenin
sınırı yok...