

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ;
ADİYAMAN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emrah GÜNGÖRMEZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

TEMMUZ 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ;
ADİYAMAN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emrah GÜNGÖRMEZ

1203810126

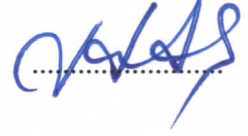
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810126 numaralı yüksek lisans öğrencisi, "Emrah GÜNGÖRMEZ" ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ADIYAMAN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

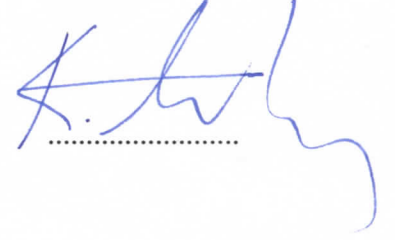
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ
Adıyaman Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ
Adıyaman Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



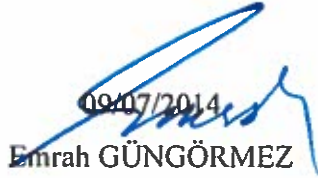
Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇİ
Adıyaman Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 16 Temmuz 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ADIYAMAN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/07/2014

Emrah GÜNGÖRMEZ

ÖNSÖZ

İnsanlar hayatın her aşamasını değişik örgütlerde geçirmektedirler. Örgüt kaynaklarının kullanılması ve dağıtılmasında adalet kavramı ön plana çıkmaktadır. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de adalet algısı ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin performansını etkileyen en önemli unsurların başında örgütsel adalet algısı gelmektedir. Çalışmada Adıyaman ili merkez ilçesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri tespit edilerek performans üzerindeki etkisi tartışılmıştır.

Araştırma sürecinde yol gösteren değerli danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ'a, çalışmanın analiz kısmına yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇI' ye, yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Kamber GÖKSU, Hüseyin EROL, Ramazan MAÇİN ve Derviş YILMAZ'a, Adıyaman il merkezinde araştırmaya katılan meslektaşlarıma ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2014

Emrah GÜNGÖRMEZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
KISATMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	11
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
1.1 Örgütsel Adalet Kavramı	11
1.1.1 Adalet Kavramı	12
1.2 Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	19
1.2.1 Dağıtımsal Adalet	20
1.2.1.1 Adams'ın eşitlik teorisi	22
1.2.1.2 Leventhal'ın adalet yargı teorisi	23
1.2.2 İşlemsel (Prosedürel) Adaleti	24
1.2.3 Etkileşimsel Adalet	25
1.2.3.1 Kişilerarası ilişkide adalet	27
1.2.3.2 Bilgisel adalet	27
1.3 Örgütsel Adalet İle İlgili Teorilerin Sınıflandırılması	28
1.3.1 Reaktif- İçerik Teorileri	29
1.3.2 Proaktif-İçerik Teorileri	30
1.3.3 Reaktif -Süreç Teorileri	30
1.3.4 Proaktif-Süreç Teorileri	31
1.4 Örgütsel Adalet Algısının Örgüt ve Birey Açısından Önemi	31
1.5 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet	32
1.6 Performans Kavramı ve Performansı Etkileyen Faktörler	33
1.6.1 Performans Kavramı	33
1.6.2 Performansın Özellikleri	35
1.6.3 Performansı Etkileyen Unsurlar	36
1.6.4 Performans Yönetimi	37
1.6.5 Performans Yönetim Sisteminin Yararları	39
1.6.6 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	40
1.6.7 Performans Değerlendirmenin Amaçları	41
1.6.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri	42
1.7 Performans Değerlendirmede Örgütsel Adalet	45
1.7.1 Performans Değerlendirmede Dağıtımsal Adalet	45
1.7.2 Performans Değerlendirmede İşlemsel Adalet Algısı	46
1.7.3 Performans Değerlendirmede Etkileşimsel Adalet Algısı	46
1.8 İnsan Kaynakları Alanında Örgütsel Adalet ve Performansın Ölçülmesinin Önemi	46
1.8.1 İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet	47
1.8.1.1 Personel seçim sürecinden örgütsel adalet	47

1.8.1.2	Kariyer yönetiminde örgütsel adalet	49
1.8.1.3	Ücretlendirmede örgütsel adalet	49
1.8.1.4	Ödül, ceza ve işten çıkarılmalarda örgütsel adalet.....	50
1.8.2	İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmeleri	51
1.9	Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Önemi	51
İKİNCİ BÖLÜM		54
2. YÖNTEM		54
2.1	Araştırmanın Modeli	54
2.2	Evren ve Örneklem.....	54
2.3	Veri Toplama Araçları.....	55
2.4	Verilerin Analizi	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		59
3. BULGU VE YORUMLAR		59
3.1	Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular	59
3.2	Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyleri	62
3.3	Öğretmenlerin Performans Düzeyleri.....	67
3.4	Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet ve Performan Arasındaki İlişki	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		94
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		94
4.1	Sonuç.....	94
4.2	Tartışma	95
4.3	Öneriler	101
KAYNAKÇA		102
EKLER		112
ÖZGEÇMİŞ		119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	: 2001-2012 yılları arasında Türkiye’de örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan yüksek lisans ve doktora çalışma sayıları.....	5
Tablo 1.1	: Örgütsel adalet biçimleri ve kısa tanımlamaları	28
Tablo 1.2	: Adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular	29
Tablo 2.1	: Adıyaman il merkezindeki okul, öğretmen ve uygulamaya katılan öğretmen sayısı tablosu	55
Tablo 2.2	: Örgütsel adalet ölçeği ve performans ölçeği puan sınırları ve düzeyleri	57
Tablo 2.3	: Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu.....	57
Tablo 3.1	: Araştırmaya katılanlara ait kurumsal veriler	59
Tablo 3.2	: Öğretmenlere ait kişisel değişkenler.....	60
Tablo 3.3	: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri	62
Tablo 3.4	: Öğretmenlerin işlemsel adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri	63
Tablo 3.5	: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri	65
Tablo 3.6	: Öğretmenlerin bireysel performans düzeyleri	67
Tablo 3.7	: Öğretmenlerin kurumdan etkilenecek gösterdiği kurumsal performans düzeyleri	68
Tablo 3.9	: Ölçek alt boyutları ve maddelerin faktör yükleri ve faktör güvenilirlikleri.....	70
Tablo 3.10	: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	71
Tablo 3.11	: Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki	73
Tablo 3.12	: Öğretmenlerin sendika üyelik durumları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	74
Tablo 3.13	: Öğretmenlerin branşları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	75
Tablo 3.14	: Öğretmenlerin aylık ücretleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	78
Tablo 3.15	: Öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayıları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	80
Tablo 3.16	: Öğretmenlerin okul türleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	83
Tablo 3.17	: Öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	87
Tablo 3.18	: Öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	88
Tablo 3.19	: Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.	89

Tablo 3.20 :	Öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki.....	91
Tablo 3.21 :	Öğretmenlerin örgütsel adalet ile performans arasındaki korelasyon	92

KISATMALAR

Edt.	: Editör
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğçerleri
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
F	: Frekans
R	: Korelasyon Katsayısı
Sig. (P)	: Anlamlılık Düzeyi
St.sapma	: Standart Sapma
Ort. (\bar{X})	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzdelik
T	: Hesaplanan t Değçeri
H	: Hipotez
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
Diğ.	: Diğçerleri
N	: Katılan Sayısı Sayısı
DA	: Dağıtımsal Adalet
İA	: İşlemsel Adalet
EA	: Etkileşimsel Adalet
BP	: Bireysel Performans
KP	: Kurumsal Performans
Df.	: Serbestlik Derecesi

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ADİYAMAN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

GÜNGÖRMEZ, Emrah.

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Temmuz 2014, 132 sayfa

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır. Çalışma ortamındaki adalet algısı işgörenlerin iş ortamındaki çalışma performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, Adıyaman il merkezinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin, demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Adıyaman İl merkezinde görev yapan 3300 öğretmenden rastgele yöntemle seçilen 345 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenip, betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak örgütsel adalet ve performans tutum ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin cinsiyet, medeni durum, sendika üyelik durumu, yaş, öğrenim durumu, okuldaki hizmet süresi ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği, branş, aylık ücret, okuldaki öğretmen sayısı ve okul türüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak örgütsel adalet ile performans arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, örgütsel adalet, performans.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL IMPACT ON THE PERFORMANCE OF PERCEPTION OF JUSTICE; AN APPLICATION OF TEACHERS IN THE CITY EMPLOYEES ADIYAMAN

GÜNGÖRMEZ, Emrah.

Master's Degree, Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Assistant Doc Dr. Hüseyin ALKIŞ

Temmuz 2014, 132 pages

Organizational justice is workers' perception related to whether rewards, punishments, rules, operations, communication and interactions are applied justly in the organizational environment. As the organizational justice in an organizational environment is an important factor on workers' working performance in their working environment, I searched whether the levels of the teachers' perception about organizational justice are differentiate according to demographic features and the effect of this perception on the teachers' working performance. The teachers who are the subject of the study teach in nursery schools, in primary schools, in secondary schools and in high schools in the city centre of Adiyaman. The sample group for the study consists of 345 teachers chosen randomly among 3300 teachers teaching in the city-centre of Adiyaman in 2013-2014. The quantitative research method was based on and the descriptive-relational survey model was used in the study to acquire data. Organizational justice attitude scales and performance attitude scales were used as the data collection tool.. It was revealed at the end of the study that the organizational justice is not differentiate according to the variables such as sex, marital status, union membership, age, educational background, period of service in the school and in teaching, but it differentiates according to the variables such as teaching-field, salary, the number of teachers in the school and school type. In

addition to these results, it can be said that there is a positively but poor relationship between Organizational justice and performance.

Key words: Teacher, Organizational justice, Performance

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve sosyal statülerini oluşturmak için sürekli değişik gruplarda ve örgütlerde yer almaktadır. İnsanların içinde bulunduğu örgütler, zaman içinde yeni yönetim teorilerinin oluşmasını sağlamıştır. Bu teorilerin en başında klasik yönetim teorisi gelmektedir. Klasik yönetim teorisi, çalışanları bir araç olarak görmekte ve süreçten çok sonuçlar üzerinde; yani “verimlilik” üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Klasik yönetim anlayışının, çalışanları örgütlerin mekanik birer parçası gibi gören temel düşünce sistemine önemli eleştiriler yapılmış ve çalışanların makine parçası değil, örgütün amaçlarını gerçekleştiren önemli unsurların başında geldiği vurgulanmıştır. Bu anlamda örgütlerin ve çalışanların birbirine ihtiyacı olduğu düşüncesi kabul görmüştür. Bu düşünce zamanla insana değer veren ve insanı merkeze alan yeni yönetim teorilerinin ve yaklaşımların oluşmasına yol açmıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:466).

Klasik yönetim teorisine karşı birçok çalışma yapılmış ve işletmenin verimliliğini artıran en büyük unsurun “insan” olduğu ortaya çıkmış ve bu düşünceye sahip olanlar, insanın beşeri ve sosyal yönünü ön plana çıkaran neo-klasik yönetim yaklaşımını geliştirmişlerdir.

Sosyal değerlerin zamanla değişmesi, çalışan ile yönetim arasında ilişkinin düzenlenmesi, yeni dengeleyici grupların oluşması, neo-klasik yönetim yaklaşımının yerini modern yönetim düşüncesi teorisine bırakmasına sebep olmuştur.

Modern yönetim teorisine göre örgütler hareketli yapılardır. Kendi içinden (personel hareketliliği, organizasyon yapısı) ve çevre koşullarından (sosyolojik ve teknolojik gelişmeler) etkilenirler. Modern yönetim teorisi sadece “verimlilik” veya sadece “insan” faktörüne odaklanmaz. Bu faktörleri çevresel etkenlerle birleştirerek genel bir sistem olarak görmektedir. Teknolojik gelişmeyle beraber sosyolojik yapılarda değişim göstermektedir. Çağa ayak uyduramamak, insanların ve örgütlerin en büyük sorunlarından biri haline gelmektedir. Türkiye’nin yanı sıra gelişmiş birçok ülkede de bu sorunlar kendini göstermektedir. Örgüt çalışanları, örgütün yapısı ve verimliliği için uyum içerisinde çalışmalarını sürdürmelidirler (Güneş ve Buluç,

2012:411). Örgütsel başarıya ulaşmak için çalışan örgüt liderleri; insan gücünden maksimum verim elde etmenin, verim elde ederken de, “en önemli kaynak olan insan kaynağının” önemini kavrayarak vizyonlarını bu oluşum doğrultusunda organize etme gerekliliğini kavramışlardır (Demirci, 2010:1). Örgüt içinde yer alan işgörenlerin örgütün amaçlarına (kalite, çeşitlilik, verimlilik vs.) hizmet ederken, örgüt yöneticilerinden beklentileri oluşmaktadır. Bu beklentilerin başında adalet, değer verme, ücret, sosyal statü vb. çalışanın performansını ve örgüte aidiyet duygusunu arttıran davranışlar göstermelerini beklemektedir. İnsanlar günlük hayatlarında adalet algılarını en çok çalıştığı ortamlarda değerlendirirler. Çalışanlar bazı dönemlerde kendilerine verilen ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin ya da iş arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödül ve cezaların dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı konusunda fikir yürütürler ve bu konudaki algılarına göre çerçevesinde bazı davranışlar sergilerler (Irak, 2004:26). Eğitim kurumları da bu gelişmeyi takip eden ve topluma yön veren örgütlerin başında gelmektedir. Topluma yön vermek ise hem eğitim ve öğretimin başarıyla gerçekleşmesi hem de örgüt çalışanları arasında uyumun ve adaletin sağlanmasıyla gerçekleşir. Eğitim örgütleri, diğer tüm örgütler gibi, istediği hedeflere ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi artırabilmek için işgörenlerin davranışları ile ilgili durumları göz önünde bulundurmalıdırlar. İşgören davranışlarının beklenen düzeye ulaşabilmesi için örgütlerin, işgörenlerin dağıtım adaleti beklentilerine cevap verebilmesi gerekir. Bu ihtiyaçların en temel olanlarının başında örgütsel adalet gelmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013:172). Örgütsel adaletin sağlanması, yönetici ve işgören arasında sosyal bağların, iletişimin güçlenmesine, kaynakların etkin, adaletli paylaşımına, görev ve sorumluluklarının sınırlarının daha güçlü bir şekilde çizilmesini sağlar. Örgütün amaçlarına hizmet eden işgörenlerin ve yöneticilerin aralarında güven duygusunun oluşmasına, kuruma olan bağlılıkları ve stratejik karar verme sürecinin gelişmesine olanak sağlar. Örgütsel adaletin en önemli katkısı çalışılabilir uygun iş ortamının oluşturulmasına yardım eder (Demirel, 2009:138). Eğitim kurumları yöneticileri çalışanlarına saygılı ve kibar davranışlar sergilediğinde, olumlu ve güçlü bir iletişim ortamı oluşturduğunda, işgörenlerin örgütsel adalet algısı olumlu yönde pekişecektir. Aksi durumda ise kendilerine adil davranılmadığını hisseden işgörenlerin iş motivasyonu azalacak, işlerinden memnuniyetsizlik duyacak ve yönetime bunu da genelleyerek örgüte ilişkin olumsuz algılamalar içerisine gireceklerdir (Çelik, 2011:4). Örgütsel adalet kavramının

niteliği, örgütlerdeki insan kaynağı çıktılarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet kavramı, girdi, süreç ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun her kesiminde etkili olan eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından, eğitim örgütlerinde daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütsel adalet algısını etkileyebilecek değişkenlerin belirlenmesi gerekli görülmektedir (Babaoğlu ve Ertürk, 2011:196). Eğitim ve öğretim işgörenlerin örgütsel davranışları okulların amaçlarına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir. Okulların amaçlarına ulaşmasında etkili olan öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarının hangi tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymak eğitim kurumlarını ve özellikle eğitim yöneticilerini ilgilendirmektedir (Bozbayındır ve Özgan, 2011:69). Okuldaki adaletsizliğe karşı bu tepkiler sinik davranışlar şeklinde ortaya çıkabilir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde en önemli ögesi öğretmenler olduğundan, öğretmenleri etkileyen etkenleri bilmek, olumsuz olanları ortamdaki çıkarmak, olumlu olan etkenleri çalışanların verimliliğini artıracak şekilde eğitim ortamlarına katılmalıdır. Örgütte işgörenlerin, örgütten memnun olması, yaptığı işten zevk alması ve özellikle örgütte adaletin var olduğunu düşünmesi örgütün etkinliğini artırır (Çetin ve diğ., 2013:6). Çalıştığı örgütte, işinden, kurulan iletişimden, verilen ücretten hoşnut olanların daha çok verimli olacakları yönündeki inanç, örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki varsayımların temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet konusu literatürde örgütsel bağlılığa, iş doyumu, örgüt temelli özsaygı, örgütsel vatandaşlık, uygulanan örgüt sistemlerinden duyulan memnuniyet, işten ayrılma niyeti, örgütsel iletişim, performans, motivasyon, liderlik davranışları, saldırgan davranışlar gibi pek çok konuyla birlikte araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin, örgütlerin hedefine daha kolay ulaşması için hayati önem taşıdığı belirlenmiştir. Bunlardan Özdevecioğlu, (2003) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel adalet türlerinin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkileri, yapılan analizler sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Algılanan örgütsel adaletin, saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar; kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi davranışlar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adalet ikinci olarak açık saldırgan davranışlar; vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi davranışlar üzerinde etkili olduğu, algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışları;

birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi davranışların örgütsel adalet algısı ile açıklamaktadır.

Atalay, (2005) yaptığı çalışmada eğitim kurumlarında, öğretmenler üzerinde, okullarında yaşamış oldukları adalet yaşantılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı belirtilmiştir. Görgülüler, (2013)'te çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, yöneticilerin aldıkları kararları desteklemekte ve çalışanların işbirliği yapmaları kolaylaşmaktadır. Aksi durumda, çalışanlar, birbirinden intikam almaya çalışmakta, birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemekte ve sonuç olarak çalışanların yasal yollara başvurduğunu ifade etmiştir. Günce, (2013) yaptığı çalışmada kamu kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Tan, (2009) yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkilerini sıralarken en çok etkileyen adalet boyutunun işlemsel adalet, ikinci derecede etkileyen adalet boyutunun dağıtım adaleti ve en az etkileyen adalet boyutunun ise etkileşim adaleti olduğunu belirtmiştir.

Erden, (2011) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve alt boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olacağı öngörülmüş ve bu öngörünün bulgularla da desteklendiğini belirtmiştir. Ayhan, (2013) yaptığı çalışmada, örgütsel politikanın örgütsel adalet ile ters, işten ayrılmayla doğru orantılı olduğuna; örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ters orantıya işaret etmektedir. Yıldızhan, (2011) yaptığı çalışmada elde ettiği bulgulara göre, örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumunu arttırmakta olduğu vurgulanmıştır.

Tablo 1: 2001-2012 yılları arasında Türkiye’de örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan yüksek lisans ve doktora çalışma sayıları

Sıra No	Yıl	Yüksek Lisans	Doktora
1	2001	1	-
2	2002	1	1
3	2003	-	-
4	2004	2	1
5	2005	2	1
6	2006	4	-
7	2007	4	3
8	2008	3	-
9	2009	9	5
10	2010	17	1
11	2011	18	1
12	2012	8	3
13	2013	12	2
Toplam		81	18

2013 yılında, yükseköğretim kurumu Ulusal Tez Merkezi verilerine göre 2001-2013 yılları arası ülkemizde örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan doktora ve yüksek lisans çalışma sayıları tablo 1’de verilmiştir. Yukarıdaki veriler ışığında, ülkemizde örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan araştırma sayısında bir artış olduğu gözlenmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel adalet algısı ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ancak eğitim kurumlarında örgütsel adalet ile performans ilişkisini inceleyen çalışma olmadığı görülmüştür. Adıyaman ilinde Örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişki ile ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel adalet algısının çalışanların performansına etkisi, lise ve ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu araştırma, Adıyaman ilinde; okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve lise öğretmenlerini kapsayan, alanında yapılan ilk çalışmadır. Araştırmanın konusu, Adıyaman ilinde eğitim-öğretim hizmeti veren, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile çalışanların performansına etkisini incelemektedir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın

amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıklarına yer verilirken, ikinci bölümde, örgütsel adalet ve performansın kavramlarının kuramsal ve kavramsal çerçevesi incelenmiş, üçüncü bölümde ise araştırmada elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Adıyaman il merkezinde, Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının çalışma performanslarına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır.

Örgütsel adalet algısının çalışanların performansları üzerindeki etkisi belirlendiğinde yöneticiler, kurumlarının ve kişisel vizyonlarını oluştururken örgüt içinde bu algının güçlenmesini sağlamaya çalışacak, dolayısıyla örgütün ve işgörenin üretkenliğini arttıracaktır.

Kurum çalışanları tarafından algılanan örgütsel adalet algısının yüksek olması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel bağlılığın olması gereklidir. Bağlılığı artırıcı faktörlerden birisi olarak örgüt içi adaletin gerekliliği üzerinde düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak, örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır; çünkü bir örgüt içerisinde işgörenin, çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğü takdirde o örgüte, yönetime ve kuruma bağlılığı azalabilir ve örgütün belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelebilir. Bu nedenle örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir (Doğan, 2008:2). Çalışmada, kurum personelinin örgütsel adalet algısının, çalışma performansı etkisinin medeni duruma, cinsiyete, öğrenim durumuna, üstlendiği görevlere, personelin yaşına, branşına, aldığı ücrete ve hizmet süresine göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Bu çalışma adalet algısının oluşması, adalet kavramıyla ilgili akademik çalışmalara katkı sağlanması ve işin uygulayıcıları olan okul ve kurum yöneticilerine, çalışanların örgüte aidiyet duygusu kazandırmak için gerekli ipuçlarını sunacak, bir uygulama rehberi olması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır;

H1: Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet alt boyutları örgütsel adalet algı düzeyleri yeterli düzeydedir.

H1a: Öğretmenlerin Dağıtımsal adalet algıları yeterli düzeydedir.

H1b: Öğretmenlerin İşlemsel adalet algıları yeterli düzeydedir.

H1c: Öğretmenlerin Etkileşimsel adalet algıları yeterli düzeydedir.

H1d: Öğretmenlerin Örgütsel adalet algıları yeterli düzeydedir.

H2: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

H2a: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2b: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2c: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile sendika üyelikleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2d: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile branşları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2e: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile aylık ücretleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2f: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile okuldaki öğretmen sayıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2g: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile okul türleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2h: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2i: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile meslekteki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2j: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H2k: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H3: Öğretmenlerin örgütsel adalet ve performans arasında anlamlı ilişki yoktur.

H3a: Öğretmenlerin örgütsel adalet ile performans arasında ilişki yüksek düzeydedir.

H3b: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.

H3c: Öğretmenlerin İşlemsel adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.

H3d: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.

2. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde, eğitim sistemi sürekli değişmekte ve buna bağlı olarak ders müfredatları revize edilmektedir. Eğitim sistemi içerisinde uygulayıcı konumunda bulunan öğretmenlerin, kurum içerisinde birbirleriyle, kurumlarıyla ve kurum yöneticileriyle ilgili adalet algılarının yüksek olması çalıştığı kurum hakkında pozitif düşünce geliştirmelerini sağlayacaktır.

Örgütsel adalet algısı, insan faktörünün ağırlıklı olduğu diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinde de eğitim kurumlarının sorunsuz çalışması açısından önem arz etmektedir. Eğitim örgütlerinin gelişebilmesi ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla hizmet edebilmesi için bu konuda sahip olunan insan girdisinin önemi daha çok göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden önemli bir farkı girdi-işlem-çıkış süreçlerinin hepsinde insan faktörünün bulunması ve burada meydana gelecek olumsuzlukların düzeltilmesinin biraz daha zor olacağı inancıdır (Günce, 2013:5).

İşin uygulama kısmında olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olması öğretmenleri, işlerini yapmada motive edeceği gibi, örgütsel adalet algısının düşük olması da sistemle, kurumla veya örgütle çatışmaya götürebilecektir. Örgütsel adalet algısı, dolaylı olarak öğrenci başarısını ve kurumun hedeflerine ulaşma düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir. Çalışmada elde edilen bilgiler, örgütsel adalet algısını artıracak, dolayısıyla öğretmenlerin çalışma performanslarını artırıcı tedbirler alınması için yol gösterecektir. Adıyaman il merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile çalışma performansları arasındaki ilişki incelenerek il merkezinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile çalışma performansına etkisi konusunda kapsamlı, genel bir tablo çıkartılacaktır. Bu çalışma, eğitim kurumlarında çalışan yönetici, öğretmen ve eğitim- öğretim misyonunu üstlenen bütün işgörenlerin çalışma vizyonu oluştururken örgüt içindeki adalet algısının çalışma performansına nasıl yansıdığı hakkında fikir verecektir.

Bu çalışmada özellikle, örgütsel adalet algısının farklı demografik özelliklere sahip öğretmenlerin performansında ne tür etkiler oluşturduğunun belirlenmesi ile farklı performans olgularına sahip öğretmenlere yönelik önerilerde bulunulabilir.

Düşük performansa sahip öğretmenlerin demografik özellikleri belirlendiğinde, onlara yönelik iyileştirici tedbirlerin geliştirilmesini sağlamaktır.

3. Araştırmanın Kapsamı

Örgütsel adaletin çalışan performansına etkisi hakkında çok az çalışma yapılmıştır. Çalışmalar genellikle bir eğitim-öğretim kademesinde çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmanın kapsamı, diğer çalışmalardan farklı olarak eğitim- öğretimin yapıldığı dört kademe; okul öncesi, birinci kademe (ilkokul), ikinci kademe (ortaokul) ve orta öğretim (Lise) öğretmenleri üzerinde yapılmıştır.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bulguları, 2013-2014 öğretim yılında, Adıyaman il merkezinde örnekleme dâhil edilen okulların öğretmenlerinden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

5. Tanımlar

Örgütsel adalet: İşgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008:14).

Performans: Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Tekeli, 2012:178).

Okul: Toplumdaki bireylerin eğitim ve öğretim işlemlerini üstlenen kamu veya tüzel kurumlardan oluşan eğitim kurumlarının ortak adıdır.

Okul Öncesi Eğitim: Mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar (1739 M.E.B. Temel Kanunu).

İlköğretim: Mecburi ilköğretim çağı altı-on üç yaş grubundaki çocukları kapsar. Bu çağ çocuğun beş yaşını bitirdiği yılın eylül ayı sonunda başlar, on üç yaşını bitirip on dört yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonunda biter (<http://mevzuat.meb.gov.tr>).

Orta öğretim: İlköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilir (<http://mevzuat.meb.gov.tr>).

Öğretmen: Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli

Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (<http://mevzuat.meb.gov.tr>).

Okul yöneticisi: Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim – öğretim hizmeti veren kamu ve özel okulların müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılara denir.

Örgüt: Geniş anlamıyla örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003:147).

Adalet: Türkçe sözlükte, “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” olarak tanımlanmıştır (Yavuz, 2012:1149).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Örgütsel Adalet Kavramı

19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapılırken, özgürlük ve eşitliği ele alan yaklaşımların ihtiyaçlara tam olarak cevap vermemesi üzerine yeni bir ideal düzen arayışı içine girilmiş ve adalet temeline dayanan devlet sistemi olarak ortaya çıkmıştır (İyigün, 2012:50). Akademik disiplinlerin birçoğu kendini örgütsel araştırmalara adanmış ve her biri bu çalışmalarını kendi değerleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Örneğin ekonomistlere göre örgütler, toplumsal refahın sağlanması için kurulmuş olup ve her türlü örgütsel sorunun çözüm kaynağı paradır. Öte yandan endüstriyel sosyologlar, örgütsel yaşamın sosyal yönü üzerinde dururlar ve onlara göre, örgütsel yaşama sistematik olarak katkı sağlayan olgu örgütün sosyal gücünün akışı ve kullanımınıdır. Yani bir örgütün niteliğini ve önemini belirlerken ekonomistler parasal durumunu, sosyologlar ise örgütün sosyal gücünü göz önüne almaktadırlar ve araştırmaları çoğunlukla bu konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010:86).

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda, bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında hangi ölçütlere göre pay edileceği tartışılmıştır. Bireysel ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayan bireyler, bir toplulukta yaşayarak bu ihtiyaçlarını karşılamayı düşünmüşlerdir. Topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur. Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; çıktıların dağıtımını, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten etkileşimsel, sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2008:296).

İnsanoğlu, yaratılışından itibaren örgütleri hayatına fiili olarak koymuştur. Bütün yaşantımız örgütlerde (aile, okul, iş vb.) geçtiği için örgütsel hayat ve örgütsel davranışlarımız önemlidir. Bireysel davranışlarımızın büyük bir çoğunluğunu örgüt içinde öğrendiğimizden, içinde yer aldığımız örgüt, bireysel davranışlarımızı etkilemektedir. Bireysel olarak yapamadığımız işleri örgüt çatısı altında daha kolay yapabiliriz.

Örgütler, yönetim alanının konuları arasında yer almaktadır. Örgütler üzerine bilimsel araştırmaların yapıldığı tarih tam olarak bilinmemekle beraber klasik yönetim yaklaşımlarıyla beraber gelişim gösterdiği söylenebilir. Örgüt kavramıyla ilgili değişik tanımlar yapılmaktadır.

Örgüt; iki veya daha fazla insanın ortak bir amaç doğrultusunda grubun istediği sonucu almak için gösterilen ortak çaba (Koparal, 2012:21-22), madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistem (Hasanoğlu, 2004:44) olarak tanımlanmıştır.

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003:147).

Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü yapılardan oluşmasıdır. Esasen insanlar aileden iş arkadaşlarına, devlete kadar çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük, büyük örgütsel yapıların içerisinde yer almaktadırlar. İşgörenler de kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi ifade etmektedir (Yürür, 2008:297).

1.1.1 Adalet Kavramı

Adalet kavramı, ilk olarak psikolojik bir kavram olarak ele alınmış ve daha sonra sosyal psikoloji literatürüne girmiştir (Demirel ve Seçkin, 2011: 99). Adalet kavramı köken olarak Arapça'daki "adl" sözcüğünden Türkçeye geçmiştir. Yabancı dillerdeki karşılığında ortaya koyduğu gibi, hak, hukuk ve haklılıkla iç içe kenetlenmiş bir kavramdır (Günce, 2013:7). Adalet konusunda birçok tanım yapılmaktadır.

Aristo'ya göre “Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliliği bozmamak ise adalettir” (Toprakkaya, 2009:629). Ünlü Roma hukukçusu Ulpian'ın, adaleti herkese kendi payına düşeni vermek konusunda sonsuz ve sürekli çaba harcanması olarak nitelendirmiştir. Hollandalı hukukçu Grotius, adaleti, söze bağlılık formülü içinde değerlendirmiştir. İngiliz düşünür Hobbes de sözleşmeye uymamayı, adaletsizlik saymıştır (Güriz, 1990:14).

Adalet kavramı, genel olarak hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması (Yavuz, 2012:1149), insanın toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber (Töremen ve Tan, 2010:59), bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğu, doğruluğu ve bireylerin dürüstlüğü (İçerli, 2010:69) şeklinde ifade edilmiştir.

İnsanoğlunun var oluşundan beri adalet kavramı hakkında birçok fikir ileri sürülmüştür. Her disiplin alanı kendince adalet kavramını tanımlamış olduğundan evrensel bir adalet kavramı tanımlanamamıştır. Hukuk, ahlak ve din konularıyla iç içe girmiş ve tarih boyunca tartışmalı konulardan biri olmuştur. Adalet olgusu, özellikle de filozofların (Aristo, platon, Nozik, Rawls) uzun yıllar ilgisini çekmiştir (Greenberg ve Bies, 1992:433).

Antik Çağ düşünürlerinden, adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele alan Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir (Demir, 1987:41). Antik çağ düşünürlerinden bir diğeri Aristo ise adaletin toplum ve devlet hayatı bakımından önemi üzerinde durmuştur. Aristo, adalet konusunda genel bir açıdan değinmenin yeterli ve doyurucu olmayacağı sonucuna ulaşmakta gecikmemiştir. Adalet kavramının iki ayrı yönden değerlendirilmesi gerektiğine inanan Aristo, “dağıtıcı” ve “denkleştirici” adaleti birbirinden ayırmanın zorunluluğu üzerinde durmuştur. Dağıtıcı adalet; makam ve malların paylaşılmasında herkesin yeteneğine ve toplum içindeki statüsüne göre kendine düşeni başka bir ifadeyle payına düşeni almasını ön görür. Bununla birlikte dağıtıcı adaletteki eşitlik, “mutlak” değil “görelî” nitelik taşımaktadır. Denkleştirici veya düzeltici adalet ise hukuki ilişkilerde taraf olanların eşit muamele görmesini gerektirir. Bu uygulamada kişisel ve subjektif durumların nazara alınmamasını gerekli görmektedir (Güriz, 1990:13).

Adalet algı boyutuyla bireyi, davranış boyutuyla da örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla adaleti, örgüt ve birey psikolojisini etkileyen ve iş yaşamında belirleyici bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür (Tuna, 2013:999).

İnsanlar için adalet üç nedenle önemlidir (Yılmaz, 2004:6-7). Bunlar;

1. Performans etkinliği: Adaletle dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumlar ortaya çıkarabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir.
2. Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır.
3. Bireyin saygınlığı: Adalet bireyin saygınlığını koruma duygusunu güvence altına almaktadır

Adalet kavramı, kişilerde belli algılar oluşturur. Bu adalet algısının oluşması için belli unsurların sağlanması gerekmektedir. Bunlar; eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik olarak ifade edilebilir.

Eşitlik: “Mutlak Eşitlik” ve “Nisbi Eşitlik” olarak ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken, nisbi eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaktır; yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197).

Çalışma koşulları veya insanların bireysel çabaları dikkate alınmadan sürekli mutlak eşitliğin uygulanması adaletsizliğe sebep olur.

Karşılıklılık: Harcanan emek ile verilen ücret denk olmalıdır. Ancak karşılıklılık unsurunda, adaletin algılanış şekli, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır. Özellikle parça başı iş yapan kurumlarda karşılıklılık ilkesinin uygulanması çalışanlar arasında adaleti sağlamaya yardım edecektir. Alınan ve verilen ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olması gerekmektedir (Cihangiroğlu ve diğ., 2011:76).

Rasyonellik: Keyfi uygulamalara karşıtlığı ifade etmektedir. Örneğin çalışanın ücretinin ve ücret artış kurallarının önceden belirlenmesi, işverenin keyfi olarak hareket etmesini, istediği zaman ücreti yükseltmesi veya düşürmesi şeklindeki keyfi davranışının önüne geçerek, adaletin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır (Çakır, 2006: 34).

Adalet, toplumlar ve devletler için olduğu gibi örgütler için de önemli bir erdemdir. Bu nedenle adalet ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve sonraları örgütsel adalet kavramı gündeme gelmiştir (Yıldırım ve diğ., 2012:331). Adaletin içeriği, hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da paradır (Tan, 2006:14). Greenberg'e göre bireyler aşağıdaki dört durum var olduğunda adalet konusu ile ilgilenmektedirler.

1. Bireyler emeklerinin karşılıklarını alamadıklarını düşündüklerinde,
2. Organizasyonda değişime gidildiğinde,
3. Organizasyon içi kaynaklar kıt olduğunda,
4. Hiyerarşi belirgin olup güç farklılıkları hissedildiğinde, insanlar kendilerini güvende hissetmek için birçok mekanizma geliştirmeye çalışırlar.

Bu mekanizmaların başında adalet duygusu gelmektedir. Adalet algısının bütün topluma ve organizasyonlara yerleştiği zaman herkes mal, mevki ve sosyal statüsünü korumuş olur, kendisini toplumda daha güvende hisseder.

Gillespie ve Greenberg, adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Berber, 2010:4). Bunlar;

1. Adalet algısı, benlik değerini etkiler; diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır.
2. Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.
3. Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar.

Adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder. Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olması yönüyle, çağdaş toplumlardaki en önemli konulardan biri olarak önemini devam ettirmektedir. Toplumlar için önemli olan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, işyerinde “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Babaoğlan ve Ertürk, 2013:87). Çalışanların yönetsel uygulamalara yönelik adalet algılamaları da hem motivasyon sürecinin başarısında, hem de performansın artırılmasında büyük bir paya sahiptir. Çünkü insanlar için adalet kavramı, herhangi bir ödülün kendileri için ifade ettiği anlamı belirleyen önemli ölçütlerden biridir (Argon, 2012:144-145).

Adalet algısı işgörenin çevresiyle, çalıştığı kurumla, iş arkadaşlarına gösterdiği uyumla, iş tatminiyle, motivasyonla, örgütsel bağlılıkla vb. birçok davranışla ilgilidir. Beugre göre örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir (Yılmaz, 2004:18).

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki unsurudur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
3. Eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır.

Çalışanlar, daha vasıflı ve eğitimli bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, işyerinde saygı, samimiyet, motivasyon ve yüksek ücret de beklemektedir. Örgütsel adalet boyutları için yapılan sınıflandırmalar farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmaya konu olan örgütsel adalet kavramı, en çok kabul gören üç boyut halinde incelenmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelik, 2011:15).

1. Dağıtım adaleti: Sonuçların uygunluğu
 - a. Hakkaniyet: Çalışanların katkılara dayalı ödüllendirilmesi
 - b. Eşitlik: Her bir çalışana yaklaşık aynı ücretin ödenmesidir.
 - c. İhtiyaç: Bireylerin kişisel gereksinimlerine dayalı yarar sağlaması.
2. İşlemsel adalet: Dağıtım sürecinin uygunluğu
 - a. Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma
 - b. Ön yargıdan uzaklılık: Hiçbir kişi ya da grup ayrımcılık ve kötü muameleye tabi tutulamaz.
 - c. Doğruluk: Doğru bilgiye dayalı kararlar.
 - d. Tüm ilgililerin temsili: Uygun tarafları karara katma.
 - e. Düzeltme: Hataları düzeltmek için uygun bir süreç veya başka bir mekanizma vardır.
 - f. Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez.
3. Etkileşimsel adalet: Otorite şahıslardan görülen davranışların uygunluğu
 - a. Kişiler arası adalet: Çalışana onurlu, saygılı ve nazikçe davranma.
 - b. Bilgi adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşımıdır.

Örgütlerde adalet konusu, temelini yönetim bilimlerindeki ilk kaynaklardan almaktadır. Weber, ideal bürokrasiyi adil iş alma, adil iş görme ve adil bir şekilde terfi üzerine yapılandırmıştır. Avrupa kıtasına bakıldığında ise Fayol'un yönetim bilimlerine dair on dört ilkesinin içinde hakkaniyet/eşitlik vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Yönetim bilimlerindeki bir diğer yaklaşım olan Amerika menşeli bilimsel yönetim teorisinin kurucusu Taylor "Bilimsel Yönetim" adlı yazınında çok çalışma ve adil ücret sistemi yaklaşımının temeline oturtmaktadır (Akça, 2012: 19). Örgütsel adalet kavramı kronolojik olarak Göreli Yoksunluk kuramı (Stouffer ve diğerleri), temelini aldığı Eşitlik kuramı (Adams), Adalet Yargı kuramı (Leventhal), Karşılaştırmalı Biliş kuramı (Folger) ve Kontrol (Lind ve Tyler) kuramlarından yararlanılabilmektedir (Seymen ve diğ., 2013:1). 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından yayınlanan "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" adlı makaleden sonra örgütsel adalet konusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Örgütsel adalet kavramının ilk kullanımının 1987 yılında "Academy of Management Review" dergisinde yayınlandığı görülmektedir (Akça, 2012:36). Örgütsel adalet konusu gerek dinamikleri, gerekse sonuçlarının kapsamlı olması nedeniyle literatürde çok farklı yönleriyle incelenmiş ve incelenmeye devam edilmektedir (Dereli ve Yeşil, 2012:108).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içerir. Önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeler örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu bulunmuştur (Irak, 2004:1). Bütün örgütlerde, örgüt üyeleri ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlara göre söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmamaya da örgüt yararına yeteri kadar çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki eğilimlerine yön vermektedir. Çalışanlar örgüte girerken sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini sermaye olarak yanlarında getirirler ve zaman içinde bu birikimlerini örgüt çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürürler. Bu yatırımlar sonucunda örgütlerinden katkıları oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler (Bağcı, 2013:165). Son yıllarda örgütsel adalet kavramı üzerinde birçok çalışma yapılmış, örgütsel adalet farklı yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örgütsel Adalet; "iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir terim" olarak tanımlanmaktadır (Günce, 2013:8).

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar, düzenleme, uygulamalar ile işgörelere olan davranışlarının işgörelere tarafından, tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan adil olarak algılanması olarak tanımlanmakta (İyigün, 2012: 50).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişilerarası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanır (Tuna, 2013:1001).

Örgütsel adalet, işgörelere iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008: 14).

Örgütsel adalet, işgörelere örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıya yapılmadığına ilişkin algıların sonucudur (Polat, 2007: 12).

Başka bir ifadeyle örgütsel adalet maddi değerlerin paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasıdır. Örgütsel adalet sadece hakkaniyet kavramıyla değil, kurum içinde çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapmaksızın ilişkilerin geliştirilmesi, bireylerin kişilik ve değerlerine saygılı davranılması ile yakından ilgilidir (Özdemir, 2013:102).

Hoy ve Tarter, örgütsel adaletin genel ilkelerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Günce, 2013:17).

1. Eşitlik ilkesi: Çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların, örgüte katkıları ile orantılı olması gerektiği ilkesidir.
2. Algı ilkesi: Çalışanın örgütsel uygulamalara ilişkin bireysel adalet algısıdır.
3. Katılımcılık ya da çok seslilik ilkesi: Çalışanların kararlara katılımının daha adil kararların alınmasına katkı getireceği ilkesidir.
4. Kişilerarası (etkileşimsel) adalet ilkesi: Örgütsel adaletin sağlanması için saygılı, kibar ve olgun davranışların gösterilmesi gerektiği ilkesidir.
5. Tutarlılık ilkesi: Liderlerin davranışlarındaki tutarlılığın, astlarda adalet algısının oluşumu için gerekli olması ilkesidir.

6. Sosyal eşitlik ilkesi: Karar verirken kolektif bir örgüt misyonunun paylaşılması ve kendi ilgilerine göre serbestçe karar verilmesi gerektiği ilkesidir.
7. Düzeltme ilkesi: Yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

Bu kurallara uyulması çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Uyulmaması da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu algıların olumlu veya olumsuz algılanmasında birinci derecede sorumlu olan örgüt yöneticilerdir (Eren, 2010:553). Örgüt lideri, örgüt içinde dürüst çalışıyorsa, mesleki etik kurallarına ve iş sözleşmelerine uyuyorsa, uygulamaları arasında tutarlı davranış sergiliyorsa, işgörenler hakkında ön yargı beslemiyorsa, örgüt içinden gelen eleştirileri önemsiyor ve gerekli açıklamaları yapıyorsa, işgörenlerin performansını sergilemeleri için zaman ve fırsat tanıyorsa, örgütün geleceği planlanırken işgörene söz hakkı tanıyorsa, işgörenlerin bu yöneticiye karşı adalet algısı yüksek olur. Yöneticiye duydukları adalet algısını örgütte genelleyerek, çalıştığı örgüte karşı olumlu adalet algısı oluşturacaktır. Böylece olumsuz adalet algısının önüne geçilecektir.

1.2 Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesinin örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasındandır (Titrek, 2009:553). Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörene nasıl söylendiğinin, işgörenece, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69). Bir diğer ifadeyle adaletin doğrudan işyerindeki rolünü açıklayan kavram olarak tanımlamıştır (Moorman, 1991:845).

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelediğinde genellikle örgütsel adaletin üç boyut üzerinde incelendiğini görmekteyiz. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Örgütsel adaleti hakların ve kazanımların paylaşımını ifade eden “dağıtımsal” adalet, işgörenler arasında iletişime dair adil davranış ve tutumları ifade eden “etkileşimsel” adalet ve süreçteki iş ve

prosedürlere dayalı olarak şekillenen durumu ifade eden “işlemsel” adalet olarak açıklanmaktadır (Karakuş ve Ekinci, 2012:318).

Bu konuda Greenberg ve Lind, işyerinde adil bir ortam yaratılması için dört temel ilke belirlemiştir (Akyüz ve diğ., 2013:276).

1. Eşitlik ilkesine göre ürünler, çalışanlara örgüte katkısı oranında dağıtılmalıdır.
2. Algı ilkesine göre adalet, tarafların nazarındadır ve bireylerin algısına göre anlamlandırılır.
3. Ses ilkesine göre adalet, bireylerin karara katılımı adaleti sağlar.
4. Kişilerarası adalet ilkesine göre ise sosyal yönden duyarlı davranışlar, istenmeyen sonuçlarla ilgili algıları pozitif yönde etkileyebilir.

1.2.1 Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adaletin çıkış noktası olarak belirtilen Eşitlik teorisinde; “Çalışanlar iş ortamında girdilerini ve çıktılarını kendi statüsündeki çalışanlarla karşılaştırmaktadır.” vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori, Crosby’nin Göreli Yoksunluk teorisidir. Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik teorisi ve Göreli Yoksunluk teorisi gibi klasik teoriler, kişilerin yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar ve çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları “dağıtım adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008:297).

Dağıtımsal adalet kavramı, örgüt içinde işgörenlere ne kadar adil davranıldığını ve sonuçlarının nasıl algılandığıyla ilgilidir. Kaynağını eşitlik teorisinden almaktadır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına eşitlik kuralına göre karar verirler. 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 ‘dağıtım adaleti’ olmuştur (Arbak ve diğ., 2007:21). Dağıtımsal adalette çalışanlar, işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs.), bunların

karşılığında almış oldukları ödül çıktıklarıyla (maaş ve terfi kararları vs.) karşılaştırırlar. Eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algırlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Tan, 2006:16). Dağıtım adaleti daha çok fiziksel çıktılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Pay edilecek bir değer az olduğunda, istekleri gerçekleşmediğinde veya olumsuz bir durum önlenemediği zaman daha çok konu edinilir (Ülker, 2008:197).

Colquitt, Scott, Judge ve Shaw'a göre dağıtım adaleti, kazanımların adil bir biçimde dağıtılmasına ilişkin algıyla ilgilidir. Ödüllerin yapılan işle orantılı olup olmadığı, kazanımların beklentileri karşılayıp karşılamadığı ve girdi-kazanım oranlarının birbiriyle eşleşip eşleşmediğini ifade etmektedir (Akyüz ve diğ., 2013:276).

Örgüt içinde çıktılar pay edilmesinde genel olarak eğitim, zekâ düzeyi, iş başı eğitim alma durumu, deneyim, yaş, cinsiyet, yetenek, sosyal statü, etnik köken ve en önemlisi işteki performansın dikkate alındığını belirtmektedir. Bazı durumlarda ise kişisel sağlık, kişisel çekicilik gibi bireysel özelliklerin de dağıtım sürecinde etkili olabileceğini belirtmektedir (Akça, 2012:41).

Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003:78). Bu algının tersi bir durum olduğunda Greenberg'e göre çalışanlar adil olmadığına inandıkları bir durumla karşılaştıklarında tutum ve davranışlarını adaletsizliği ortadan kaldıracak şekilde belirlemeye çalışırlar(Yücel, 2010:1260). Örgütte kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır (Polat, 2007:16). Bunlar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır.

1. Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin pirim alması örnek olarak verilebilir.
2. Eşitlik kuralına göre ödül almada herkesin eşit şansa sahip olması gerekir. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.
3. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir.

Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Çalışmada dağıtımsal adaletin temeli Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın Adalet Yargısı teorisiyle açıklanmıştır.

1.2.1.1 Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın eşitlik teorisinde, girdi ile çıktının birbirine olan oranı, tatmin veya tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre insanlar, çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda olan diğer kişilerin çaba- ödül durumları karşılaştırılmaktadır.

Eşitlik Teorisi, Homans'ın Sosyal Mücadele Teorisi ve 1950'lerde sosyal psikolog Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayanmaktadır (Çakmak, 2005:24). Eşitlik teorisi hakkaniyet kuralı göz önünde tutulmuştur. Temel unsurları; girdiler, çıktılar, kişi karşılaştırmaları ve eşitlik-eşitsizliktir.

Girdiler; çalışanın eğitim, uzmanlık, yetenek, gösterdiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı ve işe katkıda bulunan değerlerdir. Çıktılar; çalışanın maaş, ek yararlar, statü, sembolleri, tanınma, başarı fırsatı, kendini ifade etme değerleridir. Çalışanlar, kendi girdi/çıktı oranı ile diğer çalışanların girdi/çıktı oranlarını karşılaştırarak çıktılarının hoşnutluğunu değerlendirir. Eşitsizlik durumu hissettiğinde ise işinde tatminsizliğin ve örgütsel adalet algısında zedelenme ortaya çıktığı görülmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:352).

Adams'a göre Eşitlik kuramına göre birey, kendi girdi/çıktı oranlarını kendisi ile benzer görevleri yapanların girdi/çıktı oranları ile kıyaslayarak örgütsel eşitsizlik ya da eşitlik konusunda bir yargıya varır. Bu yargı, kişiye özgü ve sübjektiftir. Bazı bireyler aynı sonucu eşitsizlik olarak algılamakta bazıları bu sonucu normal karşılayabilirler (Seymen ve diğ., 2013:2). Kişiler kazanım/katkı oranını aynı işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslama neticesinde eşitsizlik algısına sahip olduğunda bireyler eşitliği sağlama yönünde bir çaba içine girmektedirler. Oluşan bu eşitsizlik algısını yok etmek için çalışma performansını düşürme, çalışma ortamındaki ilişkilerini değiştirme gibi davranışlar göstermektedir (Beugre, 2002:1093).

Kişinin kazanım/katkı oranınının karşılaştırma yaptığı benzer kişinin oranına eşit olması durumunda yapılan paylaşımlar adil algılanır ve kişide tatmin ortaya çıkar. Kişinin kazanım/katkı oranınının karşılaştırma yaptığı benzer kişinin oranından büyük olması olumlu eşitsizliği doğurur. Olumlu eşitsizlik de tatminsizliğe yol açar; fakat bu durumda tatminsizlik öfkeden değil kişinin yaşadığı suçluluk hislerinden kaynaklanmaktadır (Çakmak, 2005:24).

Adams'a göre bir ast, kendisini üstü ile karşılaştırdığında, yönetimin adaletsiz muamele ettiği hissine kapılmaz; çünkü üstü konumundaki diğer kişinin ücreti daha yüksek, çalışma koşulları daha iyi, işi daha ilgi çekici ve prestijli olmakla beraber, böyle bir iş için ortaya koyduğu yatırımlar, örneğin eğitim düzeyi, üstlendiği sorumluluk, diğer yetenekler, deneyim, çalışma süresi, prensip olarak daha fazladır.

Böyle bir durumda "eşit ödüllendirilme" söz konusudur (Çakır, 2006:37). Birey örgütte kendisine veya örgüte karşı bir eşitsizlik algıladığında bunu eşitliğe çevirmek için uğraşır. Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir. Bunlardan birincisi bireyin girdilerini değiştirmesidir. Bireyin girdilerini değiştirmesi işten kaçma, daha özensiz çalışma gibi ise daha az zaman harcaması yoluyla olur. İkincisi bireyin çıktıları değiştirmesidir. Bireyin çıktıları değiştirmesi parça başı ödeme planının olduğu işlerde daha çok çalışmasıyla olur. Üçüncüsü bireyin tutumlarını değiştirmesidir. Birey burada girdi ya da çıktıyla ilgilenmeyerek sahip olduğu tutumları değiştirir. Dördüncüsü karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Burada karşılaştırılan kişinin girdisi veya çıktısı değiştirilmeye çalışılır. Eğer bunlarla bir sonuç alınamadıysa son yol olarak birey işi terk ederek durumunu değiştirir. Birey örgütten ayrılmamak için direnç gösterirse örgüt içindeki sosyal ilişkiler olumsuz etkilenecektir (Topaloğlu, 2010:17).

1.2.1.2 Leventhal'ın adalet yargı teorisi

Leventhal, insanların hangi koşullarda adalet ilkelerini bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile ilgilenmiştir. İnsanlar, neyin haklı olduğuna karar verirken farklı kurallar uygularlar (Seymen ve diğ., 2013:2). Bu kurallar şunlardır;

1. Yatırımlarla sonuçlar arasında belirli bir oranın olması gerekliliğine dayanan katkı kuralı,
2. Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması gerekliliğine dayanan gereksinim kuralı,
3. Katkıdan bağımsız olarak herkesin benzer pay alması gerekliliğine dayanan eşitlik kuralıdır.

Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır (Çakmak, 2005:28). Bu kuralların her biri örgüte farklı özellikler katmaktadır. Leventhal dağıtımsal adaleti hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç boyutunda incelemiştir. Leventhal'e göre kişiler kazanımlarının adil dağıtımı için aktif çaba sarf

ederler. Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde bu çabalar göz önüne alınıyorsa bu hakkaniyet kuralıdır. Adams da hakkaniyeti göz önüne almıştır. Eğer bireylerin çabaları göz ardı edilip, herkesin eşit kazanımlar elde etmesi sağlanıyorsa bu eşitlik kuralıdır. Ne bireylerin çabaları ne de eşitlik göz önüne alınmadan, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım elde etmesi sağlanıyorsa bu da ihtiyaç kuralıdır (Topaloğlu, 2010:18).

Kişinin veya örgüt içindeki bireyin kıyaslamayı hangi dağıtım kuralına göre yapacağı toplumların kültürüne bağlı olarak değişmektedir. Kùltürler yaşanan bölgeye, ùlkeye ve tarihten gelen tecrùbelerin sonucunda bireyde ortaya çıkan, bireye özgü özelliklerdir.

Leventhal, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunduğunu vurgulamaktadır (Özdevecioğlu, 2003:79). Bu kurallar;

1. Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
2. Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
3. Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu sabit ve kanıtlanabilir olmasıyla ilgili kuraldır.
4. Düzeltme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
5. Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
6. Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

1.2.2 İşlemsel (Prosedürel) Adaleti

Örgütsel adalet boyutlarının zaman içindeki gelişimi izlendiğinde dağıtım adaletinden sonra, işlemsel adaletin (prosedürel) tartışılmaya başlandığı görülmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001:119). Thibault ve Walker'ın Adalet Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Arbak ve diğ., 2007:21). İşlemsel adaleti kavramı yerine, bazı durumlarda "prosedürel adalet" ve "uygulamaya ilişkin adalet" kavramları da kullanılmaktadır (Çelik, 2001:19).

İşlemsel (Prosedür)adalet kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın, mahkemede davaların görülmesi sırasında işleyen yasal prosedürlere ilişkin davalıların tepkilerini inceledikleri kitaplarının yayımlanmasıyla girmiş, sosyal-yasal konulardan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır ve bu disiplinde hızla en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir (Çakmak, 2005:30). Eğer yasal prosedürler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar açısından olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemişlerdir (Çelik ve Sarıtürk, 2012:8).

İşlemsel adalet iki temel boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Daha çok biçimsel süreçle ilgili hususları kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003:79).

İşlemsel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002:72).

İşgörenin performanslı bir şekilde çalışmasını, örgüte bağlılığını ve yönetime güvenini sağlamak için işlemsel adaletin sürekli göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Folger ve Knovsky,1989:128).

1.2.3 Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti 1985 yılında Duke Üniversitesi'ne sunulan bir bildiri ile tartışılmaya açılmıştır. Adalet literatürüne etkileşim adaleti kavramını ilk kez tanıştıran Bies ve Moag yazarlardır (Akyüz ve diğ., 2013:276). Bu yazarların 1986 yılında yaptıkları tanımına göre etkileşim adaleti, çalışanların örgütte yürütülen işlemler sırasında karşılaştıkları kişisel davranışın kalitesidir (Akça, 2012: 66). Bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır (Yürür, 2008:298).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönüyle, diğer bir ifade ile adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki ilişkilere dayalı olduğu için doğrudan doğruya kişiler arası ilişkiler ile ilgilidir (Günce, 2013: 15).

Araştırmacılar, etkileşimsel adaletin örgütsel adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler dile getirmektedir. Etkileşimsel adalet bazı araştırmacılar, örgütsel adalet kavramını başlı başına ayrı bir alt kavram olarak ele alırken bazıları da işlemsel (prosedür) adalet kavramının alt başlığı olarak işlemektedir. Bies ve Moag'a göre çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Arbak ve diğ., 2007: 21).

Etkileşimsel adaletin gerçekleşmesi için iki etken söz konusudur. Bunlar kararın sebeplerinin açık ve yeterli olması ile kararı uygulayan kişinin bu karardan etkilenecek olanlara saygı ve itibar ile davranmasıdır. Etkileşimsel adalet ortamının sağlanması için, dürüstlük, saygı, nezaket ve alınan kararlar için geçerli nedenlerin olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Etkileşimsel adalet, karar alıcının biçimsel süreçlerin kabul edilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışlar üzerinde durmaktadır (Çakır, 2006: 47).

Örgüt içinde yöneticilerin ve işgörenlerin birbirleri arasındaki iletişimin niteliğini ifade eden örgütsel adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkinin adil olup olmadığı etkileşimsel adalet araştırmalarının konusu olarak görülmektedir. Bir örgütteki işlemin uygulanması esnasında bireyin kişilerarası davranışta algıladığı adalet, etkileşimsel adaleti yansıtmaktadır (Aslantürk ve Şahan, 2012: 139). Örgüt içinde işgören bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğer işgörenler ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Etkileşim adaletinin yüksek olduğu ortamlarda, işgörenler açısından dağıtım ve işlemsel adaletin fazla önemsenmediği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin, işgörelere karşı duyarlı, nazik, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde

yorumlanmıştır (Çoban ve Karademir, 2010: 57). Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar; saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma), kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma), dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma), doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma) olmak üzere kişilere saygınlık ifade eden kavramlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (İçerli, 2010:86). 1993 yılındaki çalışmasında Greenberg, etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayrım Colquitt' ın yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201). Etkileşimsel adalet en çok kabul gören kişiler arası ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir.

1.2.3.1 Kişilerarası ilişkide adalet

Örgütsel ortamlarda bireylere karşı sergilenen davranışların saygınlık derecesindeki açıklamaya çalışan etkileşimsel adalet türüdür. Kişiler arası adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri uygularken çalışanların karşı karşıya kaldıkları tutum ve davranışların özellikleridir (Özdemir, 2013:103). Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir (Aksu ve diğ., 2009:172).

Örgütlerde işgörenler, yöneticilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde adaletli bir iletişim kurmalarını beklerler. Bazı çalışanlarıyla iletişim kurarken bazılarıyla iletişim kurmayan idareciler adil olarak algılanmazlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:208). İşgörenler, yöneticiler tarafından tarafsız karar alma metodlarını uygularken aynı zamanda kendilerine saygı gösterilmesini, düşüncelerine ve kendilerine hak ettikleri değerin verilmesini beklemektedirler (Greenberg, 1990b:408).

1.2.3.2 Bilgisel adalet

Bilgisel adalet, örgüt ortamında, ilgili bilginin herkese açık olması ve herkese eşit olmak koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri dikkate alarak çalışanlara yeterli bilginin sağlanmasını içermektedir (Özdemir, 2013:103).

Bilgi adaletini etkileşim adaletinin alt boyutu olarak ele alan Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, bilgi adaletinin karar vericilerin yaptığı açıklamaları ve açıklama sürecindeki bazı konuları kapsadığını belirtmektedir (Akca, 2012:70). Karar vericilerle ilgili bu konular;

1. Açık ve tarafsız davranılmalı
2. Örgütteki işlemler titizlikle anlatılmalı
3. Mantıklı açıklamalar sunulmalı
4. Zamanında açıklama yapılmalı
5. Kişisel ihtiyaçlara uygun bilgiler sunulmalıdır

Tablo 1.1: Örgütsel adalet biçimleri ve kısa tanımlamaları ((Nam, 2008:33)

Adalet Boyutu	Tanımı
Dağıtımsal Adalet	Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır.
İşlemsel (Prosedürel) Adalet	Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algıları dikkate alınır.
Etkileşimsel Adalet	Karar verme sürecinde, kişilerarası kabul edilmiş davranışların üstünlüğünü savunur.

1.3 Örgütsel Adalet İle İlgili Teorilerin Sınıflandırılması

Literatürde, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti tanımlarını geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla bazı modellerin geliştirildiği görülmektedir. Psikologlar, adalet güdüsünü açıklamak üzere psikolojik modeller geliştirmişler ve bu yolla adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlardır (İçerli, 2010:84). Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti; sosyal mübadele ve adalet güdüsü teorileriyle, işlemsel adaleti; dağıtım tercihi, değer açıklayıcı, grup değeri, bilişsel atıf ve sezgisel atıf teorileri ile etkileşimsel adaleti de doğruluk teorisi açıklamaya çalışmışlardır.

Örgütsel adalet iki bağımsız boyutta sınıflandırılmaktadır. Farklı teorilerde dört ayrı kategori tanımlanmıştır. Sınıflandırmanın etkileri, teorik ilişkilerin netleştirilmesi, araştırma eğilimleri, izleme ve araştırmaya gerekli alanların belirlenmesi açısından tartışılmıştır (Greenberg, 1987:9).

Örgütsel adalet ile ilgili bu zamana kadar ortaya atılan teoriler Greenberg tarafından derlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet

teorileri genel olarak kendi içinde “reaktif ve proaktif boyut” ile “süreç ve içerik boyutu” olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Bazı çalışmalarda da iki boyut türetilerek dört kategoriye ayrılmıştır (Tuna, 2013:1001).

Greenberg de örgütsel adalet türlerini tepkisel (reaktif) ve ön eylemsel (proaktif) özellikleri açısından sınıflandırmıştır. Buna göre dağıtıcı adalet, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, bireylerin adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. İşlemsel adalet ve onun uzantısı olan etkileşimsel adalet ise, adaletli çalışma ortamı ve durumları yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtıcı adalet tepkisel özellik sergilemekte, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet ön eylemsel özellik taşımaktadır (Çakır, 2006:45). Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı dört tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir (İçerli, 2010:71).

Bu sınıflandırmanın yararı, araştırmacıları kavramsallaştırmanın varlığından haberdar etmek ve işin en başarılı olanlarına yönlendirmektir. Bu sınıflandırmanın yokluğunda terimleri kullanmak çok kolay olmakla birlikte literatürde karışıklığın artmasına sebep olacaktır (Greenberg, 1987:15).

Tablo 1.2: Adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular (İşbaşı, 2000:44)

Teori tipi	Açıklayıcı sorular
Reaktif içerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler.
Proaktif içerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler.
Reaktif süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler.
Proaktif süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler.

1.3.1 Reaktif- İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet teorileridir. Örgütlerde adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu, bu kategoriye girmektedir (İyigün, 2012:55). Homans'ın “Dağıtım Adaleti Kuramı”, Adams'ın “Eşitlik Kuramı”,

Walstervd'nin "Eşitlik Kuramı", Crosby'nin "Göreceli Yoksunluk Teorisi" reaktif-içerik kuramları arasında sayılmaktadır (Çelik, 2011:26). Bu teoriler, "kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştıkları" şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir (İşbaşı, 2000:45).

1.3.2 Proaktif-İçerik Teorileri

Teorik temellerinin işgörenlerin kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu teorinin temelleri, Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır. Adalet Yargı Teorisine göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çalışırlar. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir (Dündar, 2011:13).

Kazanımların katkılarla doğrusal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir (Kılıç, 2013:21). Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüştürülecektir (İçerli, 2010:74).

1.3.3 Reaktif -Süreç Teorileri

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri hukuktan türetilmiş teorilerdir. Bu kategoride yer alan başlıca teori Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi" dir. Bu teoriye göre kişiler temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenirler ve kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç üzerinde de kontrol sahibi olmak isterler (Tan, 2009:116-117).

Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti teorisinde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunduğunu vurgulamaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki kategoride oluştuğunu birinci kategoride "delillerin sunulduğu" süreç kategorisi ve "delillerin çatışmayı çözmek" için kullanıldığı karar kategorisinden oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçiminin ve

gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir. Süreç kontrolünü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (Yıldırım, 2010:71).

1.3.4 Proaktif-Süreç Teorileri

Bu kategorideki baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry" in "Dağıtım Tercih Teorisi"dir. Bu teori Leventhal'in Adalet yargısı teorisi temel olarak dağıtım davranışını açıklamaktadır. Bununla beraber bu teoride dağıtım kararlarından çok süreçle ilgili kararlar ön plana çıkmaktadır ve bu yüzden de proaktif-süreç teorileri kategorisine dâhil olmaktadır. Reaktif-süreç teorilerindeki anlaşmazlık çözüm vurgulamasına karşılık, proaktif-süreç teorileri dağıtım süreçlerine yönelmektedir. Bu yönelim kişilerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanacakları şeklinde olmaktadır (Kara, 2011:28).

Teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir (Çetin, 2011:32). Bu özellikler;

1. Kişilere haklarında karar verecek yöneticiyi belirleme imkânı tanıma
2. Tutarlı rasyonel kuralları takip etme mekanizması geliştirme
3. Eksiksiz ve doğru bilgiler üzerine karar almak
4. Karar verme sürecinin yapısı hakkında bilgilendirilme
5. İşgörenleri ön yargılara karşı korumak için bilgilendirme
6. İşgörenlerin faaliyet alanıyla ilgili doğru bilgi edinmesini sağlama
7. Prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasına açık olma
8. Kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır.

Prosedürlerin adilliği, belirtilen kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurularak tespit edilmelidir.

1.4 Örgütsel Adalet Algısının Örgüt ve Birey Açısından Önemi

Örgütlerde adalet kavramı çalışanlar için motive eden, performansını ve verimliliğini artıran unsurların başında gelmektedir. Örgütsel adalet algısının işgörende yüksek olması öncelikle çalışanın işine yönelmesi, kendisini örgüte ait hissetmesi, sosyal bir varlık olduğunu ve kendisini mutlu hissetmesini sağlar. İşgörenler beraber çalıştığı mesai arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştığı kuruma

karşı olumlu düşünceler geliştirir, işini severek yapmasını sağlar. Örgütsel adalet algısı düzeyi düştükçe işgörende olumlu düşünceler yerini olumsuz düşüncelere bırakır ve işgörenin üretkenliği azalabilir. İşgörenlerde değişiklik gösteren örgütsel adalet algısı çalışanların büyük birçoğunda olumsuz olarak meydana gelirse örgüt üyelerinin performansı ve verimliliği düşecektir. Örgütün performansı ve verimliliği işgörene bağlı olduğundan kurumun ulaşmak istediği hedeflere istenilenden daha uzun bir sürede ulaşmasına neden olacaktır.

Çalışan örgütlerde örgütsel adalet algısının yüksek olması “kazan kazan politikası” ile açıklanabilir. Örgütsel adalet algısı, işgörende yüksek düzeyde olması işgörenin işini severek yapmasına, dolayısıyla örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar. Algı düzeyi düşük ise süreç ikisinin aleyhinde işleyecektir.

1.5 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Örgütsel adalete ilişkin araştırmalar eğitim dışındaki örgütlerde (askeri, sanayi vb.) uzun süreden beri var olmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki çalışmaların çok yeni olduğu belirtilebilir. Örgütsel adaleti eğitim örgütlerine uyarlayan ilk çalışmalardan biri Hoy ve Tarter’ın çalışmasıdır (Titrek, 2009:555).

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karşılıklı adaletli davranışları okul iklimine ve eğitimin kalitesinin yükselmesine katkıda bulunacaktır. Okul liderinin adaletli uygulamalarını gören öğretmenler; okula, yöneticilere, öğrencilere ve velilere karşı olan örgütsel adalet algısını artırır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin pozitif davranışları artıracığı ve eğitim- öğretim etkinliklerine daha çok motive olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlik mesleğinde, öğretmenin çalıştığı kurumdaki örgütsel adalet ve bu adalet ile birlikte öğretmenlerin çalıştıkları okula ait örgütsel güven algısına sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Zira bu iki faktör öğretmenin mesleğine karşı olan tutumunu, okul içerisindeki davranışlarını, mesleğine karşı olan sevgisini, meslekteki başarısını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Baş, 2010: 31).

Öğretmenlerin politik görüş yakınlığı, aynı sendikaya üye olma ve hemşeri olma ile yöneticilerin adil yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Titrek, yöneticiye politik görüş yakınlığı ve sendika üyesi olmanın etkili olduğu ve batı’da özellikle

politik görüş ve sendika üyesi olmanın örgütsel adalet algısını, merkez ve doğu bölgelere göre daha fazla etkilediğini ifade etmiştir (Akca, 2012: 86).

1.6 Performans Kavramı ve Performansı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışanların işi gerçekleştirme sürecinde gösterdikleri çaba, bazı motivasyon faktörleriyle değişkenlik gösterebilir. Bunlar işgörenin psikolojik durumu, fiziki şartlar, kurulan iletişime ve kazanımlarıyla doğru orantılı olarak değişiklik göstermektedir.

1.6.1 Performans Kavramı

Fransızcadan türetilen Türkçe'ye işbaşarımı olarak çevirebileceğimiz performans kavramı, son yıllarda kamu ve özel sektör kuruluşlarının yönetiminde etkisi çok fazla olan performans yönetimi uygulamaları, örgütsel verimliliğe sağladığı katkılar nedeniyle oldukça popüler hale gelmiştir (Özer, 2009:4). Performans kavramı için birçok tanım yapılmaktadır. Performans değerlendirme tanımları, benimsenen yaklaşıma göre farklılıklar gösterebilmektedir. Geleneksel yaklaşım, işgörenin hümanistik özellikleri üzerine yoğunlaşırken, çağdaş yaklaşım daha çok işgörenin işi başarma ölçütleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Günümüzde geleneksel ve çağdaş yaklaşımların sentezlenerek işgörenlerin hem kişisel özellikleri hem de işi başarısının ölçülebilir sonuçları üzerine yoğunlaşan performans değerlendirme uygulamaları kullanılmaktadır.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Performansı yüksek işgörenler örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Tekeli, 2012:178). Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999:32).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan işgörenin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir sonucudur. İşgörenin

görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır (Erdinç, 2009:166).

Örgütlerin verimliliğini işgörenin performansları belirlemektedir. Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlendiriciler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir (Turunç, 2009:143). Performans, örgüt yöneticileri için önemli bir konudur ve işgören davranışının bir sonucudur (Bayram, 2006:48).

İş performansı, örgütte işgörenlerin belirli bir görevi ne kadar iyi yerine getirdiğini ifade eden “görev performansı” ve işgörenlerin örgütteki görevinin haricinde istekle katılım, ortak çalışma kurallarına uyum, örgüt amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olduğu “bağlamsal performans” olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu noktada görev performansı ile daha çok iş deneyiminin ilişkili, bağlamsal performans ile de kişiliğin ilişkili olduğu ayrıca bu her iki boyutun da iş performansı açısından belirleyici özellik gösterdiği ileri sürülmektedir (Çayırığası ve Özpolat, 2013:92).

Performans bireysel ve kurumsal olarak iki şekilde tanımlanabilir. Bireysel performans, işgörenin, örgütün amaçlarına ulaşması için kullandığı yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, hem işe yönelik olan veya olmayan davranışları içermektedir. Bu davranışlar takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin olarak sıralanabilmektedir. Örgüt içinde bireysel performans, kişinin özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, istenen düzeyde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Doğruel, 2013:69).

Kurumsal performans, benzer işletmeler arasındaki durumu, marka değeri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, bunlara ek olarak piyasadaki imajı ile yakından ilgilidir. bunlara ek olarak piyasadaki imajı ile yakından ilgilidir. Bölümün performansı, her ne kadar farklı ölçütler kullanılabilirse de genelde verilen hedefleri yakalama derecesidir. Personelin performansı ise, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir biçimde yerine getirdiğidir. Bir işgörenin performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur (Tan, 2009:4).

1.6.2 Performansın Özellikleri

Performans değerlendirme üzerine yapılan araştırmalar inceledikleri konular açısından üç genel dönem içinde incelenebilir. Birinci dönem araştırmalar, insan performansının objektif ve doğru olarak ölçülmesi için araçların geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. İkinci dönemde değerlendiren ve değerlendirilenin özellikleri üzerinde duran araştırmalar gelişmiştir. 1980’li yıllara rastlayan bu çalışmalarda, araştırmacılar, değerlendiricilerin performans değerlendirme süreci üzerindeki etkileriyle ilgilenmişler ve buna ait araştırmalar değerlendiricinin eğitilerek değerlendirme hatalarının ve taraflılıklarının önüne geçilebileceği üzerinde durmuştur. Değerlendiricilerin bu eğitimi, ölçme aracını öğrenmeleri, değerlendirici hatalarına karşı bilinçlendirme ve bu hatalara düşülmesini önlemek için yolların tesis edilmesinden oluşur. Üçüncü dönem kapsamına giren araştırmalar, örgütlerdeki performans değerlendirme sistemlerinin türleri ve kullanımları üzerinde odaklaşmıştır (Yılmaz, 2004:88-89).

Performans, işgören işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat işgörenler tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, işgörenlerin talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, günümüz kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır. Literatürde performansın değişmeyen unsurları olarak tutumluluk (ekonomiklik), verimlilik ve etkinlik kabul edilmektedir (Özer, 2009:5).

Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Verimlilik, “örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini” ifade eder. Etkinlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış amaçlar ve stratejik hedeflerinin ne kadarına ulaştığını veya başka bir ifadeyle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Ada, 2008:3-4).

1.6.3 Performansı Etkileyen Unsurlar

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak, yüksek kalitede mal ve ürün sunabilmek ve bunun sonucunda rekabet avantajı yakalayabilmek için, yüksek performans gösteren işgörenlere gereksinim duyarlar. Performans birey açısından da önemlidir. Görevleri başarıyla tamamlamak, yüksek bir performans göstermek, yaşattığı gurur duygusuyla, bir çeşit memnuniyet kaynağı olabilmektedir. Düşük performans ya da hedefleri tutturamamak, memnuniyetsizlik veren bir deneyim ve hatta bireysel başarısızlık olarak görülebilir. Performans, işgörenin gelecekteki kariyer gelişimi ve iş hayatında başarısı için önemli bir koşuldur. İstisnaları görülsede, yüksek performans gösteren işgörenler organizasyon içinde daha çabuk yükselir ve genellikle düşük performans gösterenlere oranla daha iyi kariyer olanaklarına sahip olurlar (Tan, 2009:5).

Özmutaf, (2007)'deki çalışmasında kuruluşlarda bireysel performansı karşılaşılan durumlara göre çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplamıştır.

Yönetimsel unsurlar: Kurum yöneticilerinin yönetimsel yaklaşımları liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılanması, bireysel özellikleri ile işgörenlerin işine daha motive olmalarını ve örgüte bağlanmalarını sağlayabilmektedir. Motivasyon, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık vb. davranışların optimum olması çalışanların kişisel performanslarını artırmaktadır.

Bireyden kaynaklanan unsurlar: Bireyin performansına etki eden diğer bir boyutta ise bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu gruptaki başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi)'dir. Yaşın performansa etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Cinsiyet, iş hayatında önemli bir olgu olarak gözükmektedir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatına da yansımaktadır. Medeni durum ise, olumlu bir süreçte gelişen evliliklerde iş performansına olumlu yansırken; olumsuz şekilde devam eden evlilikler ve uzun süre sürüncemede kalan bireyin performansını olumsuz etkilemektedir.

Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin çalıştıkları örgütte üst makamlara ulaşma olanakları da artmaktadır. Ancak, eğitim düzeyi yüksek işgörenler yönetimde üst basamaklara çıkma olanağına sahip oldukları için görev sorumlulukları ve almış

oldukları riskler arttığı için stres düzeyleri de artmakta, zaman zaman performans olumsuz yansımaktadır.

Bir örgütün kültürünü genellikle örgütün kurucuları şekillendirmektedir. Genel olarak kurumda yaratılan ve yaşatılan kültür katılımcı (alt kültürleri de içine alan şekilde) bir perspektifi içermediğinde örgüt kültürü ile bireyin alt yapısından gelen kültür arasındaki farklılık performansı düşürmektedir.

İşgörenler çalışmaların ilk yıllarında ihtisas alanına yönelik olarak özellikle uygulama kapsamında yetersiz olmaları, performans düşüklüklerine sebep olmaktadır. Çalışma ortamındaki olumsuz fiziki düzen, gürültü, ışık gibi çalışma koşullarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar birey performansını ve bireyin örgütle olan etkileşimini negatif yönde etkileyerek performans düşüşüne sebep olabilecektir. Örneğin, işgörenlerin işletmede sürekli üşmeleri uzun dönemde çeşitli rahatsızlıklara yol açarak performansını olumsuz etkileyebilecektir.

Diğer unsurlar: Diğer unsurlar arasında bireyin sosyal güvence konusunda yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, gelecek kaygısı gibi genel olgular da çoğu zaman performans düşüklüğüne yol açan unsurlar arasında yer almaktadır. İş yerlerinin yerleşim yerlerine uzak olması, trafiğin yoğunluğu, madde veya alkol bağımlılığı gibi unsurlar bireyin iş yaşamında ve sosyal hayatında performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

1.6.4 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, takımlardan ve işgörenlerden daha iyi sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Helvacı, 2002:155). Örgütsel adalet üzerine çalışan araştırmacıların oldukça sık çalıştığı bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olan performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının en iyi şekilde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir (Tan ve Çetin, 2011:3).

Performans yönetimi, işgörenlerin potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu sürecin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetim anlayışına sahip olunması gerekmektedir. Bu çerçevede performans yönetim süreçleri planlama, değerlendirme ve geliştirmedir (Doğruel, 2013:71).

Performans yönetimin planlama sürecinde stratejik planlar hazırlanır, örgüt yapısı belirlenir, iş tanımlarının yapılır, örgütün veya bölümlerin amaç ve hedefleri belirlenir, değerlendirme kriterleri hazırlanır. Değerlendirme sürecinde işgörenlerin ne derecede performanslı olduğunu belirlemek için hazırlanan formlar ve etkinliklerin bütün işgörelere eşit bir şekilde uygulanır. Geliştirme sürecinde değerlendirilen işgörelere performansı hakkında geri dönüt sağlandığı, yeterli ise ödüllendirildiği değilse gerekli eğitim tedbirlerinin alındığı ve ileriye yönelik yeni politikaların temellerinin oluşturduğu süreçtir.

İş performansını artırmak amacı ile işgöreleri motive etmek için kullanılan ve literatürde de kabul gören motivasyon araçları, ekonomik araçlar (ücret artışı, primli ücret, kara katılım), psiko-sosyal araçlar (çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişim ve başarı, psikolojik güvence) ve örgütsel-yönetimsel araçlar (amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılım, iletişim, çalışma ortamını geliştirme) olarak sıralanmaktadır (Çayırğası ve Özpolat, 2013:92).

Her kurumun kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme süreci vardır. Amaç, mevcut durumu tespit ederek varılması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir (<http://www.stratejika.com>).

Performans yönetim sisteminin amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetimsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir. Yönetimsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, aktarma, işe son verme gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-öğretim programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin sağlanmasında, güçlü ve zayıf yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve işgören performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Uzoğlu, 2011:15).

1.6.5 Performans Yönetim Sisteminin Yararları

İş örgütlerinde performans sistemlerinin uygulanması işgörene, yöneticiye ve örgüt için birçok yararından söz edilebilir. Performans sistemi uygulayan örgütler gelecek hakkında daha gerçekçi tahminlerde bulunur örgütün gelecek vizyonun belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Performans yönetimin sisteminin yararları şu şekilde sıralanabilir (Özdoğan, 2009:15-16).

1. İşgörenlere yararları;

- a. Üstlerinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini bilir ve “fark edilme, tanınma” imkânı elde eder.
- b. Psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- c. İşgörenin güven duygusunun artmasını sağlar.
- d. Değerlendirilenin kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı sağlar.
- e. Değerlendirilenin kendi performansı hakkında geri bildirim almasına ve üstleri ile bu durumu tartışmasına imkân sağlar.
- f. Üstlerin kendilerinden neler beklediğini bilmesini sağlar.
- g. Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- h. Şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenir.
- i. İşgören, kendi gelişim düzeyini belirler.

2. Yöneticiye Yararları;

- a. işgörenlerin ve örgütün performansının belirlenip aksayan zayıf yönlerin iyileştirilmesini sağlar.
- b. İletişimi ve ilişkileri güçlendirir.
- c. İşgörenlerin ödüllendirilecek ve geliştirilecek yönlerinin tespit edilmesini sağlar.
- d. Var olan ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- e. İşgörenden ne beklenildiğini açıkça ifade eder.
- f. İşgörenin performansı ile ilgili geri bildirim verir.
- g. İşgörenin yeteneklerini verimli bir şekilde kullanması için rehberlik yapar.
- h. İşgörenin gelişimini ve eğitim gereksinimlerini belirler.
- i. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı iş ilişkileri kurar.

- j. İşgörenin tutumlarına ilişkin bilgi verir.
 - k. Yöneticilik becerisini sergileme olanağı tanır.
 - l. Yöneticinin kendi performansını değerlendirmesini sağlar.
3. Örgüte Yararları;
- a. İşgörenin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesini sağlar
 - b. Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara iletilmesini sağlar.
 - c. Örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere uyumunu sağlar.
 - d. Bireysel farklılıkların görülmesini sağlar.
 - e. Örgütte sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
 - f. Terfi, nakil, ödül, ücret artışı işten çıkarma vb diğer kararlar için bir fikir verir.
 - g. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
 - h. Kariyer planlamasına olanak verir.
 - i. Yönetim bilgi sistemine kaynak teşkil eder.
 - j. Örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırır.

1.6.6 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme uygulamalarını İngiltere’de dokuma tezgâhlarında 'karakter sicilleri sistemiyle reformcu kooperatifçi Robert OWEN başlatmıştır. Bu sistemde her işgörenin bir sicili olmuş, buna günlük raporlar kaydedilmiştir. İşletmelerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir (Ada, 2008:21). Performans değerlendirme çok çeşitli isimler altında yapılabilmektedir. Örneğin, başarımların değerlendirilmesi, işgören boylandırması kullanılan terimlerden birkaçıdır. Bulut, (2004)’e göre Türkiye’de ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur.

Performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi üç ana evrede incelenebilir. Birinci evrede Maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmeler, ikinci evrede çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerindeki gelişmeler, üçüncü evrede strateji haritaları, iş modelleri ve sebep-sonuç diyagramlarındaki gelişmeler olarak

kurumsal performans değerlendirmedeki yeni eğilimlerin ortak özelliklerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Güner ve Memiş, 2007:301-304).

Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır (Tekin, 2000:31). Söz konusu ülkeler, bugün performans yönetimi sisteminin uygulanmasında en başarılı örnekleri sergilemektedirler (Özer, 2009:11).

1.6.7 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme; Türkçe literatürde, başarı değerlendirmesi, liyakat, takdir, işgören boylandırma gibi terimlerle ifade edilmiştir. Performans değerlendirme, bireyin geçmiş ya da şu andaki performansı hakkında, iş çevresindeki geçmişi ve örgüt için gelecekteki potansiyeli açısından bir kanıya varmaktır. Performans değerlendirme örgütün geleceğe yönelik hedeflerini belirlemek; gerekli tedbirleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak şeklinde ifade edilmektedir. Performans değerlendirmenin amacı örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için işgörenlerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir sistem oluşturmaktır (Doğruel, 2013:70).

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirim (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002:158).

Örgütler için iki önemli amaç vardır. Bunlardan birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlamak. İkinci amacı, performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır (Akçakanat, 2009:8).

Performans değerlendirme, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir. Örgütte verimliliği artırma, yönetimi geliştirme, performans sorunlarını çözme, amaçlara hızlı ulaşma, ödül dağıtımı, ücretlendirme, görev değişikliği, işten çıkarma gibi pek çok işleve hizmet ettiği için örgütsel yaşamın önemli bir parçası olup örgütle ilgili bireysel ve kurumsal tüm işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir

(Argon, 2012:140). Böylelikle performans değerlendirme uygulaması alınacak yönetsel kararlara temel oluşturur ve örgüt içerisinde bireylerin örgütün hangi basamağında en verimli şekilde çalıştırılacağına saptanmasını sağlar (Tan, 2009:26).

Performans yönetiminin performans değerlendirme ile bağlantısı, performans değerlendirme sistemleri performans yönetiminin bütünü olmayıp en önemli parçasıdır. Ancak, yine de tek başına yeterli değildir. Performans değerlendirme sonucunda alınan veriler, daha önceden belirlenmiş sistem dahilinde işlenerek performans yönetiminin özünü oluştururlar (<http://www.stratejika.com>).

1.6.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgüt kültürüne, eğitim ve çalışma şartlarına göre farklı yöntemler izlenmektedir. Bütün örgütlere uygun ve geçerli olan bir yöntem bulunmamaktadır. Her işveren kendi örgütü için uygun performans değerlendirme yöntemi arayışına girmektedir. Uygun bir performans değerlendirme yöntemi örgüt içinde motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve adaleti artıracaktır. Uygulamanın tersi ise örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracak ve verimliliği düşürecektir.

En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri grafik dereceleme yöntemi, karşılaştırma yöntemi, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım, kontrol listesi yöntemi, kompozisyon yöntemi, kritik olay yöntemi, doğrudan indeks yöntemi, zorunlu seçim (dağıtım) yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, amaçlara göre yönetim tekniği olarak sınıflandırılmaktadır. Kurumun yapısına göre bu performans değerlendirme yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılmaktadır. Günümüz eğitim kurumlarında işgörenin çalışacak pozisyonuna göre belirtilen yöntemlerden bir veya birkaçı beraber kullanılarak performans değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Doğruel, 2013:79-91). Bunlar;

1. Karşılaştırma Yöntemi: Değerlendirici, işgörenlerin tüm nitelikler açısından kendine göre en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralar. Sıralama yönteminde, kurumda işgören ve performans değerlendirmesi yapılacak tüm işgörenler için bir çizelge hazırlanır. Genellikle küçük işletmeler için uygulanmaktadır.
2. Kompozisyon Yöntemi: İşgörenin birinci derece sorumlu olan astları tarafından işgörenin iş başarısı ve yetenekleriyle, güçlü ve zayıf yönleri hakkında rapor yazması istenir. Bu yöntemin dayanağı işgöreni yakından

tanıyan kişilerden sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamanın çoğu zaman biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli olabileceği yargısıdır.

3. Doğrudan İndeks Yöntemi: İş performansı standartlarının yöneticiler veya sektör temsilcileri tarafından oluşturulur. Performans standartlarının sonuçlarına gerçek ve yansız bir şekilde kolayca ulaşılabilir. Örneğin verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi işin gerektirdiği çıktıya göre genel niteliklere ve objektif kıstaslara dayandığı için değerlendirme sonucunda sayısal değerlerin toplamı ile genel performans sonuçlarına ulaşılır.
4. Zorunlu Seçim (Dağıtım) Yöntemi: Değerlendiriciler, işgörenlerin her biri için dört veya beş tanımlayıcı cümle hazırlar. Değerlendirmeciler tanımlayıcı cümlelerden işaretleme yaparak tanımlar. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanları yalnızca uzmanlar bilmektedir. Böylece değerlendiricinin önyargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır.
5. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi: İnsan kaynakları uzmanı, işgörenin birinci derecede amirine işgörenin iş başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlar.
6. Zorlanmış(Zorunlu) Dağılım (Basit Sıralama) Yöntemi: Bu yöntem en kolay ve en ekonomik yöntemdir ve temel olarak yöneticinin çalışanları en başarılıdan başarısız doğru sıralaması şeklindedir Amir kişi işçilerini en başarılıdan en başarısız doğru sıraladığı yöntemdir.
7. Amaçlara Göre Yönetim Tekniği: Bu yöntem, yönetici ve işgörenlerin amaçları beraber belirlenmesi, sorumluluk alanlarının ve ulaşacakları sonuçların birlikte kararlaştırılması ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin birlikte incelenmesi esasına dayanmaktadır. İşgörenlerin işletmenin amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. İşgörenin davranışları değil işletmenin başarısına katkısı ölçülür.
8. İşe Dayalı Değerlendirme Ölçekleri: Bu yöntemde belirli bir işe aşina olan bireyler, işin temel unsurlarını tanımlar ve sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar.

Sonuçta, ölçekte işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuzla doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevaplar ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır.

9. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi: Büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerine uygulanan yöntemdir. Yöneticilerin gelecekteki potansiyellerini ortaya çıkarmak için uygulanan yöntemlerdir.
10. Özel Rehberlik ile Değerlendirme Yöntemi: Rehberlik ve psikolojik danışmanlık alanında uzman kişilerin işgörelere psikolojik testler uygulayarak ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkarıldığı yöntemdir.
11. Grafik dereceleme yöntemi: İş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş ilgisi, işe devam etme, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz“, “yeterli“ ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal puanlar verilerek de işgörelere performans dereceleri sayısal olarak saptanabildiği yöntemdir (Helvacı, 2002:163).
12. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yaklaşımda işi yapan işgörelere bireysel özellikleri, işe yatkınlığı ve işi becerme düzeyi olmak üzere üç kriter vardır. İşgörelere değerlendirirken, çalışma süresi, kişisel olarak güvenilirliği, iş beceresi ve ustalığı, sürekliliği, çalışma titizliğini ve işe yatkınlığı dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay hazırlanan ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir (Özdoğan, 2009:21).
13. Kontrol Listesi Yöntemi: İşgörelere iş davranışlarının listelendiği bu davranışlara ilişkin algıyı iki seçenekte sunan “evet-hayır” şeklindeki seçeneklere işaret konularak cevaplanan liste yöntemidir (Özer, 2009:19).
14. Kritik Olay Yöntemi: Kritik olay yönteminde, çalışanın başarı ve başarısızlığını belirleyen davranışlarının, kritik olanları amiri tarafından kaydedilir. Sonuçta kişinin ne derecede başarılı iş davranışları sergilediği ve performansı buna göre belirlenir. Performans değerlendirmeyi yapanlar tarafından, çalışanla ilgili bir kayıt tutulur ve hatta işe geç gelme, izinsiz gelmeme gibi olaylar da kritik olaylar olarak kayıt edilebilir. Doğal olarak

böyle bir çalışma için, çalışanın amiri tarafından devamlı olarak gözlemlenmesi gerekecektir (Ada, 2008:23).

15. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi: Bu sistem, işgören performansını çok yönlü bir mekanizmayla değerlendirmeye çalışır. İşgörenin etrafında bulunan arkadaşları, astları, yöneticisi ve ya ekibinde işgörenler tarafından bilgilerinin toplandığı sistemdir. Örgütün en tepesindeki ile en alt kademesindeki bireyler birbirlerini değerlendirirler (Bayram, 2006:53).

1.7 Performans Değerlendirmede Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaletine göre işgörenler elde ettikleri sonuçları (prim, terfi, sosyal hak vb.), işlem adaletine göre örgütte kullanılan metod ve süreçleri, etkileşim adaletine göre ise işgören ve yönetici arasındaki iletişimi olumlu ya da olumsuz algılayabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:77). Belirtilen örgüt uygulamalarına yönelik işgörenin oluşturduğu örgütsel adalet algılamasında performans değerlendirme yönteminin önemi ve katkısı oldukça büyüktür. Çünkü bu süreçte işgören, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişiler arası etkileşim adaletine ilişkin algıları yönünde tutum geliştirmekte, tutumları ise davranışlarına yön vermektedir (Argon, 2012:144). Örgütsel adaletin örgütlerde yüksek düzeyde olması performans değerlendirme sisteminin işgörenler tarafından benimsenmesini sağlar.

Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının üç boyutta açıklanmaya çalışılmıştır (Tan ve Çetin, 2011:3-4).

1.7.1 Performans Değerlendirmede Dağıtımsal Adalet

Performans değerlendirme sistemlerinde dağıtım adaleti, işgörenlerin performanslarına göre gerçekçi bir şekilde ücret, terfi ve ödüllendirmelerin değerlendirilip değerlendirilmediği algısıdır. İşgören performansı ile kazanımı arasında adil bir ilişki algılsa performansını daha da artırabilir. Performans değerlendirme sistemlerinin dağıtımsal olarak adil algılanması için taşıması gereken iki faktör belirlemiştir. Bunlar:

1. Değerlendirme sonucunun gösterilen performansa dayanması,
2. Ücret ve terfilerin değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmesidir.

1.7.2 Performans Değerlendirmede İşlemsel Adalet Algısı

Performans değerlendirme sistemlerinde prosedür adaleti algısı, örgüt yöneticisi veya değerlendiricilerin performans değerlendirme sürecine yönelik olarak belirlenen kurallara uyulmasında ve uygulanması sonucunda oluşan adalet algısıdır.

Greenberg performans değerlendirme sistemlerinin prosedürel olarak adil algılanması için taşıması gereken beş faktör belirlemiştir (Tan, 2009:146). Bunlar:

1. Değerlendirme öncesinde katkıda bulunabilmek ve bu katkının kullanılması
2. Geribildirim görüşmesi boyunca iki yönlü iletişim
3. Değerlendirmeye karşı çıkabilme
4. Değerlendiricinin değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olması
5. Değerlendirme standartlarının herkese aynı şekilde tutarlılık içinde uygulanmasıdır.

1.7.3 Performans Değerlendirmede Etkileşimsel Adalet Algısı

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde işgören ile arasında oluşan iletişim algısı olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin başarısı için değerlendirici ile işgörenler arasında etkili bir iletişim olması gerekmektedir. Değerlendirmeci yeterli zamanı ve gerekli özeni işgörenlerle görüşürken sağlamadıysa değerlendirmenin işgören açısından adil karşılanması beklenemez. Performans değerlendirme görüşmelerinde, işgörelere somut geribildirim verildiği, puanlarının hangi davranışlarından ötürü verildiği açıklandığı takdirde, işgörenlerin performanslarını arttırmak için daha fazla çaba harcadıkları ve yöneticilerinin yöneticilik becerileri hakkında daha olumlu görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

1.8 İnsan Kaynakları Alanında Örgütsel Adalet ve Performansın Ölçülmesinin Önemi

Bir örgütteki tüm bireyler insan kaynaklarını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Literatürde çoğu zaman personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aynı anlamda kullanılmakla birlikte, bu iki kavram arasında bazı farklılıklar mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi, insanı kaynak olarak görür ve insan kaynaklarının verimliliğini artırma amacı taşır.

Personel yönetimi ise sadece geleneksel insan gücü faaliyetlerine odaklanır. İnsan kaynakları yönetimi seçme, eğitim, ücretlendirme gibi geleneksel uygulamalara ek olarak iş dizaynı, ödüllendirme, işgörenlerin gelişimi, kariyer planlamasına yardımcı olma ve işgörenlerin ihtiyaçlarını saptayıp giderme gibi işlevler üstlenir (Uysal, 2013:2).

Adalet algılamalarının etkileri üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”. İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler (Özdevecioğlu, 2003:79).

1.8.1 İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları iş başvurusunda bulunan kişilere makine gibi bakmamakta, uyguladığı testler sonucunda hemen işe yerleştirmemekte, bu işlemlerin yanında iş başvurusunda bulunan kişinin fikirlerini aldıktan sonra en iyi performansı hangi departmanlarda göstereceği belirlendikten sonra yerleştirilmektedir. Araştırmalarda, örgütsel adalet alanında en çok incelenen insan kaynakları uygulamaları olarak, personel seçimi, kariyer yönetimi ve ücretlendirme uygulamaları üzerine yoğunlaşmışlardır.

1.8.1. 1 Personel seçim sürecinden örgütsel adalet

İnsan kaynakları yönetiminin ana hizmet amacı, işletmeye veya örgütün amaçlarına uygun nitelikli insan seçmek ve yetiştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi personel seçimi işlemleri yaparken önceden işin niteliğine göre oluşturulmuş belli prosedürleri kullanmaktadır. İş başvurusunda bulunan bireyler, başvuru esnasında kendileriyle kurulan iletişimden, kullanılacak prosedürlerden, seçilecek kişilerin kişilik ve iş için uygun niteliklerin neler olduğu hakkında kendisinin bilgilendirilmesi, başvuru yapan bireyde kuruma karşı olumlu bir adalet algı oluşturabilmektedir. Başvuranların seçim sistemini adil algılamaları, işgörenlerin personel seçim sürecinde ve sonrasında işlerine daha fazla motive olmalarını sağlamaktadır. Seçim sürecine karşı takınılan olumsuz tutumlar, başvuranların seçim testinde başarılı olmasını, seçim mülakatlarına devam etme motivasyonunu ve daha sonraki performansını etkileyebilmektedir (Erenel, 2012:16).

Çalışan-görev uyumunun mevcudiyeti halinde yaratılan denge, işgören seçim ve yerleştirme işleminin “adalet” ve “hakkaniyet” ölçüsünde gerçekleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. İş ve çalışma hayatının temeli, belirli görevlere getirilen işgörenlerin “liyakat” ve “ehliyet” içerisinde tespit edilmelerine bağlıdır. “Liyakat” ve “ehliyet” esasına dayanmayan yani “işgören-görev uyumsuzluğu” içerisinde bulunan iş ve çalışma hayatı, hem hedeflenen amaçlara ulaşmayı engellemekte, hem de örgütte büyük bir hoşnutsuzluk kaynağı olmaktadır. Bütün bunlar ise işgören seçim ve yerleştirilmesi işleminin, ‘adaletsizlik’ ve ‘haksızlık’ içerisinde yapılmasının olumsuz sonucudur (Görgülür, 2013:58).

İş başvurusunda bulunanların personel seçim sistemlerine karşı algılarını etkileyen iki unsur belirlenmiştir. Birincisi, başvuranın personel seçim sonuçlarının işveren tarafından doğru değerlendirileceğine inanması, ikincisi ise seçim süreci içinde başvuran adaylardan istenilen bilginin seçim kararı ile ilişkili olmalıdır (Gilliland, 1993:700).

Örgüt işgörenlerin işe alınırken bir çok prosedür uygulanarak en uygun olanı seçilmeye çalışılır, seçilen, elenen ve çalışanların adalet algılarında olumsuz bir algı oluşmaması için gerekli özen gösterilir.

Örgütsel adalet boyutlarını ve başvuranların tepkilerini dikkate alarak Gilliland, seçim süreçlerinde prosedür adaletinin sağlanması için izlenmesi gereken kuralları sıralamaktadır (Yılmaz, 2004:77).

1. Seçim bilgisi
2. Kendini gösterme olanağı
3. Tekrar değerlendirilme olanağı
4. İki yönlü iletişim
5. İşle ilişkili olma
6. Soruların uygunluğu
7. Geri besleme
8. Yönetimde tutarlılık
9. Kişiler arası etkililik
10. Dürüstlük olarak sıralanmaktadır.

1.8.1.2 Kariyer yönetiminde örgütsel adalet

Örgüt içindeki kademelerde işgören, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine, terfi veya ilerleme adı verilmektedir. Yükselme olanaklarının her işgören eşit tanınması önemlidir. Terfide adil davranılması, örgütsel adalet algısının artmasında önemli rol oynamaktadır (Görgülür, 2013:60). Yapılan literatür taramasında kariyer yönetiminde en etkili olan adalet türü etkileşimsel adalet türü olduğu görülmektedir. Örgüt içinde bireylerin terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi, görüşlerine başvurulması, cezalandırılması gibi işlemlerin uygulandığı süreçler işgörenlerin adalet algılarını etkilemektedir. Olumlu adalet algısı içerisinde olan işgören, örgütte ulaşmayı arzu ettikleri hedeflere ulaşabileceklerine inanmakta ve kariyer memnuniyetleri artmaktadır (Çelik, 2012:107).

Kendi yaşantısı yoluyla veya gözlemlediği terfi kararların ve uygulanan prosedürlerin örgüt içinde adil uygulanıp uygulanmadığını sorgular. Adil olarak algılandığında kuruma bağlılığı artar, gelecek konusunda umutlu olur, kurum içinde kalmaya çalışır ve örgüt içinde terfi ettirilmesi için gerekli kriterleri yerine getirmeye çalışır. Olumsuz algılamasında ise işinde iyi performans göstermeden, işinden veya örgütten ayrılma davranışı gösterecektir.

İşgörenler de işe başvuranlara benzer tepkiler göstermektedir. İş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, işgörenlerin işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir. Örneğin, kimi araştırmalarda (Behr/Taber, Bobocel/Farrell) terfilerin adil olmadığını düşündüklerinde işgörenlerin daha çok hastalandıkları ortaya konmuştur (Yıldırım, 2007:260).

1.8.1.3 Ücretlendirmede örgütsel adalet

İşgörenler işletmelerde belli bir gelir elde etmek için girer ve çalışırlar. Bu çalışmalarının karşılığını da almak doğal olarak işgörenler için son derece önemlidir. Ücret uygulamalarında örgütsel adalet boyutları arasında ön plana çıkan dağıtımsal adalet türüdür. İşgörenlerin dağıtım adaletsizliği algıladığında, iş performanslarını ve iş kalitelerini düşürdüklerini, gergin davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Gürbüz ve Mert, 2009:120-121).

İyi bir ücret yönetimi sistemi, ücrete ilişkin adalet algısını sağlayarak işgörenlerin iş tatminine ve maksimum performansa ulaştırılabilir. Performansa

dayalı ücret sisteminin düzgün çalıştığı bir örgütte, düşük performans gösteren bireyler daha az ücret artışı alabilir, fakat bu ücret belirleyen sisteme karşı bir tatminsizlik duyacağı anlamına gelmez. Bunun nedeni, yaptıkları katılıma uygun artışları sağlamanın sistem olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır(Yılmaz, 2004:126-129).

1.8.1.4 Ödül, ceza ve işten çıkarılmalarda örgütsel adalet

Ödül kavramı, işgörenlerin olumlu davranışlarını gelecekte daha motive etmek için kullanılan pekiştiricilerdir. Ceza ise işgörenlerin çalışma ortamının kurallarına uymadığında onların uyarılması ve gelecekte aynı davranışın engellenmesi adına işgörene verilen olumsuz davranış veya işlemlerdir. Disiplin kavramı, işgörenlerin davranışlarının ve ödülleri aracılığıyla olumlu yönlendirilmesi ile cezalar aracılığıyla kural ve emirlere uymayanların, gelecekte aynı olumsuz davranışlara başvurmalarının önlenmesi kapsamındaki bir sürecin izlenmesini ifade etmektedir. Ödül ve cezaların verilmesi sürecinin örgüt tarafından olumsuz algılandığında haksız, yersiz ve adaletsiz işlemler, bir taraftan işgörenlerin iş tatminsizliğine, kırgınlığına ve alınganlığına yol açarken, diğer taraftan da örgütün verimsizliğine, etkinsizliğine neden olmaktadır. Zira motivasyon sürecinin temelde devamlılığını sağlayan yegâne unsur eşitlik duygusudur (Görgülüer, 2013:66). İşgörenler çalıştığı kurumda;

1. İşten çıkarmaların maliyetleri azaltmak için meşru bir yol olup olmadığını
2. Çıkarılan çalışanların, çıkarma sürecinde aşamaların adil bir şekilde bilgilendirilip bilgilendirilmediğini
3. Çıkarma kararlarında kullanılan prosedürlerin (kıdem mi, performans mı) ve adil olup olmadığını
4. İşten çıkarılanlara tazminatlarının verilip verilmediği bilmek istemektedirler.

Bu gibi unsurlar, geride kalan işgörenlerin adalet algılarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004:144-145).

İşgörenler işten çıkarılırken de izlemesi gereken prosedürlere de özen gösterilmelidir. Çalışan bireyler işten çıkarmanın mantığını ve işten çıkarma sürecinde uygulanacak prosedürler hakkında bilgilendirilmeleri ve ikna edilmelidirler. İşten çıkarmanın adil olduğunu düşündüğünde performansında kayıp yaşanmaz, ancak adil olarak algılamazsa çalışma performansı düşebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları sürecinde örgütsel adaletin boyutları her zaman aynı oranda baskın olmamaktadır. Personel seçim sürecinde etkileşim adaleti, kariyer yönetiminden prosedür adaleti ve ücretlendirmede ise dağıtım adaletinin diğer adalet türlerine göre daha baskın olarak öne çıktığı söylenebilir.

1.8.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmeleri

Performans değerlendirmeleri organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Performansın düşük olmaması veya seviyesinin bilinmemesi rekabet ortamında işletmenin gücünü azaltacak ve zamanla yok edecektir. Bunların yanında performans problemlerinin çözümlenmesinde, hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılmasında, ödüllerin dağıtılmasında, disiplin yaptırımlarının uygulanmasında ve işten çıkarmaların yer aldığı birçok amaca hizmet etmektedir (Akçakanat, 2009:7). İnsan kaynakları alanında performans değerlendirmenin işgören, yöneticiler ve örgüt içinde birçok yararlarından söz edilebilir.

1.9 Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Önemi

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda eğitim ve öğretim kurumları örgün ve yaygın eğitim kurumları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamakta.

Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır.

Yönetici ve öğretmen işgören, işveren devlet, hizmet alan müşteri ise öğrenci ve velilerdir. Bunların eğitim kalitesini ölçmek için performans sistemleri geliştirilir ve performans sonuçları değerlendirilir.

Eğitim kurumlarında eğitim öğretim işinin aktörleri, öğretmen ve öğrencidir. Bunların yanında eğitim öğretimin kalitesini geliştiren paydaşlar arasında yönetici, veli ve dış çevrenin etkisi azımsanmayacak bir etki oluşturmaktadır. Eğitim kurumları, toplumun insan yetiştiren geri dönüşümsüz fabrikalarıdır. Yanlış yetiştirilmiş bir birey tekrardan eğitimin en alt kademesinden itibaren eğitim sistemine dahil edilemediğinden daha çok dikkat edilmesi gerekir.

Eğitim-öğretimin merkezinde öğrenci bulunmakta, diğer unsurların hepsi, bu hedef kitlenin amaca uygun yetiştirilmesi için birer araç durumundadır. Hedef kitlenin yetiştirilmesinde en büyük sorumluluk şüphesiz öğretmenlere düşmektedir.

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin; öğretmenlerin yetiştirilmesi, meslek programlarının güncellenmesi, görevi başında yetiştirilmesi, kıdem ve terfilerinde öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sisteminin oluşturulmasında amaçlanmaktadır.

Okul lideri, yöneticisidir. Uzmanlık alanı eğitim öğretim olan müdürlerin, öğretmenlere eğitim öğretim faaliyetlerini yerine getirme konusunda rehberlik etmesi, onların motivasyonunu, okula ve kuruma bağlılığını, öğrenciyi başarıya götüren çalışmalar yapması konusunda özendirmeleri gerekir. Okulda öğretmenlerin performansını arttırıcı çalışmalar yaptığında dolaylı olarak öğrenci başarısını da etkilenmektedir.

Eğitim kurumlarda yöneticileri, öğretmen ve öğrencileri değerlendirmek son derece güç olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin başarılarını ölçmek zor olduğundan Milli Eğitim Bakanlığı diğer kurumlar gibi bütün yönetici ve öğretmenlere uygun bir performans değerlendirme sistemini tam olarak geliştirememektedir. Son yıllarda personel nakillerini ve atama kriterlerini şefflaştırarak, elektronik sistemlerin kullanılmasıyla örgütteki adalet duygusunun daha önceki yıllara göre artığı söylenebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı işđörenlerin çalışmalarını değerlendirmek için genelde 657 sayılı devlet memurları kanununu, özelde ise 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununa göre işlemlerini gerçekleştirmektedir. Kullanılan yöntemler klasik olarak il veya bakanlık denetmenleri okul yöneticilerini denetler, gerekli raporları yazarak yöneticilerin performansını ortaya koymaya çalışırlar. Eğitim kurumlarında değerlendirmelerin yapılmasının birincil amacı öğrencilere daha iyi, daha kaliteli bir eğitim öğretim ortamı ve akademik bir öğretim hizmeti sunmaktır. Değerlendirme bir süreç olduğundan süreç içerisinde kurumdaki işđörenlerin görevi başında kendini geliştirme olanakları oluşturulacak şekilde yapılmalıdır.

Türkiye’de öğretmen ve okul yöneticilerinin denetlenmesi, yıllardır “teftiş” adı altında, eğitim öğretim yılı içerisinde belirli zamanlarda denetmenler aracılığı ile gerçekleştirilirdi. Batı toplumlarında, İngiltere ve İskoçya’da denetimin öncelikli amacı, denetim sürecinin tanımlanmasıdır. Bu ülkelerde, okulların denetim raporları ailelerin erişimine açıktır. Böylece aileler, bu raporlara göre, çocukları için en uygun

okulu seçerler. Aileler de denetim raporları doğrultusunda, yetersiz yönlerini bilerek çocuklarını okullara gönderirler ve söz konusu eksiklerini gidermede okullara destek olurlar (Toker Gökçe, 2009:76). Eğitim kurumlarında yapılacak denetim veya değerlendirme kontrol amaçlı olmaktan çok motive edici olmalıdır. Milli Eğitim Müdürlükleri'nde çalışan il denetmenleri kullandığı ölçeklerle değerlendirme yapılmaktadır. Bu ölçekler, değerlendirmeyi 100 puan üzerinden yapmaktadır. İl Milli Eğitim müdürlüğüne bağlı denetmenler veya bakanlık denetmenleri okullara sınırlı sürelerde geldiğinden ve sınırlı sayıda ölçekler kullanıldığından teftişlerde beklenen verim elde edilememektedir. Bürokratik yaklaşımlar benimsendiğinden değerlendirmeler genelde bilimsel denetleme yapılmaktadır. Değerlendirilenler tarafından süreç olumsuz algılanabilir ve sürece olan güveni azalabilir. Günümüz bilişim teknolojileri çağında kurumların ve çalışanlarının tek yönlü denetimlerden uzaklaştırılarak daha çok kapsayıcı, performans değerlendirme uygulamalarını hayata geçirmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı, öğrencilerin akademik başarılarını ilköğretim ve lise son sınıflarında yaptığı sınavlara göre değerlendirmektedir.

Mevcut değerlendirme sadece akademik öğretimleriyle ön plana çıkan eğitim kurumlarıyla ilgili veriler elde etmektedir. Akademik başarının ön planda olmadığı meslek, spor, teknik, okullar gibi eğitim kurumlarının daha donanımlı insan gücü yetiştirmek için daha kapsamlı bir performans denetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklemin seçimi, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci, veri toplamada kullanılan araçların geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, verilerin analizi ve elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, betimsel- ilişkisel tarama modeli kullanılarak veriler elde edilmiştir. Betimsel tarama; çalışmalara konu olan değerler veya olayları olduğu gibi araştıran ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. İlişkisel tarama; iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin olay veya olgu üzerindeki derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Çalışma okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı için betimsel, bu kavramların medeni duruma, cinsiyete, öğrenim durumuna, üstlendiği görevlere, personelin yaşına, branşına, aldığı ücrete, hizmet süresine gibi değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından da ilişkisel niteliktedir.

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Adıyaman il merkezinde 2013-2014 öğretim yılında, eğitim-öğretim faaliyetlerini aktif bir şekilde sürdürmekte olan 15 Anaokulu, 38 ilkokul, 39 ortaokul, 31 lisede çalışan toplam 3300 öğretmen evrenini oluşturmaktadır. Kamu okullarında görev yapan 222 okul öncesi, 816 ilkokul, 1077 ortaokul ve 1185 lise öğretmeni oluşturmaktadır.

Tablo 2.1: Adıyaman il merkezindeki okul, öğretmen ve uygulamaya katılan öğretmen sayısı tablosu
(Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik bürosu, 28 Şubat 2014)

Sıra No	Adıyaman il Merkezindeki Okul Türü	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		Öğretmen Sayısı	Anket uygulanan öğretmen sayısı	İldeki Toplam Öğretmen Sayısına Oranı (%)
			Bayan	Erkek			
1	Okul öncesi	15	189	33	222	25	7.2
2	İlkokul	38	358	458	816	88	25.5
3	Ortaokul	39	423	654	1077	111	32.1
4	Lise	31	328	857	1185	121	35.2
Toplam			1298	1992	3300	345	100

Araştırmada, evren büyük olduğundan örneklem üzerinde çalışma yapılması tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini seçilirken, Tabakalı Rastgele-Orantısız örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende, alt tabakalar ya da alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Günce, 2013: 54). Tabaka olarak okul türleri alınmış ve her okul türünden örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir. Belirlenen alt tabakaların her birinde görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise öğretmenlerine tesadüfi yöntemle anket uygulanmıştır.

2.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik (medeni durumu, cinsiyeti, öğrenim durumu, üstlendiği görevler, yaşı, branşı, aldığı ücret, hizmet süresi) özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde öğretmenlerin kurumlarındaki “örgütsel adalet” ‘in boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) algı düzeylerini tespit edilmiştir. Üçüncü bölümde çalışanların performanslarını ölçmek için “performans değerlendirme” ölçeği kullanılmıştır. Uygulama 5 okul öncesi, 10 ilkokul, 10 ortaokul ve 8 lisede yapılmıştır.

Evren temsil güçleri okul türleri oranları yaklaşık olarak okul öncesi %7.2, ilkokul % 25.5 ortaokul % 32.1 ve lise % 35.2 oranında evreni temsil etmektedir.

Örneklem büyüklüğü hesaplamasında 3300 kişilik evreni %5 hata payı ile en az 345 kişilik bir örneklemin temsil edebileceği hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan anket formalarının yanlış, eksik, geri dönmeme vb. nedenlerden dolayı eksik çıkacağı tahmin edilerek 370 anket formu öğretmenlere dağıtılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerine 25, ilkokul öğretmenlerine 88, ortaokul öğretmenlerine 111 ve lise öğretmenlerine 121 anket uygulanmıştır. Geri dönen anketlerden yanlış veya eksik doldurulan anketler çıkarılarak 345 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Adıyaman il merkezinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır (EK:B). Örgütsel adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden, 3 boyuttan ve 5'li likert tipi bir ölçekten oluşmaktadır. Bu boyutlar dağıtımsal adalet (5 soru), işlemsel adalet (6 soru) ve etkileşimsel adalet (9 soru) olarak ölçülmüştür (Kara, 2011:70).

Örgütsel adalet ölçeğinde ilk beş madde dağıtımsal adalet algısını ölçmektedir. Dağıtımsal adaletle çalışanların elde ettiği daha çok maddi kazançların ön plana çıktığı adalet algılarını ölçmüştür. Bunlar, ders programların, derslerin, ders dışı işlerin, maddi ve manevi ödüllendirilmelerin yapılmasında, okulla ilgili sorumluluklar verilirken öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısını ölçmüştür. İşlemsel (prosedürel) adalet algısı ise sonraki altı soru ile ölçülmüştür. Bu altı madde kazanımların belirlenmesinde izlenecek yollar, kullanılacak yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adalette işle ilgili karar alınırken, öğretmenlerle ilgi fikir alırken, okulla ilgili karar alınırken, okulla ilgili alınan kararları paylaşırken, mevzuat hükümlerini uygularken, okulla ilgili alınan kararların eleştirilirken öğretmenlerin işlemsel adalet algısını ölçmüştür. Ölçekte etkileşimsel adalet ise dokuz madde ile ölçülmüştür. Çalışma ortamında öğretmenlerin maruz kaldığı davranışlara, yöneticilerin yetirince açıklama yapma ve değer verme taleplerinin belirlendiği etkileşim adaleti algısını ölçmüştür. Örgütsel Adalet Ölçeği, 5'li likert tipi bir ölçek olup, dereceli likert ölçeğinde maddeler, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Derecede atılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum” şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Anketteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı için hesaplanan Cronbach's Alpha.97 olmuştur. Güvenirlik katsayısı, dağıtımsal adalet

boyutunda Cronbach's Alpha.85, işlemsel adalet boyutunda Cronbach's Alpha.93 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise Cronbach's Alpha.96 olarak belirlenmiştir.

Performans Ölçeği: Fuentes, Saez, Montes ve Rahman ve Bullock tarafından geliştirilen Göktaş tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7'li likert tipi çalışan performansı ölçeği maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Şehitoğlu, 2010:121). Uygulanan performans ölçeği 5'li likert tipi ölçeği olarak düzenlenmiş ve ölçeğe dokuz madde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra performans ölçeğine eklenmiştir. Performans ölçeği iki grupta (bireysel ve kurumsal performans) değerlendirilmiştir. Uygulamada yapılan çalışma sonucunda Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı.91 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2.2: Örgütsel adalet ölçeği ve performans ölçeği puan sınırları ve düzeyleri

Örgütsel adalet ölçeği	Performans ölçeği	Sınırlar	Düzye
(1) Hiç Katılmıyorum	(1) Hiç Katılmıyorum	1.00 – 1.80	Yetersiz Düzey
(2) Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	1.81 – 2.60	
(3) Orta Derecede Katılıyorum	(3) Orta Derecede Katılıyorum	2.61 – 3.40	Orta Düzey
(4) Katılıyorum	(4) Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yeterli Düzey
(5) Tam Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum	4.21 – 5.00	

Tablo 2.2'de düzeyler ve sınırları dikkate alınarak toplanan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 2.3: Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu

r	İlişki
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

2.4 Verilerin Analizi

Araştırmada örgütsel adalet ölçeği ve performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerde elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan veri analiz programı olan SPSS (20.0) (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında örgütsel adalet algı düzeylerinin; okul türüne, cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, meslekteki ve okuldaki hizmet süresine, okuldaki öğretmen sayısına, çalıştığı kuruma, branşa, aylık olarak aldığı ücrete ve sendikaya üyelik durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve örgütsel adalet algı düzeyinin performans üzerindeki etkisini belirlemek için “ Faktör Analizi, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, T-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ve Tukey HSD Testlerinden” yararlanılmıştır. Analizlerde $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGU VE YORUMLAR

Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları, öğretmenlerin performansı ne düzeyde olduğuna, öğretmenlerin örgütsel adalet ve performanslarının; okul türüne, cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, meslekteki ve okuldaki hizmet süresine, okuldaki öğretmen sayısına, çalıştığı kuruma, branşa, aylık olarak aldığı ücrete ve sendikaya üyelik durumuna göre belirlemeye ve son olarak örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiye yönelik ölçme aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır.

3.1 Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumları ile ilgi bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Araştırmaya katılanlara ait kurumsal veriler

Okulunuzdaki Öğretmen sayısı			Çalıştığınız kurum		
Değişken	N	%	Değişken	N	%
10-20	29	8.4	Ana okul	25	7.2
21-40	55	15.9	İlkokul	88	25.5
41-60	130	37.7	Ortaokul	111	32.2
61 ve daha fazla öğretmen	131	38.0	Lise	121	35.1
Toplam	345	100.0	Toplam	345	100.0

Araştırmaya katılanların “okulunuzdaki öğretmen sayısı” değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerden 29’u (% 8.4) 10-20 arası öğretmenle, 55’i (% 15.9) 21-40 arası öğretmenle, 130’u (% 37.7) 41-60 arası öğretmenle, 131’i (% 38.0) 61 ve daha fazla öğretmenle beraber çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların “çalıştığımız kurum” değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin 25’inin (% 7.2) ana okul, 88’inin (% 25.5), ilkokul, 111’inin (% 32.2) ortaokul, 121’inin ise (% 35.1) lise de çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası birinci ve ikinci kademede çalışmaktadır.

Tablo 3.2: Öğretmenlere ait kişisel değişkenler

Cinsiyet			Medeni durum		
Değişken	N	%	Değişken	N	%
Kadın	130	37.7	Evli	300	87.0
Erkek	215	62.3	Bekar	45	13.0
Toplam	345	100.0	Toplam	345	100.0
Yaş			Öğrenim durumu		
Değişken	N	%	Değişken	N	%
20-30	63	18.3	Ön lisans	12	3.5
31-40	182	52.8	Lisans	303	87.8
41-50	74	21.4	Yüksek lisans	27	7.8
51daha fazla	26	7.5	Doktora	3	.9
Toplam	345	100.0	Toplam	345	100.0
Meslekteki hizmet süresi			Okuldaki hizmet süresi		
Değişken	N	%	Değişken	N	%
1-5yıl	51	14.8	1-2	106	30.7
6-10yıl	84	24.3	3-4	85	24.6
11-15yıl	96	27.8	5-6	53	15.4
16 ve daha fazla	114	33.0	7 yıl ve daha fazlası	101	29.3
Toplam	345	100.0	Toplam	345	100.0
Branşımız			Sendikaya Üyelik durumunuz		
Değişken	N	%	Değişken	N	%
Okul öncesi	30	8.7	Üyeyim	266	77.1
Sınıf öğretmeni	70	20.3	Üye değilim	79	22.9
Branş öğretmeni	245	71.0	Toplam	345	100.0
Toplam	345	100.0			

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan օğretmenler “cinsiyet” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 130’un (% 37.7) bayan, 230’un (% 62.3) da “erkek” olduğu, toplamda 345 katılımcı olduğu gօrlmektedir. Adıyaman il merkezinde çalışan bayan օğretmen sayısının 1298 (% 39.3), erkek օğretmen sayısının 2002 (% 60.7) olduğu gօz օnnde bulundurulursa yapılan çalışmanın cinsiyete gօre geçerliliğinin yüksek olduğu sօylenebilir.

Çalışmaya katılan օğretmenlerin “medeni durum” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 300’n (% 87) evli, 45’i (% 13) bekr olduğu gօzlenmektedir. Bu verilere bakıldığında il merkezinde çalışan օğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun evli olduğu gօrlmřtr.

Araştırmaya katılan օğretmenler “yaş” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 63’n (% 18.3) 20-30 yaş arasında, 182’sinin (% 52.8) 31-40 yaş arasında, 74’ünün (% 21.4) 41-50 yaş arasında ve 26’sının (% 7.5) 51 ve üzeri yaşlarda olduğu gօrlmektedir. Bu verilerden ışığında Adıyaman il merkezinde çalışan օğretmenlerin yarısından fazlası genç օğretmenlerden oluştuğu sօylenebilir.

“֖ğrenim durumu” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 12’sinin (% 3.5) օn lisans, 303’ön (% 87.8) lisans, 27’sinin (% 7.8) yüksek lisans ve 3’n (% 0.9) doktora düzeyinde eğitim aldığı gօrlmektedir. ֖ğrenim durumu tablosuna bakıldığında օğretmenlerin 30’un (% 8.7) yüksek lisan düzeyinde eğitim gօrdę sօylenebilir.

“Meslekteki hizmet süresi” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 51’i (% 14.8) 1-5 yıl, 84’ (% 24.3) 6-10 yıl, 96’sı (% 27.8) 11-15 yıl, 114’ (% 33) 16 ve daha fazla süre hizmet edenlerden oluştuğu gօzlenmektedir. alışan օğretmenlerin 210’u (% 60) en az on yıllık iş deneyimine sahip olduğu sօylenebilir.

“Okuldaki hizmet süresi” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 106’sı (% 30.7) 1-2 yıl, 85’i (% 24.6) 3-4 yıl, 53’ (% 15.4) 5-6 yıl, 101’i (% 29.3) 7 yıl ve daha fazla sürede aynı okulda hizmet ettiği gօrlmektedir. Çalışmaya katılan օğretmenlerin 244’ (% 70) alıştığı kurumda yedi yıl dolmadan değişik nedenlerde dolayı okul değiştirdiği sօylenebilir.

“Branşınız” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 30’u (% 8.7) okul օncesi, 70’i (% 20.3) sınıf օğretmeni ve 245’i (% 71.0) branş օğretmeni olduğu gօrlmektedir.

“Herhangi bir sendikaya üyelik durumu” değişkenine gօre incelendiğinde, օğretmenlerden 266’sı (% 77.1) yeyi, 79’u (% 22.9) yede değilim seçeneğini

işaretlemiştir. Adıyaman il merkezinde çalışan öğretmenlerin büyük bir bölümünün sendikalı olduğu görülmüştür.

3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve performans düzeylerine ilişkin verilerin ortalama ve ifadelerine katılma düzeyleri aşağıdaki tablolara çıkartılmıştır.

Tablo 3.3: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri

Örgütsel Adalet	İFADELER	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	Katılma Düzeyi
DA1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı (okul öncesi için öğrenci gruplarını) adil bir şekilde dağıttıklarını düşünüyorum.	345	3.69	1.10	Katılıyorum
DA2	Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarına (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	345	3.86	1.04	Katılıyorum
DA3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünmüyorum.	345	3.55	1.09	Katılıyorum
DA4	Okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	345	3.19	1.25	Orta derecede katılıyorum
DA5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum	345	3.41	1.08	Katılıyorum
Dağıtım Adaleti ortalaması		345	3.54	0.91	Katılıyorum

Tablo 3.3'e göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısını ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına yer verilmiştir. Dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.86$) ile ($\bar{X} = 3.19$) arasında değişmektedir. Dağıtımsal adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.54$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu oran öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeylerinin yeterlidir seviyede olduğunu göstermektedir. Dağıtımsal adalet algı düzeyi yeterli olduğu görülmektedir.

Çelik (2011), dağıtımsal adalet algı düzeyini ($\bar{X} = 3.54$) “yeterli”, İçerli (2009), ($\bar{X} = 3.41$) “yeterli”, Kılıç (2013), ($\bar{X} = 3.73$) “yeterli”, Babaoğlu ve Ertürk (2013), ($\bar{X} = 3.73$) “yeterli”, Kara (2011), ($\bar{X} = 17.48$) “yeterli” düzeyde, Günce (2013), ise ($\bar{X} = 3.16$) “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışmalarda bulunan sonuçlar çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarına (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır” sorusunun en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 3.86$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç okul idarecilerinin görev veya sınıf dağıtım konularında öğretmenleri arasında ayırım yapmadıklarını ve onlara karşı yeterli düzeyde adil davrandıklarını göstermektedir.

Dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum” sorusunun en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3.19$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenlerin ödül dağıtım konusunda okul idarecilerinin orta düzeyde adil davrandıklarını göstermektedir.

Tablo 3.4: Öğretmenlerin işlemsel adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri

Örgütsel Adalet	İFADELER	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	Katılma Düzeyi
İA1	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	345	3.52	1.06	Katılıyorum
İA2	Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	345	3.46	1.11	Katılıyorum
İA3	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	345	3.34	1.06	Orta derecede katılıyorum
İA4	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.	345	3.55	0.99	Katılıyorum
İA5	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular	345	3.71	1.02	Katılıyorum
İA6	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	345	3.52	1.02	Katılıyorum
İşlemsel Adalet ortalaması		345	3.52	0.90	Katılıyorum

Tablo 3.4'e göre öğretmenlerin İşlemsel adalet algısını ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına yer verilmiştir. İşlemsel l adalet algısını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.71$) ile ($\bar{X} = 3.34$) arasında değişmektedir. İşlemsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.52$) 3.41 – 4.20 aralığının da ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu oran öğretmenlerin İşlemsel adalet algı düzeylerinin yeterli bir seviyede olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet algı düzeyi yeterli olduğu görülmektedir.

İşlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular” sorusunun en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 3.71$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç okul idarecilerinin görev görevi sırasında çıkacak olumsuzluklar için bütün öğretmenlere eşit şekilde mevzuat hükümlerini uygulamada yeterli düzeyde adil davrandığı söylenebilir.

İşlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar” sorusunun en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3.34$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç öğretmenlerin okul idaresinin okul hakkında karar aldığında, bilgi kaynağı olarak öğretmenlerden orta düzeyde adil davrandığı söylenebilir.

Daha önce işlemsel adalet algı düzeyleriyle ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların buldukları sonuçların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Çelik (2011), ($\bar{X} = 3.55$) “yeterli”, İçerli (2009), ($\bar{X} = 3.80$) “yeterli”, Kılıç (2013), ($\bar{X} = 3.65$) “yeterli”, Babaoğlu ve Ertürk (2013), ($\bar{X} = 3.70$) “yeterli”, Kara (2011), ($\bar{X} = 20.08$) “orta”, Günce (2013), ($\bar{X} = 3.11$) “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir

Tablo 3.5: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet ifadelerine ilişkin algı düzeyleri

Örgütsel Adalet	İFADELER	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	Katılma Düzeyi
EA1	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.	345	3.73	0.96	Katılıyorum
EA2	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.	345	3.81	0.92	Katılıyorum
EA3	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.	345	3.71	1.00	Katılıyorum
EA4	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde ifade eder.	345	3.71	0.97	Katılıyorum
EA5	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	345	3.83	0.89	Katılıyorum
EA6	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.	345	3.41	0.97	Katılıyorum
EA7	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.	345	3.53	1.01	Katılıyorum
EA8	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.	345	3.56	0.97	Katılıyorum
EA9	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	345	3.45	1.02	Katılıyorum
Etkileşim Adaleti Ortalaması		345	3.64	0.83	Katılıyorum
Örgütsel Adalet Ortalaması		345	3.57	0.82	Katılıyorum

Tablo 3.5'e göre öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısını ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına yer verilmiştir. Etkileşimsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=3.83$) ile ($\bar{X}=3.41$) arasında değişmektedir. Etkileşimsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=3.64$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu oran

öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerinin yeterli bir seviyede olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel adalet algı düzeyi yeterli olduğu görülmektedir.

Etkileşimsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur” sorusunun en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 3.83$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç okul idarecilerinin öğretmenler ile ilgili kararlar verirken mevzuat hükümlerine göre karar verdikleri uygulamada yeterli düzeyde adil davrandığı söylenebilir.

Etkileşimsel adalet algısını ölçmeye yönelik sorulardan “Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.” sorusunun en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3.41$) sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç okul idarecilerinin öğretmenlerin görevleri veya dersleriyle ilgili konularda öğretmenleriyle bilgi alışverişlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Daha önce etkileşimsel adalet algı düzeyleriyle ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların buldukları sonuçların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Çelik (2011), ($\bar{X} = 3.77$) “yeterli”, İçerli (2009), ($\bar{X} = 3.93$) “yeterli”, Kılıç (2013), ($\bar{X} = 3.53$) “yeterli”, Babaoğlu ve Ertürk (2013), ($\bar{X} = 4.02$) “yeterli”, Kara (2011), ($\bar{X} = 29.91$) “orta”, Günce (2013), ($\bar{X} = 3.27$) “orta” ve Titrek (2009), ($\bar{X} = 3.69$) “yeterli” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Tablo 3.3, tablo 3.4 ve tablo 3.5 beraber değerlendirildiğinde öğretmenlerin adalet algısını ölçmek için sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları (Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) birlikte değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik ifadelerle verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.83$) ile ($\bar{X} = 3.34$) arasında değişmektedir. Örgütsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.57$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına katılım yeterli düzeylerde olduğundan örgütsel adalet algısı yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Polat (2007) öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları ortalamasını ($\bar{X} = 3,66$) “yeterli”, Çelik (2011), ($\bar{X} = 3.59$) “yeterli”, İçerli (2009), ($\bar{X} = 3.70$) “yeterli”, Kılıç (2013), ($\bar{X} = 3.64$) “yeterli”, Tan (2006), ($\bar{X} = 3.13$) “orta”, Günce (2013), ($\bar{X} = 3.20$) “orta”, düzeyde olduğunu çalışmalarıyla tespit

edilmiştir. Araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ($\bar{X}=3.57$) “yeterli” düzey olarak tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

3.3. Öğretmenlerin Performans Düzeyleri

Öğretmenlerin performans ve alt boyutları olan bireysel performans ve kurumsal performans düzeylerini gösteren tablolar aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 3.6: Öğretmenlerin bireysel performans düzeyleri

Performans	İFADELER	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	Katılma Düzeyi
BP1	Bir çalışan olarak kurumun çalışma ortamından memnunum.	345	3.71	1.02	Katılıyorum
BP2	Okula devamsızlık oranlarım düşüktür.	345	4.30	0.93	Tam katılıyorum
BP3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	345	4.23	0.75	Tam katılıyorum
BP4	Dersin hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.	345	4.01	0.80	Katılıyorum
BP5	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşıyorum.	345	3.92	0.74	Katılıyorum
BP6	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	345	3.94	0.74	Katılıyorum
Bireysel performans ortalaması		345	4.02	0.63	Katılıyorum

Tablo 3.6 incelendiğinde öğretmenlerin bireysel performansı ölçmek için ifadelere verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Bireysel performansı ölçmeye yönelik ifadelere verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=4.30$) ile ($\bar{X}=3.71$) arasında değişmektedir. Bireysel performansı ölçen ifadelere verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=4.02$) 3.41 – 4.20 aralığın da ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin bu ifadelere katılma düzeyleri yüksek olduğundan bireysel performansı yüksek düzeyde görülmektedir.

Tablo 3.7: Öğretmenlerin kurumdan etkilenecek gösterdiği kurumsal performans düzeyleri

Örgütsel Adalet	İFADELER	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	Katılma Düzeyi
KP7	Kurumun vizyon ve misyonunu geliştirecek çalışmalara katılıyorum.	345	3.89	0.82	Katılıyorum
KP8	Eğitimdeki gelişmelere hızlı adapte olurum	345	3.99	0.81	Katılıyorum
KP9	Diğer çalışanlarla iyi işbirliği yaparım (müdür, Müdürü yardımcısı, öğretmen ve hizmetliler)	345	4.05	0.82	Katılıyorum
KP10	Eğitim öğretim çalışmalarının yanında sosyal projelerde görev alırım	345	3.69	0.98	Katılıyorum
KP11	Öğrenci velileriyle sürekli görüşürüm.	345	3.89	0.89	Katılıyorum
KP12	Sosyal kulüp çalışmalarında görev alırım.	345	3.74	0.97	Katılıyorum
KP13	Alanımla ilgili Hizmet içi eğitim (Mahalli ve merkezi) kurs ve seminerlere katılıyorum.	345	3.77	0.98	Katılıyorum
KP14	Öğrencilerin gelişimine uygun olarak rehberlik (yönlendirme) yaparım.	345	4.08	0.82	Katılıyorum
KP15	Öğrencilerin başarı durumlarını belirlemeye yönelik kayıtları düzenli olarak tutarım.	345	3.89	0.83	Katılıyorum
Kurumsal performans Ortalaması		345	3.89	0.64	Katılıyorum
Performans ortalaması		345	3.96	0.58	Katılıyorum

Tablo 3.7 incelendiğinde öğretmenlerin kurumsal performansı ölçmek için ifadeler verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Kurumsal performansı ölçmeye yönelik ifadeler verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=4.08$) ile ($\bar{X}=3.69$) arasında değişmektedir. Kurumsal performansı ölçen ifadeler verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=3.89$) 3.41 – 4.20 aralığının da ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin bu ifadeler katılma düzeyleri yüksek olduğundan kurumsal performansı yüksek düzeyde görülmektedir.

Tablo 3.6 ve tablo 3.7 beraber incelendiğinde öğretmenlerin performansı ölçmek için ifadeler verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Performansı ölçmeye yönelik ifadeler verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=4.30$) ile ($\bar{X}=3.69$) arasında değişmektedir. Performansı ölçen ifadeler verilen cevapların ortalaması ($\bar{X}=3.96$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir. Genel olarak tabloya bakıldığında öğretmenlerin performans algıları yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

3.4. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet ve Performans Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ve performansa ilişkin alt ölçeklerin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır.

Tablo 3.8: Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9131.114
	df	528
	Sig.	.000
Toplam varyansın açıklanma oranı		%66.6

Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.957 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 1'e yaklaştıkça verilerin faktör analizine uygun olduğu ve aynı zamanda anlamlılık düzeyi de.05'te küçük olduğu için verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilerek faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı açıklama oranı % 66.6 olan 5 faktör oluşmuştur.

Tablo 3.9: Ölçek alt boyutları ve maddelerin faktör yükleri ve faktör güvenirlikleri

FAKTÖRLER		FAKTÖR YÜKLERİ					Güvenirlilik Alpha
		DA	İA	EA	P1	P2	
Dağıtımsal Adalet (DA)	DA1	.687					0.877
	DA2	.715					
	DA3	.615					
	DA4	.615					
	DA5	.632					
İşlemsel Adalet (İA)	İA1		.694				0.933
	İA2		.734				
	İA3		.698				
	İA4		.733				
	İA5		.764				
	İA6		.803				
Etkileşimsel Adalet (EA)	EA1			.832			0.955
	EA2			.815			
	EA3			.801			
	EA4			.846			
	EA5			.803			
	EA6			.770			
	EA7			.825			
	EA8			.799			
	EA9			.758			
Performans 1 (Bireysel)	BP3				.679		0.850
	BP4				.785		
	BP5				.731		
	BP6				.551		
performans 2 (Kurumsal)	KP7					.665	0.890
	KP8					.633	
	KP9					.604	
	KP10					.692	
	KP11					.714	
	KP12					.726	
	KP13					.720	
	KP14					.732	
	KP15					.627	

Performansa ilişkin ifadelerden; BP1: “Bir çalışan olarak kurumun çalışma ortamından memnunum” ifadesi ve BP2: “İşe devamsızlık oranlarım düşüktür”. İfadelerinin faktör yükleri 0.40’ın altında kaldığı için hiçbir faktörde yer almamış ve analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.9 incelendiğinde faktör yükleri 0.55 – 0.84 arasında gerçekleşmiştir. Faktör güvenirlikleri ise 0.85 – 0.95 arasında gerçekleştiğinden oldukça güvenilir seviyesinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalete ilişkin alt ölçekler ve performansa ilişkin alt ölçekler ile öğretmenlerin kişisel ve kurumsal değişkenleri arasındaki anlamlı farkların belirlenmesi için tek yönlü varyans (anova) ve T testleri yapılmıştır.

Bağımsız değişken sayısı iki tane olan kişisel ve kurumsal özellikler ile örgütsel adalet ve performans alt ölçekleri arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi için t testi uygulanmıştır.

Tablo 3.10: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*p<.01, **p<.05)

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	t	df	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	Kadın	130	3.55	0.97	1.21	.123	343.00	.902
	Erkek	215	3.54	0.87		.120	249.74	.905
İşlemsel Adalet	Kadın	130	3.53	0.94	0.83	.221	343.00	.825
	Erkek	215	3.51	0.88		.218	258.37	.828
Etkileşimsel Adalet	Kadın	130	3.62	0.87	0.60	-.244	343.00	.807
	Erkek	215	3.65	0.81		-.240	257.77	.811
Bireysel Performans	Kadın	130	4.13	0.60	0.13	2.517	343.00	.012**
	Erkek	215	3.96	0.64		2.557	286.00	.011**
Kurumsal Performans	Kadın	130	3.94	0.66	0.31	1.178	343.00	.240
	Erkek	215	3.86	0.63		1.164	262.10	.246
Örgütsel Adalet	Kadın	130	3.57	0.87	0.79	.044	343.00	.965
	Erkek	215	3.56	0.79		.043	251.15	.966
Performans	Kadın	130	4.04	0.60	0.40	2.004	343.00	.046**
	Erkek	215	3.91	0.57		1.983	262.81	.048**

Öğretmenlerin Örgütsel adalet algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları dağıtımsal (P=.902 ve P=.905), işlemsel (P=.825 ve P=.828) ve etkileşimsel adalet (P=.807 ve P=.811) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile performans ve alt ölçekleri (bireysel ve kurumsal performans) arasındaki anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek için T testi yapılmıştır. Yapılan T testi sonucunda cinsiyet ile kurumsal performans ($P=.240$ ve $P=.246$), arasında anlamlı bir farkın olmadığı, performans ve alt boyutu olan bireysel performans arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bireysel performans ($p=.012$ ve $p=.011$) ile cinsiyet arasında % 5 seviyesinde anlamlı fark olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için ortalamalar incelenmiş ve bayanların ifadelerine katılma düzeyi ortalaması ($\bar{X}=4.13$) erkeklerin ise ($\bar{X}=3.95$) olduğu görülmektedir. Bireysel performans alt ölçeğindeki ifadelerine bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katıldığı görülmektedir.

Performans ($p=.046$ ve $p=.048$) ile cinsiyet arasında % 5 seviyesinde anlamlı fark olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için ortalamalar incelenmiş ve bayanların ifadelerine katılma düzeyi ortalaması ($\bar{X}=4.04$) erkeklerin ise ($\bar{X}=3.91$) olduğu görülmektedir. Performans ölçeğindeki ifadelerine bayan öğretmenlerin erkekler öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katıldığı görülmektedir. Tablonun geneline bakıldığında kadınlar erkeklere göre daha yüksek düzeyde adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Performansları arasındaki ilişki bireysel çabalarından kaynaklandığı ve kadınların erkeklere göre daha performanslı olduğu görülmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda Dündar, (2011) öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutları cinsiyet değişkenine göre cinsiyete ile örgütsel adalet algısının anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varmışlardır. Gülşah, (2011) Öğretmenlerin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediğini, Kara, (2011) ve Çelik, (2011) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

Tablo 3.11: Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*p<.01, **p<.05).

Ölçek boyutları	Medeni durum	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	t	df	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	Evli	300	3.55	0.92	2.554	.695	343	.488
	Bekar	45	3.45	0.83		.755	61.742	.453
İşlemsel Adalet	Evli	300	3.53	0.92	1.143	.812	343	.417
	Bekar	45	3.41	0.80		.899	62.725	.372
Etkileşimsel Adalet	Evli	300	3.65	0.84	.000	.734	343	.463
	Bekar	45	3.55	0.80		.761	59.508	.450
Bireysel Performans	Evli	300	4.03	0.63	.257	.146	343	.884
	Bekar	45	4.01	0.63		.147	58.086	.884
Kurumsal Performans	Evli	300	3.89	0.64	.012	-.114	343	.909
	Bekar	45	3.90	0.64		-.114	58.062	.910
Örgütsel Adalet	Evli	300	3.58	0.84	1.774	.802	343	.423
	Bekar	45	3.47	0.72		.900	63.510	.372
Performans	Evli	300	3.96	0.59	.023	.016	343	.987
	Bekar	45	3.95	0.57		.016	58.967	.987

Tablo 3.11’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda örgütsel adalet (P=.423 ve P=.372) alt boyutları dağıtımsal (P=.488 ve P=.453), işlemsel (P=.417 ve P=.372) ve etkileşimsel adalet (P=.463 ve P=.450) ve performans (P=.987 ve P=.987) alt boyutları bireysel (P=.884 ve P=.884) ve kurumsal (P=.909 ve P=.910) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda Kılıç, (2013), Çelik, (2011), Dündar, (2011) ve Kara, (2011) örgütsel adalet alt boyutları medeni durum değişkenine incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaların sonuçları araştırmamızı destekler niteliktedir.

Tablo 3.12: Öğretmenlerin sendika üyelik durumları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki

Ölçek boyutları	Sendikaya Üyelik durumunuz	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	t	df	Sig.(P)
Dağıtımsal Adalet	Üyeyim	266	3.55	0.88	1.198	.446	343	.656
	Üye değilim	79	3.50	1.01		.414	115.381	.680
İşlemsel Adalet	Üyeyim	266	3.52	0.89	.034	.000	343	1.000
	Üye değilim	79	3.52	0.94		.000	123.021	1.000
Etkileşimsel Adalet	Üyeyim	266	3.64	0.80	.670	.130	343	.896
	Üye değilim	79	3.63	0.92		.121	115.291	.904
Bireysel Performans	Üyeyim	266	4.00	0.62	.401	-1.399	343	.163
	Üye değilim	79	4.11	0.65		-1.362	122.944	.176
Kurumsal Performans	Üyeyim	266	3.87	0.62	.631	-1.156	343	.249
	Üye değilim	79	3.96	0.70		-1.084	117.043	.280
Örgütsel Adalet	Üyeyim	266	3.57	0.80	.709	.209	343	.835
	Üye değilim	79	3.55	0.91		.194	116.075	.846
Performans	Üyeyim	266	3.93	0.57	.480	-1.392	343	.165
	Üye değilim	79	4.04	0.63		-1.323	118.989	.188

Tablo 3.12’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile sendikaya üyelik durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda örgütsel adalet (P=.835 ve P=.846) alt boyutları dağıtımsal (P=.656 ve P=.680), işlemsel (P=1.000 ve P= 1.000) ve etkileşimsel adalet (P=.896 ve P=.904) ve performans (P=.165 ve P=.188) alt boyutları bireysel (P=.163 ve P=.176) ve kurumsal (P=.249 ve P=.280) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Kara, (2011)’de yaptığı çalışmada öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algıları ile sendikaya üyeliği bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

Tablo 3.13: Öğretmenlerin branşları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05).

Ölçek boyutları	Branş Türü	N	Ort. \bar{X}	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	Okul öncesi	30	3.95	0.91	3.368	.036**
	Sınıf öğretmeni	70	3.47	0.81		
	Branş öğretmeni	245	3.51	0.93		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	Okul öncesi	30	3.93	0.84	4.335	.014**
	Sınıf öğretmeni	70	3.36	0.86		
	Branş öğretmeni	245	3.51	0.91		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	Okul öncesi	30	4.05	0.80	6.704	.001*
	Sınıf öğretmeni	70	3.40	0.84		
	Branş öğretmeni	245	3.65	0.81		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	Okul öncesi	30	4.38	0.49	5.312	.005*
	Sınıf öğretmeni	70	4.01	0.61		
	Branş öğretmeni	245	3.98	0.64		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	Okul öncesi	30	4.27	0.48	5.831	.003*
	Sınıf öğretmeni	70	3.86	0.63		
	Branş öğretmeni	245	3.85	0.65		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	Okul öncesi	30	3.98	0.82	5.121	.006*
	Sınıf öğretmeni	70	3.41	0.75		
	Branş öğretmeni	245	3.56	0.83		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	Okul öncesi	30	4.32	0.44	6.655	.001*
	Sınıf öğretmeni	70	3.94	0.58		
	Branş öğretmeni	245	3.92	0.59		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.13'te öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları branş değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin branş ile örgütsel adalet (P=.006) alt boyutları dağıtımsal (P=.036), işlemsel (P=.014) ve etkileşimsel adalet (P=.001) ve performans (P=.001) alt boyutları bireysel (P=.005) ve kurumsal (P=.003) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlılığın hangi okul türleri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Dağıtımsal adalet ile branş arasındaki anlamlı farklılığın (p=.036) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılıma düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3.95$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} = 3.47$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} = 3.51$ olduğu görülmüş, farklılık okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet ile branş arasındaki anlamlı farklılığın (p=.014) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında, branş ile sınıf öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılıma düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3.93$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} = 3.36$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} = 3.51$ olduğu görülmüş, farklılık okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir. Branş öğretmenleri $\bar{X} = 3.51$ ile sınıf öğretmenleri $\bar{X} = 3.36$ işlemsel adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılıma düzeyleri incelendiğinde farklılık branş öğretmenleri lehine olduğu görülmektedir.

Etkileşimsel adalet ile branş arasındaki anlamlı farklılığın (p=.001) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında, branş ile sınıf öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılıma düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.05$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} = 3.40$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} = 3.65$ olduğu görülmüş, farklılığın okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir. Branş öğretmenleri $\bar{X} = 3.651$ ile sınıf öğretmenleri $\bar{X} = 3.40$ etkileşimsel adalet

faktörüne ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde farklılık branş öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Bireysel performans ile branş arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.005$) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Bireysel performans faktörüne ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} =4.38$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} =4.01$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} =3.98$ olduğu görülmüş, farklılığın okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal performans ile branş arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.003$) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Kurumsal performans faktörüne ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} =4.27$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} =3.86$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} =3.85$ olduğu görülmüş, farklılığın okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile branş arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.006$) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf ve branş öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet faktörlerine ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} =3.98$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} =3.41$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} =3.56$ olduğu görülmüş, farklılığın okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir.

Performans ile branş arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.001$) hangi branş öğretmenlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile sınıf ve branş öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. Performans faktörlerine ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} =4.32$, sınıf öğretmenleri $\bar{X} =3.94$ ve branş öğretmenleri ise $\bar{X} =3.92$ olduğu görülmüş, farklılığın okul öncesi öğretmenleri lehine olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği ifadelerine katılım ortalaması en düşük sınıf öğretmenlerinde olmasına rağmen diğer branşlara göre performans ifadelerine

katılım oranı yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısı ile performans düzeyleri doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Kılıç, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Kara, (2011) ve Çelik, (2011) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Tablo 3.14: Öğretmenlerin aylık ücretleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05)

Ölçek boyutları	Aylık ücret	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	0-2000 TL	9	3.73	0.57	1.745	.158
	2001-2500 TL	150	3.46	0.91		
	2501-3000 TL	169	3.56	0.93		
	3000 ve TL daha fazla	17	3.96	0.79		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	0-2000 TL	9	3.61	0.87	1.675	.172
	2001-2500 TL	150	3.43	0.98		
	2501-3000 TL	169	3.55	0.84		
	3000 ve TL daha fazla	17	3.91	0.75		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	0-2000 TL	9	3.70	0.63	3.122	.026**
	2001-2500 TL	150	3.51	0.91		
	2501-3000 TL	169	3.71	0.75		
	3000 TL ve daha fazla	17	4.05	0.76		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	0-2000 TL	9	3.67	0.56	1.647	.178
	2001-2500 TL	150	3.99	0.67		
	2501-3000 TL	169	4.06	0.60		
	3000 TL ve daha fazla	17	4.18	0.51		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	0-2000 TL	9	3.73	0.53	1.278	.282
	2001-2500 TL	150	3.83	0.67		
	2501-3000 TL	169	3.94	0.63		
	3000 TL ve daha fazla	17	4.05	0.55		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	0-2000 TL	9	3.68	0.64	2.354	.072
	2001-2500 TL	150	3.47	0.88		
	2501-3000 TL	169	3.61	0.78		
	3000 TL ve daha fazla	17	3.98	0.73		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	0-2000 TL	9	3.70	0.48	1.621	.184
	2001-2500 TL	150	3.91	0.62		
	2501-3000 TL	169	4.00	0.55		
	3000 TL ve daha fazla	17	4.11	0.49		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.14’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları aylık ücretleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin aylık ücretleri ile örgütsel adalet (P=.184), alt boyutları dağıtımsal (P=.158) ve işlemsel (P=.172) ve performans (P=.184), alt boyutları bireysel (P=.178) ve kurumsal (P=.282) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin aylık ücretleri değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet (P=.026) arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılığın hangi ücret grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Etkileşimsel adalet ile aylık ücretleri arasındaki anlamlı farklılığın (p=.026) hangi ücret grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 3000 TL ve daha fazla ücret alan grup ile 2001-2500 TL ücretle çalışan öğretmen grubu arasında olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde 3000 TL ve daha fazla ücret alan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.05$ ve 2001-2500 TL ücret alan öğretmenlerin ise $\bar{X} = 3.51$ olduğu görülmüştür. Bu fark 3000 TL ve daha fazla ücret alan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Yüksek ücret alan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt ölçeğine ilişkin ifadelerle daha düşük ücret alan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.15: Öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayıları ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki
(*P<0.01, **p<0.05)

Ölçek boyutları	okuldaki öğretmen sayıları	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	10-20 öğretmen	29	4.08	0.86	5.438	.001*
	21-40 öğretmen	55	3.65	0.98		
	41-60 öğretmen	130	3.55	0.85		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.36	0.91		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	10-20 öğretmen	29	4.07	0.75	4.807	.003*
	21-40 öğretmen	55	3.55	1.05		
	41-60 öğretmen	130	3.51	0.86		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.38	0.88		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	10-20 öğretmen	29	4.19	0.76	5.272	.001*
	21-40 öğretmen	55	3.57	0.90		
	41-60 öğretmen	130	3.65	0.78		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.53	0.83		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	10-20 öğretmen	29	4.34	0.58	3.434	.017**
	21-40 öğretmen	55	3.96	0.59		
	41-60 öğretmen	130	4.05	0.67		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.95	0.59		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	10-20 öğretmen	29	4.27	0.58	3.901	.009*
	21-40 öğretmen	55	3.83	0.64		
	41-60 öğretmen	130	3.88	0.67		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.84	0.61		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	10-20 öğretmen	29	4.11	0.76	5.771	.001*
	21-40 öğretmen	55	3.59	0.92		
	41-60 öğretmen	130	3.57	0.77		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.43	0.80		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	10-20 öğretmen	29	4.31	0.53	4.314	.005*
	21-40 öğretmen	55	3.90	0.57		
	41-60 öğretmen	130	3.97	0.62		
	61 ve fazla öğretmen	131	3.89	0.54		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.15’de öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin branş ile örgütsel adalet (P=.001) alt boyutları dağıtımsal (P=.001), işlemsel (P=.003) ve etkileşimsel adalet (P=.001) ve performans (P=.005) alt boyutları bireysel (P=.017) ve kurumsal (P=.009) performans arasında anlamlı

farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlılığın hangi okul türleri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Dağıtımsal adalet ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.001$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 41-60 arası öğretmen ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=4.08$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=3.55$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X}=3.36$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.003$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 41-60 arası öğretmen ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=4.07$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=3.51$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X}=3.38$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.001$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 21-40 arası öğretmeni olan, 41-60 arası öğretmeni olan ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=4.19$, 21-40 arası öğretmeni olan okulların $\bar{X}=3.57$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X}=3.65$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X}=3.53$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Bireysel performans ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.017$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının

belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 21-40 arası öğretmeni olan ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Bireysel performansa ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 4.34$, 21-40 arası öğretmeni olan okulların $\bar{X} = 3.96$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X} = 3.95$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal performans ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.009$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 21-40 arası öğretmeni olan, 41-60 arası öğretmeni olan ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Kurumsal performans faktörüne ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 4.27$, 21-40 arası öğretmeni olan okulların $\bar{X} = 3.83$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 3.88$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X} = 3.84$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.001$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın, 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 21-40 arası öğretmeni olan, 41-60 arası öğretmeni olan ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 4.11$, 21-40 arası öğretmeni olan okulların $\bar{X} = 3.59$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 3.57$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X} = 3.43$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Performans ile okuldaki öğretmen sayıları arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.001$) hangi okuldaki öğretmen sayılarından kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın 10-20 arası öğretmeni olan okullar ile 21-40 arası öğretmeni olan, 41-60 arası öğretmeni olan ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okullar arasında olduğu görülmüştür. Performans faktörüne ilişkin ifadeler katılım

düzeyleri incelendiğinde 10-20 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 4.31$, 21-40 arası öğretmeni olan okulların $\bar{X} = 3.90$, 41-60 arası öğretmeni olan okulların ortalaması $\bar{X} = 3.97$ ve 61 ve daha fazla öğretmeni olan okulların ise $\bar{X} = 3.89$ olduğu görülmüştür. Farklılık 10-20 arası öğretmeni olan okullar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Kara, (2011) öğretmenlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okuldaki öğretmen sayısı değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 3.16: Öğretmenlerin okul türleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05).

Ölçek boyutları	Okul türü	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	Okul Öncesi	25	3.98	0.96	2.265	.081
	İlkokul	88	3.51	0.85		
	Orta Okul	111	3.55	0.95		
	Lise	121	3.46	0.89		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	Okul Öncesi	25	3.92	0.91	1.976	.117
	İlkokul	88	3.43	0.82		
	Orta Okul	111	3.52	1.00		
	Lise	121	3.49	0.86		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	Okul Öncesi	25	4.07	0.86	3.370	.019**
	İlkokul	88	3.48	0.78		
	Orta Okul	111	3.63	0.86		
	Lise	121	3.67	0.81		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	Okul Öncesi	25	4.41	0.49	4.241	.006*
	İlkokul	88	3.96	0.63		
	Orta Okul	111	4.07	0.62		
	Lise	121	3.95	0.63		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	Okul Öncesi	25	4.30	0.49	8.567	.000*
	İlkokul	88	3.81	0.63		
	Orta Okul	111	4.03	0.64		
	Lise	121	3.73	0.63		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	Okul Öncesi	25	3.99	0.88	2.642	.049**
	İlkokul	88	3.48	0.74		
	Orta Okul	111	3.57	0.87		
	Lise	121	3.54	0.80		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	Okul Öncesi	25	4.36	0.44	7.170	.000*
	İlkokul	88	3.89	0.58		
	Orta Okul	111	4.05	0.58		
	Lise	121	3.84	0.57		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.16’da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin okul türleri ile örgütsel adalet (P=.049), alt boyutu olan etkileşimsel adalet (P=.019) ve performans (P=.000), alt boyutları bireysel (P=.006) ve kurumsal performans (P=.000) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları ile okul türü arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Anlamlılığın hangi okul türleri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Etkileşimsel adalet ile okul türü arasındaki anlamlı farklılığın (p=.019) hangi okul türlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile ilkokullarda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin ifadeler katılımlar düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.41$ ve ilkokullarda çalışanların ise $\bar{X} = 3.96$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt ölçeğine ilişkin ifadeler ilkokullarda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Bireysel performans ile okul türü arasındaki anlamlı farklılığın (p=.006) hangi okul türlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile ilkokul ve liselerde çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Bireysel performans faktörüne ilişkin ifadeler katılımlar düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.41$, ilkokullarda çalışanların $\bar{X} = 3.96$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin bireysel performans alt ölçeğine ilişkin ifadeler ilkokulda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katıldıkları anlamlı farklılığın okul öncesi okullarda çalışanların lehine olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de öğrenci kitlesinin küçük yaşlarda olması ve sınıf mevcudunun az olması dolayısıyla öğrencilerle yakından ilgilenmeleri ve okulun amaçlarına daha kolay ulaşmaları söylenebilir.

Bireysel performans faktörüne ilişkin ifadeler katılımlar düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.41$, liselerde çalışanların ise $\bar{X} = 3.95$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin bireysel performans alt ölçeğine ilişkin ifadeler liselerde çalışanlara

göre daha yüksek düzeyde katıldıkları ve anlamlı farklılığın okul öncesi okulların lehine olduğu görülmektedir. Kurumların hizmet verdiği öğrenci yaş gruplarının yükselmesi öğretmenlerin bireysel performansa katılım düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Kurumsal performans ile okul türü arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.000$) hangi okul türlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile ilkokul, okul öncesi ile lise ve ortaokul ile lisede çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Kurumsal performans faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.30$, ilkokullarda çalışanların $\bar{X} = 3.81$ ve lisede çalışanların ise $\bar{X} = 3.73$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin performans alt ölçeğine ilişkin ifadelerle ilkokul ve liselerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.03$, lisede çalışanların ise $\bar{X} = 3.73$ olduğu görülmüştür. Bu katılım düzeylerindeki farklılığın nedeni sınıflardaki öğrenci mevcudunun az olması, öğrencilerin yaş düzeyleri düştükçe öğretmenlerin performans arttığı söylenebilir.

Örgütsel adalet ile okul türü arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.049$) hangi okul türlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile ilkokullarda çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 3.99$ ve ilkokullarda çalışanların ise $\bar{X} = 3.48$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ifadelerle ilkokullarda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni de öğrenci kitlesinin küçük yaşlarda olması, öğrencilerle ve idarecilerle daha güçlü iletişim içinde oldukları söylenebilir.

Performans ile okul türü arasındaki anlamlı farklılığın ($p=.000$) hangi okul türlerinden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Tukey HSD testine göre farkın okul öncesi ile ilkokul, okul öncesi ile lise ve ortaokul ile lisede çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Performans faktörüne ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.30$, ilkokullarda çalışanların $\bar{X} = 3.81$ ve lisede çalışanların ise

$\bar{X} = 3.73$ olduğu görülmüştür. Okulöncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin performans alt ölçeğine ilişkin ifadeler ilkököl ve liselerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 4.03$, lisede çalışanların ise $\bar{X} = 3.73$ olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ölçeğindeki ifadeler katılım düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda $\bar{X} = 3.99$, ilkökullarda $\bar{X} = 3.48$, ortaokullarda $\bar{X} = 3.57$, lisede ise $\bar{X} = 3.54$ olduğu görülmüş, Adıyaman il merkezinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ise $\bar{X} = 3.57$ ortalama ile yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı en yüksek olan okul türünün anaokulu olduğu, en düşük okul türü ise ilkököl olduğu görülmektedir. Performans düzeyleri incelendiğinde okul öncesi okullarda $\bar{X} = 4.36$, ilkökullarda $\bar{X} = 3.89$, ortaokullarda $\bar{X} = 4.05$, lisede ise $\bar{X} = 3.84$ olduğu görülmüş, Adıyaman il merkezinde çalışan öğretmenlerin performans düzeyleri ise $\bar{X} = 3.96$ ortalama ile yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Performans ortalaması en yüksek olan okul türünün anaokulu olduğu, en düşük okul türünün ise lise olduğu görülmektedir. Okul öncesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olması ve bunun performansa olumlu olarak yansımaları sınıftaki öğrenci sayısının düşük ve öğrencilerin yaş düzeyleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ilkökullarda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinden yüksel olduğu halde lisede çalışan öğretmenlerin performans düzeylerinin ilkökulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olmasının sebebi olarak öğrencilerin yaş düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkilediği düşünülebilir.

Tablo 3.17: Öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05)

Ölçek boyutları	Yaş düzeyleri	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	20-30	63	3.65	0.93	0.450	0.717
	31-40	182	3.52	0.95		
	41-50	74	3.49	0.85		
	51 ve daha fazla	26	3.58	0.73		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	20-30	63	3.65	0.98	1.213	.305
	31-40	182	3.45	0.93		
	41-50	74	3.51	0.81		
	51 ve daha fazla	26	3.71	0.75		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	20-30	63	3.76	0.84	1.071	.361
	31-40	182	3.58	0.86		
	41-50	74	3.62	0.80		
	51 ve daha fazla	26	3.80	0.71		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	20-30	63	4.18	0.51	1.773	.152
	31-40	182	3.97	0.63		
	41-50	74	4.00	0.71		
	51 ve daha fazla	26	4.08	0.62		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	20-30	63	4.01	0.63	1.621	.184
	31-40	182	3.85	0.64		
	41-50	74	3.83	0.67		
	51 ve daha fazla	26	4.03	0.62		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	20-30	63	3.69	0.86	.925	.429
	31-40	182	3.52	0.85		
	41-50	74	3.54	0.76		
	51 ve daha fazla	26	3.70	0.67		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	20-30	63	4.10	0.53	1.946	.122
	31-40	182	3.91	0.57		
	41-50	74	3.92	0.64		
	51 ve daha fazla	26	4.05	0.59		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.17’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel adalet (P=.429), alt boyutları dağıtımsal (P=.717), işlemsel (P=.305) ve etkileşimsel adalet

(P=.361) ve performans (P=.122), alt boyutları bireysel (P=.152) ve kurumsal (P=.184) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 3.17’de mesleğe yeni başlamış 20-30 yaş grubu öğretmenler ile 51 ve daha fazla yaşta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğer öğretmen gruplarına göre okul idarecilerini daha adil gördükleri söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda Kılıç, (2013) Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Ancak Gülşah, (2011), Dündar, (2011), Kara, (2011), Çelik, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir.

Tablo 3.18: Öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05)

Ölçek boyutları	Meslekteki hizmet süresi	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	1-5yıl	51	3.78	0.92	2.206	.087
	6-10yıl	84	3.60	0.89		
	11-15yıl	96	3.39	1.01		
	16ve daha fazla	114	3.51	0.81		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	1-5yıl	51	3.75	0.88	2.423	.066
	6-10yıl	84	3.48	0.95		
	11-15yıl	96	3.35	0.98		
	16 ve daha fazla	114	3.58	0.79		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	1-5yıl	51	3.86	0.84	2.198	.088
	6-10yıl	84	3.56	0.82		
	11-15yıl	96	3.53	0.87		
	16 ve daha fazla	114	3.69	0.79		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	1-5yıl	51	4.17	0.57	1.211	.306
	6-10yıl	84	3.97	0.68		
	11-15yıl	96	3.98	0.61		
	16 ve daha fazla	114	4.03	0.62		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	1-5yıl	51	4.06	0.66	1.574	.195
	6-10yıl	84	3.89	0.68		
	11-15yıl	96	3.82	0.61		
	16ve daha fazla	114	3.87	0.64		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	1-5yıl	51	3.80	0.82	2.367	.071
	6-10yıl	84	3.55	0.83		
	11-15yıl	96	3.42	0.89		
	16ve daha fazla	114	3.59	0.74		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	1-5yıl	51	4.11	0.57	1.552	.201
	6-10yıl	84	3.93	0.63		
	11-15yıl	96	3.90	0.54		
	16ve daha fazla	114	3.95	0.58		

Total	345	3.96	0.58	
-------	-----	------	------	--

Tablo 3.18’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki hizmet süreleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri değişkeni ile örgütsel adalet (P=.071), alt boyutları dağıtımsal (P=.087), işlemsel (P=.066) ve etkileşimsel adalet (P=.088) ve performans (P=.201), alt boyutları bireysel (P=.306) ve kurumsal (P=.195) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Gülşah, (2011), DüNDAR, (2011), Kara, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir. Çelik, (2011) etkileşimsel adalet algısının meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Kılıç, (2013) meslekteki kıdem değişkeni açısından örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Çelik, (2011) öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları ile meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Tablo 3.19: Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05).

Ölçek boyutları	Okuldaki hizmet süresi	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	1-2	106	3.67	0.86	2.400	.068
	3-4	85	3.65	1.02		
	5-6	53	3.38	0.83		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.40	0.89		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	1-2	106	3.70	0.85	2.552	.056
	3-4	85	3.50	1.00		
	5-6	53	3.31	0.82		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.45	0.89		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	1-2	106	3.74	0.74	.822	.482
	3-4	85	3.62	0.88		
	5-6	53	3.58	0.78		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.57	0.90		
	Total	345	3.64	0.83		

Tablo 3.19: (devam) Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05).

Ölçek boyutları	Okuldaki hizmet süresi	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Bireysel Performans	1-2	106	4.03	0.60	.178	.911
	3-4	85	4.06	0.66		
	5-6	53	3.98	0.67		
	7 yıl ve daha fazlası	101	4.01	0.61		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	1-2	106	3.94	0.59	.747	.524
	3-4	85	3.92	0.71		
	5-6	53	3.88	0.59		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.81	0.67		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	1-2	106	3.70	0.76	1.924	.125
	3-4	85	3.59	0.90		
	5-6	53	3.43	0.76		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.48	0.84		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	1-2	106	3.98	0.54	.405	.750
	3-4	85	3.99	0.65		
	5-6	53	3.93	0.58		
	7 yıl ve daha fazlası	101	3.91	0.58		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.19’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri ile örgütsel adalet (P=.125), alt boyutları dağıtımsal (P=.068), işlemsel (P=.056) ve etkileşimsel adalet (P=.482) ve performans (P=.750), alt boyutları bireysel (P=.911) ve kurumsal (P=.524) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kara, (2011) dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varmışlardır. Ancak öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algıları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu vurgulamıştır. Günce, (2013) Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi değişkenine göre, örgütsel adaletin üç alt boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığını vurgulamıştır. Dündar,

(2011) öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet boyutlarında buldukları okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.20: Öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişki (*P<0.01, **p<0.05)

Ölçek boyutları	Öğrenim durumu	N	Ort. (\bar{X})	St. Sapma	F	Sig. (P)
Dağıtımsal Adalet	Ön lisans	12	3.52	0.80	.273	.845
	Lisans	303	3.54	0.92		
	Yüksek lisans	27	3.62	0.87		
	Doktora	3	3.13	0.70		
	Total	345	3.54	0.91		
İşlemsel Adalet	Ön lisans	12	3.60	0.92	.164	.921
	Lisans	303	3.51	0.92		
	Yüksek lisans	27	3.62	0.79		
	Doktora	3	3.44	0.48		
	Total	345	3.52	0.90		
Etkileşimsel Adalet	Ön lisans	12	3.65	0.83	.894	.444
	Lisans	303	3.62	0.84		
	Yüksek lisans	27	3.89	0.75		
	Doktora	3	3.63	0.55		
	Total	345	3.64	0.83		
Bireysel Performans	Ön lisans	12	4.42	0.48	1.978	.117
	Lisans	303	4.01	0.63		
	Yüksek lisans	27	4.06	0.61		
	Doktora	3	3.67	0.76		
	Total	345	4.02	0.63		
Kurumsal Performans	Ön lisans	12	4.24	0.57	2.041	.108
	Lisans	303	3.86	0.64		
	Yüksek lisans	27	4.06	0.62		
	Doktora	3	3.89	0.91		
	Total	345	3.89	0.64		
Örgütsel Adalet	Ön lisans	12	3.59	0.77	.338	.798
	Lisans	303	3.55	0.84		
	Yüksek lisans	27	3.71	0.75		
	Doktora	3	3.40	0.30		
	Total	345	3.57	0.82		
Performans	Ön lisans	12	4.33	0.48	2.154	.093
	Lisans	303	3.93	0.58		
	Yüksek lisans	27	4.06	0.55		
	Doktora	3	3.78	0.84		
	Total	345	3.96	0.58		

Tablo 3.20’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları

verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin eğitim düzeyleri değişkeni ile örgütsel adalet (P=.798), alt boyutları dağıtımsal (P=.845), işlemsel (P=.921) ve etkileşimsel adalet (P=.444) ve performans (P=.093), alt boyutları bireysel (P=.117) ve kurumsal (P=.108) performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kılıç, (2013), Kara, (2011), Çelik, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Tablo 3.21: Öğretmenlerin örgütsel adalet ile performans arasındaki korelasyon
(**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Ölçek boyutları		Örgütsel Adalet	Performans	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Bireysel Performans	Kurumsal Performans
Örgütsel Adalet	P.Correlation	1	.447**	.905**	.960**	.933**	.386**	.433**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		345	345	345	345	345	345
Performans	P.Correlation		1	.342**	.438**	.476**	.915**	.919**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000
	N			345	345	345	345	345
Dağıtımsal Adalet	P.Correlation			1	.794**	.728**	.304**	.323**
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000
	N				345	345	345	345
İşlemsel Adalet	P.Correlation				1	.892**	.378**	.424**
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000
	N					345	345	345
Etkileşimsel Adalet	P.Correlation					1	.401**	.471**
	Sig. (2-tailed)						.000	.000
	N						345	345
Bireysel Performans	P.Correlation						1	.681**
	Sig. (2-tailed)							.000
	N							345
Kurumsal Performans	P.Correlation							1
	Sig. (2-tailed)							

	N							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

İki veya daha fazla değişken arasındaki anlamlı ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki anlamlı ilişki 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeylerinde incelenmiş olup, anlamlı ilişki bulunan değişkenlerde ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmiştir.

Tablo 3.21 analiz edildiğinde örgütsel adalet ile performans arasında pozitif yönde, 0,01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.447$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve çok yüksek bir ilişki ($r=0.905$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile işlemsel adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve çok yüksek bir ilişki ($r=0.960$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve çok yüksek bir ilişki ($r=0.933$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile bireysel performans arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.386$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile kurumsal performans arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.433$) olduğu görülmüştür.

Performans ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.342$) olduğu görülmüştür.

Performans ile işlemsel adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.438$) olduğu görülmüştür.

Performans ile etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.476$) olduğu görülmüştür.

Performans ile bireysel performans arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve çok yüksek bir ilişki ($r=0.915$) olduğu görülmüştür.

Performans ile kurumsal performans arasında pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve çok yüksek bir ilişki ($r=0.919$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet alt boyutları ile performans arasında anlamlılık en çok etkileşimsel adalet algısı arasında olduğu görülmektedir. En az ise dağıtımsal adalet algısı olduğu görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuç

Araştırmanın amacı, Adıyaman il merkezinde, Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının çalışma performanslarına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel adalet algısının çalışanların performansları üzerindeki etkisi belirlendiği takdirde yöneticiler, kurumlarının vizyonlarını oluştururken örgüt içinde bu algının güçlenmesini sağlamaya çalışacak, dolayısıyla örgütün ve işgörenin üretkenliğini arttırmış olacaktır. Adıyaman il merkezindeki 345 örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya 25 okul öncesi, 88 ilkokul, 111 ortaokul ve 121 lisede çalışan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Çalışma hayatında ve ortamında örgütsel adalet ve performans önemli ve etkin kavramlardır. Örgütler var olduğu sürece bu kavramlar birbirini ekilemeye devam edecektir. Bu kavramlar birbirinden bağımsız işlenemezler. İşgörenlerin demografik özellikler ve örgüt ortamı gibi değişkenlerle birlikte değerlendirilmelidir. İşgörenler üzerinde yapılan performans yönetim ve değerlendirme süreçleri incelendiğinde öncelikli olarak çalışanın psiko-motor özelliklerinin, performans için ifade ettiği önem benimsenip değerlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İşgörenlerin duygusal biliş düzeyini algılamalarının performans göstergelerindeki önemi kaybettirmektedir. İşgörenler çalıştığı örgütte aitlik duygusu, sahiplenme, özveri gibi duygular geliştirirken önyargı, nefret etme, mutsuz hissetme, düşmanca davranış vb. davranışlarda geliştirebilmektedir. Geliştirilen olumlu veya olumsuz davranışlar işgören performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Araştırmamızda işgörenlerin bilişsel düzeyde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Birçok alan (hukuk, din, sosyoloji, felsefe vb.) adalet kavramını tanımlamaya çalışmışlardır, ancak ortak bir

tanım etrafında birleşemedikleri görülmüştür. Adalet kültüre ve biliş düzeyine göre değiştiği için evrensel bir adalet kavramı tanımı yapılamamıştır. Adalet, genel anlamıyla insanların toplumda nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin iş yerinde kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların bir sonucu olarak ortaya çıkan çeşitli tutum ve davranışlardan meydana gelen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004: 205). Örgütsel adaleti hakların ve kazanımların paylaşımını ifade eden “dağıtımsal” adalet, işgörenler arasında iletişime dair adil davranış ve tutumları ifade eden “etkileşimsel” adalet ve süreçteki iş ve prosedürlere dayalı olarak şekillenen durumu ifade eden “işlemsel” adalet olarak açıklanmaktadır. Amacın gerçekleştirilme derecesi ise performans olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin kendilerini sürekli ortamda kendisiyle birlikte çalışan diğer işgörenlerle kıyaslamakta ve adalet algısını bu karşılaştırmaya göre oluşturmaktadır. Ödüllerin dağıtımında, prosedürlerin uygulanmasında ve iletişimin kurulmasında işgörenler kıyaslayarak tutum geliştirmektedir. Adaletsizlik algıladıklarında bunu düzeltmek için iş yavaşlatma, geç gelme, olumsuz davranış sergileme vb. yollarla adaletsizliği gidermeye çalışmaktadırlar. İşgörenlerin iş başvurusunda bulunduğu anda örgütsel adalet algıları geliştirdiği, bu adalet algısının olumlu olması işi isteyerek yapması ve iş ortamına konsantre olmasına yardım etmekte, olumsuz olduğunda ise kurum hakkında olumsuz tutum geliştirmekte ve yeterli performansı gösterememektedir. Kurum yöneticileri bütün çalışanlara adil paylaşım, şeffaf prosedür uygulamaları ve etkili iletişim dili kullanarak örgütsel adalet algısı yüksek tutarak performansı etkilemelidirler.

4.2 Tartışma

Araştırmamızda örgütsel adalet alt boyutlarıyla (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) incelenmiş, performans ise (bireysel ve kurumsal) performans olarak iki alt boyutta ölçülmüştür.

Araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutu dağıtımsal adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.54$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir. İşlemsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.52$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum”

düzyindedir. Etkileşimsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.64$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” düzeyindedir.

Öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algısını ölçen sorulara verilen cevapların ortalaması ($\bar{X} = 3.57$) 3.41 – 4.20 aralığında ve “Katılıyorum” ifadesini onayladığı ve “yeterli düzey” de örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmüştür. Daha önce bu alanda çalışma yapana Polat (2007) öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları ortalamasını ($\bar{X} = 3.66$) “yeterli”, Çelik (2011), ($\bar{X} = 3.59$) “yeterli”, İçerli (2009), ($\bar{X} = 3.70$) “yeterli”, Kılıç (2013), ($\bar{X} = 3.64$) “yeterli”, Tan (2006), ($\bar{X} = 3.13$) “orta”, Günce (2013), ($\bar{X} = 3.20$) “orta” düzeyde olduğunu çalışmalarıyla tespit edilmiştir. Araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ($\bar{X} = 3.57$) “yeterli” düzey olarak tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırma konumuzun birinci hipotezlerini oluşturan “*H1a: Öğretmenlerin Dağıtımsal adalet algıları yeterli düzeydedir, H1b: Öğretmenlerin İşlemsel adalet algıları yeterli düzeydedir, H1c: Öğretmenlerin Etkileşimsel adalet algıları yeterli düzeydedir, H1d: Öğretmenlerin Örgütsel adalet algıları yeterli düzeydedir.*” Hipotezlerin hepsi analiz sonuçları neticesinde kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel adalet algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “*H2a: Öğretmenlerin Örgütsel adaletle ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık yoktur.*” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Dündar, (2011), Gülşah, (2011), Doğan, (2008) ve Kara, (2011) öğretmenlerin cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “*H2b: Öğretmenlerin Örgütsel adaletle ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık yoktur.*” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Kılıç, (2013), Dündar, (2011) ve Kara, (2011) örgütsel adalet ile medeni durum bağlamda anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmış bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile sendikaya üyelik durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda anlamlı

bir ilişki tespit edilmemiştir. “H2c: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile sendika üyelik durumu arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Kara, (2011)’de yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile sendikaya üyeliği bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. “H2d: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile branşları arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir. Kılıç, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Kara, (2011) ve Çelik, (2011) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile aylık ücretleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “H2e: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile aylık ücretleri arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. “H2f: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile okuldaki öğretmen sayıları arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir. Kara, (2011) öğretmenlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okuldaki öğretmen sayısı değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. “H2g: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile okul türleri arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir. Kara, (2011) öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir ilişki

tespit edilmemiştir. “H2h: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Kılıç, (2013) Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Gülşah, (2011), Dündar, (2011), Kara, (2011), Çelik, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki hizmet süreleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “H2i: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile meslekteki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Gülşah, (2011), Dündar, (2011), Kara, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir. Çelik, (2011) etkileşimsel adalet algısının meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Kılıç, (2013) meslekteki kıdem değişkeni açısından örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Çelik, (2011) öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları ile meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “H2i: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile Çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık yoktur.” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Kara, (2011) dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varmışlardır. Ancak öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algıları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu vurgulamıştır. Günce, (2013) bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre, örgütsel adaletin üç alt boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığını vurgulamıştır. Dündar, (2011) öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet boyutlarında buldukları okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. “*H2j: Öğretmenlerin Örgütsel adalete ilişkin algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı farklılık yoktur.*” Hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Kılıç, (2013), Kara, (2011), Çelik, (2011) ve Günce, (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet ile performans arasında yapılan korelasyon testi sonucunda pozitif yönde, 0.01 anlamlılık seviyesinde ve zayıf bir ilişki ($r=0.447$) olduğu görülmüştür. “*H3a: Öğretmenlerin örgütsel adalet ile performans arasında ilişki yüksek düzeydedir.*” Hipotezi yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir.

Dağıtımsal adalet ile performans arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r=0.342$) olduğu görülmüştür. “*H3b: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.*” Hipotezi yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir.

İşlemsel adalet ile performans arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r=0.438$) olduğu görülmüştür. “*H3c: Öğretmenlerin İşlemsel adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.*” Hipotezi yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir.

Etkileşimsel adalet ile performans arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki ($r=0.476$) olduğu görülmüştür. “*H3d: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile performansı arasında ilişki yüksek düzeydedir.*” Hipotezi yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir.

Araştırma sonucunda Adıyaman il merkezinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve performans algılarının yeterli düzeyde olduğu ve ancak örgütsel adalet algısının performans üzerinde çok etkili olması aralarında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını cinsiyetleri, medeni durumları ve sendika üyelik değişkenlerine göre anlamlılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branşları, okuldaki öğretmen sayıları ve okul türleri arasında anlamlılık olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yaşları, aylık ücretleri, meslekteki hizmet süreleri alıştıkları okullardaki hizmet süreleri ve öğrenim durumları arasında anlamlılık görülmemiştir.

Bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı genelde erkeklere göre daha yüksek oranda olduğu görülmüştür. Evli öğretmenlerin bekar öğretmenler göre örgütsel adalet algısı daha yüksek olduğu görülmüştür. Sendikaya üye olanların örgütsel adalet algısı sendikaya üye olmayanlara göre biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Branşlara göre örgütsel adalet algısı ortalaması en yüksek okul öncesi, en düşük ise branş öğretmenleridir. Aylık ücrete göre en çok 3000TL ve daha fazla ücret alanların örgütsel adalet algısı diğer gruplara göre yüksek olduğu görülmüştür. Okuldaki öğretmen sayılarına göre örgütsel adalet algısı en yüksek oran 0-10 öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlerde olduğu görülmüştür. Okul türlerine göre bakıldığında en yüksek oran sırasıyla okulöncesi, ortaokul, lise ve ilkokul olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre en büyük yaş ile en küçük yaş gruplarındakilerin diğer gruplara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmüştür. Meslekteki hizmet sürelerine bakıldığında mesleğe yeni başlayanlar ile tecrübeli olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının diğer gruplara göre daha yüksek oranda olduğu görülmüştür. Çalıştıkları okullardaki hizmet süresi değişkenine göre okul çalışma süresi az olanların örgütsel adalet algı düzeyleri daha çok süre çalışanlara göre daha yüksek oranda olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet algı seviyesi en yüksek olanlar sırasıyla yüksek lisan, ön lisans, lisans ve doktora olduğu görülmüştür.

Performans üzerinde en çok etkisi olan örgütsel adalet alt boyutları sırasıyla etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalettir. Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarının algı düzeyleri en yüksek olan sırasıyla etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı olduğu görülmüştür.

Ortaya çıkan veriler ışığında öğretmenlerin performanslarını en çok etkileyen birincisi onlarla kurulan iletişim, gösterilen saygı, verilen değer vb. davranışlar, ikincisi prosedürlerin doğru ve tarafsız uygulanması ve üçüncü olarak da maddi çıktılarının pay edilmesi performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırmada örgütsel adalet alt boyutları algı oranları ile performans üzerindeki etkisi doğru orantılı olduğu görülmüştür.

4.3 Öneriler

1. Uygulayıcılara Öneriler

- a. Yöneticilerinin gösterdikleri davranışlar örgütsel adalet algısını oluşturmakta ve bu algının performansa ve kurum kültürüne yansıdığını unutmamalıdır.
- b. Örgütsel adalet algısını en çok etkileyen alt boyu etkileşim adaleti olduğundan, idareciler öğretmenlere karşı daha iyi iletişim kurmalı ve herkese eşit şekilde davranış göstermeli.
- c. Öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti, alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve cezalar, ders programı dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmeli.
- d. Okulda yönetmelikler herkese eşit şekilde uygulanmalı.

2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- a. Çalışma alanını bir okul türü olarak sınırlandırılabilir.
- b. Kamu kurumları ve özel kurumlarda birbirleriyle karşılaştırılmalı olarak incelenebilir.
- c. Öğretmenlerle birlikte yöneticilerinde adalet algısı beraberinde ölçülebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, B. (2008). Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Ağlargoöz, O., Özalp, İ., Paşaoğlu, D., Şakar, N.(2012, Haziran). Yönetim ve Organizasyon-I, Celil Koparal (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1534, 21-22,1. Baskı, Eskişehir.
- Akça, B.(2012). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Akçakanat, T. (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Aksu, M., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ., Seymen, O.A. (2009), İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 172-180, Eskişehir.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç.(2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38/167, 273-288.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16/ 4, 463-484.
- Argon, T. (2012), A Qualitative Study Of Academicians' Views On Performance Evaluation, Motivation And Organizational Justice, *International Online Journal Of Educational Sciences*, 2010,2 (1), 133-180.
- Arslantürk, A., Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14/1, 135-159.
- Atalay, İ. (2005).Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Afyon.

- Ayhan, Ö.(2013). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Babaoğlan, E., Ertürk E. (2011). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 20. *Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirgesi*, 196, Burdur.
- Babaoğlan, E., Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 28(2), 87-101.
- Bağcı. Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9/19, 163-184.
- Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1/2, 17-36.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 3. Baskı, Sakarya.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 2, 47-65.
- Berber, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi, İstanbul.
- Beugre, C. D. (2002). "Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective", *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bozbayındır, F., Özgan, H.(2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri, Dicle Üniversitesi, *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Bozbayındır, F., Çetin, B., Özgan, H.,(2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 66-85.
- Buluç, B., Güneş, A.M.(2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10/3, 411-437.
- Bulut, Z.A., (2004, Temmuz). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 79.

- Cihangiroğlu, N., Cankul, İ.H., Şahin, B., Naktiyok, A. (2011) Kararlara Katılım İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi: Doktorlar Üzerinde Bir Araştırma II. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildiriler Kitabı S. 76-93* Ankara.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A.(2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, Selçuk Üniversitesi, İktisat İdari Bilimler Fakültesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19*, 195-213.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. (2001). "Procedural and Distributive Justice are more similar than you think, A Monistic perspective and a Research Agenda", In Greenberg J.,&Cropanzano R. (Ed:) Stanford University Pres *Advances in Organizational Justice*. (pp. 119-152), Stanford.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara
- Çakmak, K.O.(2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dal, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çayırağası, F., Özpolat, A.(2013, Mart). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama, *3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, 89-105. Gaziantep.
- Çelik, M. (2012, April), Mediation Effect Of The Career Satisfaction On Theeffect Of The Perceived Organizational Justice OnInnovative Behavior İn Accommodation Businesses, "Is, Guc" *Industrial Relations And Human Resources Journal, Vol: 14, No:2*, Page: 99-122.
- Çelik, M., Sarıtürk, M. (2012). Organizational Justice And Motivation Relationship: The Case Of Adiyaman University, *Journal Of Social Science, Istanbul Commerce University, Volume 21, No.1*, P:353-382, İstanbul, Turkey.
- Çelik, O.T. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Çoban, B., Karademir, T.(2010). Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", Niğde Üniversitesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 4/1*, 48-63.
- Çömlekçi, N.(2001). Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları, Bilim Teknik Yayınevi, Ankara.
- Demir, F. (1987). Sosyal Düşünceler Tarihi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No: 246, İzmir.

- Demirci, Ü. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9/17, 137-159.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig Türk Dünyası, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 99-119.
- Dereli, S.F., Yeşil, S.(2012). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/1, 105-122.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008), Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler dergisi*, 22/ 2, 125-141.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve İşlemsel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 2/2, 71-78.
- Doğruel, H. (2013). Yönetimsel Değerlerin Önem Düzeyi İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Dündar, T. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Ekinci, A., Öter, Ö.M., Yıldırım, M. C.(2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45/1, 327-345.
- Erden, N. S.(2011). Örgüte bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

- Erdoğan, S.B., (2009), Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 165-171, Eskişehir.
- Eren, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erenel, F., (2012, Nisan). “Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi”, *Maliye Finans Yazıları*, 95, 9-21.
- Folger, R; Knovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No, 1, 115-130.
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No.4, 694-734.
- Görgülüer, A.A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *The Academy of Management Review*, vol:12, no:1, pp: 9–22.
- Greenberg, J. (1990a). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, No. 5, 561-568
- Greenberg, J., (1990b), Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432
- Greenberg, J., Bies, R.J. (1992), Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol.11, Issue.5/6, 433-444.
- Güçlü, N (2003). Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, Bölükbaşı, A., Çakmur, Yıldıztan, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, XXVII/II, 345-366.

- Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Güner, M.F., Memiş, M.Ü. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/2, 299-310.
- Gürbüz. S., Mert, İ.S.(2009, Eylül). Örgütsel Adalet ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 42/3, 117-139.
- Güriz, A., (1990), Adâlet Kavramı, *Anayasa Yargısı Dergisi*, 7, 13-20.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52, 44.
- Helvacı, A. M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35/ 1-2, 155-169.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, Türkiye Psikologlar Derneği, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7/13, 25-43.
- İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- İçerli, L. (2010, Haziran). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 67-92.
- İmamoğlu, G.(2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- İşbaşı, J.Ö.(2000), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İyigün, N.Ö. (2012, Bahar). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/21, 49-64.
- Kara, M., (2011). Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.

- Karkuş, M., Ekinci A. (2012, Mayıs). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Takım Çalışması Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında Ki İlişkiler Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiri No: 199/318. 24-26, Malatya.
- Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Elazığ.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511
- Kubalı, D. (1999, Mart). Performans Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 32/1, 31-62.
- M.E.B., (2014), “Öğretmen”, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>., Erişim tarihi: 20/01/2014.
- Moorman, R. H. (1991).”Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Nam, D. (2008). Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali, İftar, G., Özmen, A., Uzuner, Y., (1999). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ali Atif BİR (Ed.),T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:601, Eskişehir.
- Özdemir, A. (2013). The Relationship between the Justice and Merit of School Administrators on the One Hand and the Loyalty and Effort of Teachers on the Other, *Educational Administration: Theory and Practice*, 2013, Vol. 19, Issue 1, pp: 99-117.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdoğan, M. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesi Konusundaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özkan. S. (2014), “Performans Yönetimi” mi dediniz Pardon!.. (1. bölüm)”, www.stratejika.com/makale.asp?makale=38. Erişim tarihi: 04.02.2014,

- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7/1, 17-33.
- Özmutaf, N. M. (2007), Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, Cumhuriyet Üniversitesi, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 8/2, 41-60.
- Paşaoğlu, D., Tekeli, S. (2012). Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu Ve Özel Banka Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4/ 2, 177-189, Issn: 1309 - 8039.
- Performans yönetimi, www.stratejika.com/makale.asp?makale=38, Erişim tarihi: 22/01/2014.
- Pınar, B. (2012). İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Kocaeli.
- Selvitopu, A., Şahin, H.(2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Ahi Evran Üniversitesi, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14/ 2, 171-189.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., Saç, Ö., (2013, 30 Mayıs-1 Haziran). Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında Başkalarına Dönük Uygulamaların Anlamlı Bir Etkisi Var mıdır?, Dumlupınar Üniversitesi, *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya.
- Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13/2, 86.
- Şehitoğlu, Y., (2010), Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- T.D.K., (2014), “Adalet”, www.tdk.gov.tr/index.php?option=com.gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52dd22c51c8258.62355578, Erişim tarihi: 20/01/2014
- T.D.K., (2014), www.tdk.gov.tr/index.php?option=com.bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52cd999fcc3df8.71267969, Erişim 08/01/2014.


- T.D.K.,(2014).“Örgüt”, www.tdk.gov.tr/index.php?option=com.bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52dd1f108e7da3.84275920, Erişim tarihi: 20/01/2014.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tan, Ö., Çetin, C. (2011, Ocak). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 9/35 (17), 1-13.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6/2, 551-573.
- Toker, Gökçe, A.(2009, Aralık). Bilimsel Yönetim Anlayışında Denetim, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18,74-89.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İsgörelere Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 /6, 628-633.
- Töremen, F.,Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. Dicle Üniversitesi, *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuna, M. (2013, October). “ Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *International Journal of Social Science Doi number: dx.doi.org/10.9761/JASSS1967, Volume.6, Issue 8, 997-1023.*
- Turunç, (2009), “İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 141-149, Eskişehir.
- Uysal, G. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ders Notları, Samsun. www.bafrakidem.org/kitap/kitap.icerikleri/insankaynaklariyonetimi.pdf, Erişim tarihi: 04.02.2014.

- Uzoğlu, C. (2011) “Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Denetimi” Bayındırlık Ve İskân Bakanlığı, Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Ülker, G. (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/16, 188-208.
- Yavuz, M. (2012, Spring). Özel dershanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, *Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 7/2*.
- Yıldırım, A.(2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Yıldırım, F. (2007), İş Doymu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi*, 62/1, 253-278.
- Yıldızhan, Y. (2011). Örgütsel adalet ile iş doymu arasındaki ilişki: eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yücel, R. (2010, Ekim). Bütçesel Kontrol ve Gevşeklik İlişkisinde Bütçesel Katılım, Dağıtımsal Adalet ve İletişimin Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 10/4, 1257 – 1268.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerini analizine yönelik bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, 295-312.

EKLER

- 1. Ek-A:** Anket uygulama izin yazısı
- 2. Ek-B:** Örgütsel adalet ve performans ölçeği

Ek-A: Anket uygulama izin yazısı



**T.C.
ADİYAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 48278708/150/1011451
Konu: Anket Uygulama İzni.

10/03/2014

**Sn:Emrah GÜNGÖRMEZ
(Anadolu İmam Hatip Lisesi - Adıyaman)**

İlgi: 03/03/2014 tarihli dilekçeniz.

"Örgütsel Adalet Algısının Performans Üzerindeki Etkisi" konulu araştırma çalışması kapsamında hazırladığınız anketin ilimiz merkezindeki okullarda çalışan öğretmenlere uygulaması Valilik Makamının 07/05/2014 tarih ve 48278708/150/1009197 sayılı Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

**Mustafa YETİŞ
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü**

EK:
- 1 Adet Onay (1 sayfa)

**Öncel Elektronik İmza
10 Mart 2014
Mehmet TEKER
V.H.K.I.**

*16.3.2014
235*

Ek-B: Örgütsel adalet ve performans ölçeği

ÖRGÜTSEL ADALET VE PERFORMANS ANKETİ

Bu anket formu Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalın da hazırlanmakta olan “Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi; Adıyaman ilinde çalışan öğretmenler üzerine bir uygulama” adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmayla, Adıyaman il merkezindeki kamu okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının çalışma performansına etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgilerinizi içermektedir. İkinci Bölümde, örgütsel adalet ölçeği ve çalışan performans ölçeğinden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bilimsel nitelikteki bu araştırmanın herhangi bir idari veya siyasi yönü yoktur. Anket formuna isminiz veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. İçtenlikle doldurduğunuz takdirde doğru verilere ulaşılmada büyük katkılarınız olacaktır.

Anketi, ilgili bölümlere ilişkin açıklamaları okuyarak doldurunuz. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Cevaplarınızı ilgili bölüme (X) koyarak belirtiniz.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılar için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Emrah GÜNGÖRMEZ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz : Evli Bekar
3. Yaşınız: 20-30 arası 31-40 arası 41-50 arası 51 ve yukarısı
4. Öğrenim Durumunuz:
 Ön Lisans (2 yıl) Lisans (4 yıl) Yüksek Lisans Doktora
5. Meslekteki Hizmet süreniz:
 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 ve daha fazla
6. Bu Okuldaki hizmet süreniz:
 1-2 yıl 3-4 yıl 5-6 yıl 7 yıl ve daha fazlası
7. Okunuzdaki Öğretmen sayısı:
 10-20 arası 21-40 arası 41-60 arası 61 ve yukarısı
8. Branşınız:
 Okul Öncesi öğrt. Sınıf öğrt. Branş öğrt.
9. Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz:
 Üyeyim Üye değilim
10. Çalıştığınız kurum:
 Okul öncesi İlköğretim Ortaokul Lise
11. Aylık olarak aldığınız ücret (TL) (Maaş ve Er ders ücretin toplamı).
 0 -2000 2001-2500 2501- 3000 3000 TL fazla

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA İLİŞKİN BİLGİLER

Aşağıda, **Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine İlişkin Örgütsel Adalet Algılarını** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

Madde no	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Orta Derecede Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum
	Dağıtımsal Adalet Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığımız ücret, ilerleme, ödül vb. iş sonuçlarınızı) ilgilidir.					
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı (okul öncesi ve sınıf öğretmenleri için öğrenci gruplarını) adil bir şekilde dağıttıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarına (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum					
	İşlemsel Adalet Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.					
6	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					

8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular					
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
	Etkileşimsel Adalet Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarımızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.					
12	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.					
13	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.					
14	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.					
15	Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde ifade eder.					
16	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
17	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.					
18	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.					
19	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.					
20	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

	Performans ölçeği (Aşağıdaki ifadeler iş performansını yansıtmaktadır.)					
	Bireysel performansla ilgili ifadeler.					
1	Bir çalışan olarak kurumun çalışma ortamından memnunum.					
2	İş devamsızlık oranlarım düşüktür.					
3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
4	Dersin hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.					
5	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşıyorum.					
6	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
	Kurumsal performansla ilgili ifadeler					
7	Kurumun vizyon ve misyonunu geliştirecek çalışmalara katılıyorum.					
8	Eğitimdeki gelişmelere hızlı adapte olurum					
9	Diğer çalışanlarla iyi işbirliği yaparım (müdür, Müdürü yardımcısı, öğretmen ve hizmetliler)					
10	Eğitim öğretim çalışmalarının yanında sosyal projelerde görev alırım					
11	Öğrenci velileriyle sürekli görüşürüm.					
12	Sosyal kulüp çalışmalarında görev alırım.					
13	Alanımla ilgili Hizmet içi eğitim (Mahalli ve merkezi) kurs ve seminerlere katılıyorum.					
14	Öğrencilerin gelişimine uygun olarak rehberlik (yönlendirme) yaparım.					
15	Öğrencilerin başarı durumlarını belirlemeye yönelik kayıtları düzenli olarak tutarım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Emrah GÜNGÖRMEZ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1981
Medeni Hali : Bekar
Adres : Sümerevler mah. 1780. Sok no:12 /ADİYAMAN
E-Posta Adresi : emrah0026@gmail.com
İletişim (Telefon) : 505 463 48 56

EĞİTİM

Lise : 1999 Açık Öğretim Lisesi.
Lisans : 2004 İnönü Üniversitesi
Yüksek Lisans : 2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

1. 2004-2006 Adıyaman Besni Şehit Bekir Oruçtutan İlköğretim Okulu, Bilişim Teknolojileri Öğretmenliği.
2. 2006-2012 Adıyaman Öğrenciler İlköğretim Okulu, Bilişim Teknolojileri Öğretmenliği
3. 2012-2013 Adıyaman Kahta Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi Müdürü Yardımcılığı.
4. 2013- ... Adıyaman Anadolu İmam Hatip Lisesi Müdür Yardımcılığı.

YABANCI DİL

İngilizce.