

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ
ALGILARI**
(Elazığ İl Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN:
Çetin TAN

DANIŞMAN:
Yrd.Doç.Dr. Fatih TÖREMEN

ELAZIĞ 2006

ONAY

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ
ALGILARI
(Elazığ İl Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez 2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman

Yard. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

Üye

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Üye

Yard. Doç. Dr. Ömer AYTAÇ

Yukarıdaki jüri üyelerinin imzaları tasdik olunur.

Doç. Dr. Ahmet AKSİN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleşmesinde, her zaman kendilerini yanımda hissettiğim, maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, rehberliği, içtenliği ve samimi tavırlarıyla beni her zaman motive eden tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen sayın Prof Dr. Vehbi ÇELİK'e, sayın Yrd. Doç. Dr. Burhan AKPINAR'a sayın Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK'a ve araştırma görevlileri Mehmet TURAN, Muhammed TURHAN, Mehmet KARACA, Kamil AYDIN ve Eğitim Fakültesi'nin çok değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük emekleri olan aileme, Mehmet Ağabeyime ve de Eşim Suriye ye sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

ELAZIĞ-2006

ÇETİN TAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ ALGILARI

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2006, 83 sayfa

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini ifade eden bir kavramdır. Başka bir deyişle adaletli bir örgütte, yöneticilerin davranışları çalışanlarca, adil, ahlaklı ve rasyonel olarak değerlendirilir. Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütsel adaleti sağlamanın en önemli yolları dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır. Dağıtımsal adalet ilkesi, benzer olan bireylere benzer davranılmasını, farklı olanlara ise aralarındaki farklar oranında farklı davranılmasını ön görür. Bu ise, eşit çabanın eşit sonuç getirmesinin gereğidir.

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

İlköğretim okullarındaki uygulamalarda adaletli olunmamasının öğretmenlerin iş doyumuna, meslek ve benlik algılarına olumsuz etkide bulunduğu çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bu anlamda örgütsel adalet kavramının ilköğretim okullarında araştırılarak mevcut durumun ortaya konması hedeflenmiştir. Bu araştırmada temel

amaç: ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini, Elazığ merkezde bulunan 72 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Örneklem ise, Fırat, Bahçelievler, Harput, Hazar, Karşıyaka, eğitim bölgelerinin her birinden Random yöntemi ile seçilen 5'er okulda görev yapmakta olan 12'şer öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 30 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır.

Verilerin analizi için frekans, yüzde, t testi ve varyans analizi gibi istatistik işlemleri kullanılmıştır. İstatistik işlemlerinin tümünde "SPSS for windows" paket programından yararlanılmıştır.

Örgütsel adalete dair bulguların değerlendirilmesi sonucunda, cinsiyet açısından anlamlı çıkan tüm sonuçların bayan öğretmenlerin lehine bir anlamlılık içerdiği; kıdem değişkeni açısından hizmet yılına bağlı olarak anlamlı farklar olduğu; eğitim bölgeleri bakımından da yorumlarda anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Adalet, örgütsel adalet

ABSTRACT

Masters Thesis

THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL JUSTICE

The University of Firat

The Institute of Social Sciences

The Main Branch of Educational Sciences

2006, 83 pages

Organizational justice is a concept, that seeks the application of just and ethical processes being widespread and encouraged. In other words, in a just organization the attitudes of leaders are evaluated as just, ethical and rational. The perception of organizational justice is an important factor that affects the employees' organizational commitment. The most important ways to apply organizational justice is doing it via distributive and procedural justice. Distributive justice claims those who are equivalent to be treated equally, and those who are different in the way how much they differ in distributing the outcome. This is a need that equivalent efforts should be treated in equivalence.

Organizational justice is a concept that refers to the thoughts of the employees about how just they had been treated and how these affect other outcomes (organizational commitment, job satisfaction etc.) from the point of that organization. In an organization the employees thoughts about justice is important because it may result in personal and job satisfaction, and an effectively working organization.

It is found out in various researches that if the teachers are not treated ethically in the schools result negatively in the teachers' job satisfaction and their perception of occupation and self-reliance. Therefore, the concept of organizational justice is aimed to be researched and the present situation to be presented in this study. The primary aim of

this research is to determine the primary school teachers' views of organizational justice. The population of the research is formed by 72 primary schools in Elazığ downtown. The sample is formed by 12 teachers of each 5 primary schools in each educational regions of Firat, Bahçelievler, Harput, Hazar and Karşıyaka, every one of them randomly selected.

In the study, a survey developed by the researcher formed of 30 questions as a means of data collection is used.

In the analyses of datum statistical methods as frequency, percentage, "t" test and variance analyses are used.

Concluded from the findings about organizational justice, the meaningful results regarding sex are in the advantage of female teachers; in terms of experience there are again meaningful results. Also there are meaningful differences in the comments in terms of educational regions.

Keywords: Justice, organizational justice.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------------------------|------|
| ONAY | II |
| ÖNSÖZ..... | III |
| ÖZET..... | IV |
| ABSTRACT..... | VI |
| İÇİNDEKİLER..... | VIII |
| ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ..... | X |

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|-----------|
| Şekil 1: İşgörenin İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler | 19 |
| Tablo 1: Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı | 28 |
| Tablo 2: Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı | 28 |
| Tablo 3: Ankete Katılanların Görev Yaptıkları Eğitim Bölgelerine Göre Dağılımı..... | 29 |
| Tablo 4: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusuna İlişkin Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi | 30 |
| Tablo 5: Cinsiyete Göre Ankete Katılan Öğretmenlerin t Testi Sonuçları | 40 |
| Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi | 46 |
| Tablo 7: Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Varyans Analizi | 53 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Tüm sosyal kurumların en temel erdemi adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insan yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Adaletin tanımını içinde kullandığımız “hak ettiğini alma” ifadesini, hak etme teorisi çerçevesinde ele alacak olursak, karşımıza insanın tüm ilişki ve alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini sağlama güdüsü çıkmaktadır. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değer altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılamaktadır.

Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Buradan hareketle incelediğimiz örgütsel adalet araştırmaları, iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, yönetime duydukları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının arttığı anlaşılmıştır. Kendilerine ve diğerlerine adil davranılmadığını düşünenler ise öfke, çatışma, olumsuz duygulanım, işe gelmeme, sık hastalanma ve iş yerini sabote etme gibi iş yerine zarar veren tutum ve davranışlar içine girmektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı, başka bir değişle, iş yerinde algılanan adalet, örgütsel açıdan dikkate değer sonuçlara sahiptir. Bu araştırma bulguları, erken yaşlardan itibaren yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içinde olan insanın, aile ve okul yaşantılarının bir devamı ve sosyal hayatın bir parçası olan çalıştığı yerde de bu arayışını sürdürdüğünün bir kanıtıdır.

Bu çalışmanın temel amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesini esas almıştır.

1.1. Tezin Konusu:

İnsanlar yaşamlarında eşitliğin sağlanması performans ve liyakatlerinin karşılığının kendilerine verilmesini beklerler ve bunu genel adaletin, pozitif hukukun bir sonucu olarak görürler. Bu bir yönüyle adalet beklentisidir. Bu beklenti, hayatın tüm ünitelerinde kendisini gösterdiği gibi, insan hayatının en önemli kesitini içeren işyerlerinde daha fazla kendini hissettirmektedir.

Örgütsel adalet, işyerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1999).

Bu bağlamda Elazığ ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşleri tez konusu olarak belirlenmiştir.

1.2. Problem Durumu

Örgütsel adalet literatürü, iş yerinde adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: Alınan ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalettir. Uygulamaya ilişkin adalet, genel bir tanımlama ile bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle çalışanların gösterdiği performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir terimdir. Alınan ödüllere ilişkin adalet ise, çalışanların sadece aldıkları ödülleri karar verme süreçlerine bakmaksızın ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

Örgütsel adalet konusunda çalışanların örgütlerinin ortamını ne denli adil algıladıklarını ölçmek için yanıtlayıcıları genel olarak nasıl davranıldığı konusunda

ifadelerden bilgi sahibi olunabilir. Her bir ifade için evet, hayır, cevap seçenekleri ile o birimdeki ast-üst ve çalışanlar arasındaki davranış eşitliği hakkında bilgi almak mümkündür (Wasti, 2001).

Çalışanların örgütsel algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Literatürde çoğu örgütsel adalet araştırmasında yöntem ve dağıtım olmak üzere sadece iki boyutuyla incelenen örgütsel adaletin dört boyutu olduğu görülmüştür. Yöntem adaleti, örgütün ceza ve ödül uygulamalarında izlediği yöntemin adil olması, dağıtım adaleti, ceza ve ödül uygulamalarının eşitlik yada hak etme teorileri doğrultusunda yapılan işe uygun ve yeterli dağıtılması, etkileşim adaleti, ceza ve ödül uygulamalarında iletişimin adil olması, cezalandırıcı adalet ise çalışanların örgüt içinde ceza gerektiren davranışlarının karşılık göreceğine olan inançlarıdır. Çağımızda ekonomi, eğitim vb. bir çok kurumda örgütsel adalet anlayışının ihmal edilmesi ve bunun sonucunda da verimlilik kaybına neden olabilmektedir. Bu da hizmet alan topluma, hizmet veren kuruluşa ve daha önemlisi devlete dolaylı da olsa maddi –manevi külfetler ortaya çıkarmaktadır (Hogan ve Emler, 1981).

Çalışanlardaki örgütsel adaletin farklı boyutlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Birbirleriyle pozitif bir ilişki örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir. Çalışana ve yönetime duyulan güveni arttırırken belirlenen yöntemler uygulanarak ta iş güvenliği duygusunu arttırmaktadır. Bu nokta da örgütsel adalet yöntem ve tespitleriyle tüm bunları konu etmektedir.

1.3. Tezin Amacı

İlköğretim okullarındaki uygulamalarda adaletli olunmamasının öğretmenlerin iş doyumuna, meslek ve benlik algılarına olumsuz etkide bulunduğu araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Bu anlamda örgütsel adalet kavramının ilköğretim okullarında araştırılarak mevcut durumun ortaya konması hedeflenmiştir. Bu

araştırmada temel amaç: **ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesidir.**

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşleri ile çalıştıkları eğitim bölgesi değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Tezin Önemi

Adalet beklentisi insan hayatının en önemli ünitelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda bir örgütte adaletin varlığının iş doyumuna, örgütsel vatandaşlık algılamasına, tükenmişlik duygusuna ve yabancılaşmaya etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel adaletin, tüm sosyal ve eğitim kurumlarının öncelikle üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur. Böyle bir çalışma değerlerin yitirildiğinin sürekli olarak vurgulandığı günümüzde sosyal bir gerçeğin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunacağı yönüyle önemli görülmektedir.

1.5. Sayıtlar

1. Ankete verilen cevaplar deneklerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
2. Örneklemin evreni yansıttığı varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Elazığ İlinde eğitim - öğretim etkinliklerini yürüten ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma anket uygulanan okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADALET: KAVRAMSAL ÇÖZÜMLEME

2.1. Örgütsel Adaletin Tanımlanması

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

Kendi isteğine bağlı olmaksızın her insan bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Bu noktada adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir. Her insanın topluma karşı bazı yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükleri reddedileceği veya savsaklayabileceği bir yer yoktur. Bu yüzden adalet çağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde etkiye sahip olabilir. Ek olarak, bugün, insanların eylemleri, geçmişte olduğundan daha fazla sosyal etkilere sahiptir (Rebore, 2001: 228). Bu sosyal etkiler sonucunda, insan haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansı ve liyakatinin karşılığının kendisine verilmesini talep eder. Böyle bir talep onun doğal hakkı olup talebin adil bir şekilde yerine getirilmesi, çalıştığı örgütte performans ve liyakate dayalı bir yapının oluşmasını sağlar.

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Rebore, 2001: 228).

Adalet kavramının sosyal yaşama yansımalarını değerlendirebilmek için İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nden başlanabilir. Birleşmiş Milletler, 1948 yılında tüm dünya insanların temel hak ve özgürlüklerini belirlemek ve üye devletlerce onaylanmasını sağlamak için İnsan Hakları Evrensel Bildirgesini hazırlamıştır. 30 maddeden oluşan, bu bildirmede insan hak ve özgürlüklerinin farklı boyutları ele alınmıştır. Ancak, burada sadece eğitim ve sosyal adalet ile ilgili olanlar üzerinde durulacaktır.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinin 26. maddesi doğrudan eğitim ile ilgilidir. Bu maddeye göre;

1. Herkes eğitim hakkına sahiptir. Eğitim, en azından ilk ve temel eğitim aşamasında parasızdır. İlköğretim zorunludur. Teknik ve mesleki eğitim herkese açıktır. Yükseköğretim, yeteneklerine göre herkese tam bir eşitlikle açık olmalıdır.
2. Eğitim insan kişiliğini tam geliştirmeye ve insan haklarıyla temel özgürlüklere saygıyı güçlendirmeye yönelik olmalıdır. Eğitim, bütün uluslar, ırklar ve dinsel topluluklar arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu özendirilmeli ve Birleşmiş Milletlerin barışı koruma yolundaki çalışmalarını geliştirmelidir.
3. Çocuklara verilecek eğitimin türünü seçmek, öncelikle ana ve babanın hakkıdır.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, eğitim hakkı, eğitim fırsatı, temel değerler eğitimi gibi konuları vurgulamıştır. Konuyu eğitimde sosyal adalet açısından değerlendirmek için bildirgenin ilk iki maddesini incelemekte yarar görülmektedir:

Madde 1

Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

Madde 2

Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya başka görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu bildirme ile ilan

olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyuğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslar arası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesiyle, bireysel özgürlükler ve haklar konusunda dünyada ortak bir anlayış geliştirmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte özgürlük ve hakların farklı boyutlarını içine alan ortak bir terminolojinin oluşmasına zemin hazırlanmıştır.

Bildirgenin birinci ve ikinci maddeleri tüm insanların yaratılış bakımından eşit olduğu ve hangi demografik farklılığa sahip olursa olsun her insanın eşit hak ve özgürlüklere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu maddeler eğitimle ilgili 26. maddeyle birlikte düşünüldüğünde eğitimin hiçbir ayırım yapılmaksızın bütün bireyler için temel bir hak olduğunu ve her ne sebeple olsun kimsenin eğitim görme hakkından alıkonulamayacağını ifade etmektedir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinin bütün maddeleri sosyal adalet ile ilişkilidir. Bildirge hazırlanıp üye devletlerce onaylandıktan sonra, çoğu devletler kendi anayasa ve kanunlarını bu bildirgeye göre düzenlemiştir. Bu yönüyle, uluslar arası platformda hazırlanan ve kabul edilen bir hak ve özgürlükler bildirgesi olma niteliğini taşımaktadır.

Örgütsel adalet kavramı son yıllarda Amerikan davranış yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Yapılan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken son yıllarda örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerde (örneğin, amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1993). Bununla beraber Greenberg (1990) örgütsel adalet yazınına değerlendirdiği çalışmasında konuya artan ilgiye rağmen örgütsel adalet kavramını sağlıklı bir şekilde ölçen bir ölçeğin eksikliğini dile getirmiştir. Bu amaçla Donovan, Drasgow ve Munson (1998) çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri, genel olarak ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir (Wasti, 2001). Örneğin, örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin de düşük olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya

konulmuş. Başka araştırmalar da örgütsel adaletlilik ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve hatta ayrılma arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Wasti, 2001).

Örgütsel adalet literatürü, iş yerinde adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; alınan ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalettir (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999).

Uygulamaya ilişkin adalet, genel bir tanımlamayla bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve prosedürlerinin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir terimdir. Alınan ödüllere ilişkin adalet ise, çalışanların sadece aldıkları ödülleri, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

Yapılan araştırmalar organizasyonlardaki güvenin kişiler arası ve kişi-organizasyon arası işbirliğini artırdığını; organizasyona olan bağlılığı geliştirdiğini ve çalışanların kendini yenileme isteğini körüklediğini göstermiştir. İş yerinde sonuç yada süreçteki memnuniyet ile sezilen örgütsel adalet genellikle örgüte olan güvenin ve yönetimin olmazsa olmazı olarak düşünölmektedir (Hubbell and Chory, 2005).

Çalışmanın odağını oluşturan örgütsel adaletin, amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler olmak üzere iki alt ölçeğı söz konusudur. Çalışanların örgütlerinin ortamını ne denli adil algıladıklarını ölçmek için yanıtlayıcılara genel olarak çalışanlara nasıl davranıldığı konusunda sorulan sorulara verilen yanıtla bilgi sahibi olunabilir.

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

2.2.1. Ödöl Dağılımına İlişkin Adalet (Distributive Justice)

Ödüllere ilişkin adalet algısı, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünöldüğünde şirket içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir (Folger & Konovsky, 1989).

Bu kavram kaynağını “eşitlik teorisi”den (Adams, 1965) almaktadır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı”na göre karar verirler. 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 algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler.

Adams (1965)’a göre, performans girdileri ve çıktıkları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır. Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla (örneğin beklenilmediği halde bir terfi kararının verilmesi veya bir işe girmeye hak kazanılması gibi); veya daha az (örneğin beklenildiği halde terfi veya işe alınma sonucunun gerçekleşmemesi gibi) ödüllendirildiği durumlarda yaşanır. Beklenenin altında ödül alınmasına dair eşitsizlik algısı bireylerde öfke duygusunun gelişmesine neden olur. Örneğin Gilliland (1993) seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı baş vurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı olan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir; çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarını dışında ekstra çaba gösterebilir (Gilliland, 1993).

2.2.2. Uygulamaya İlişkin Adalet (Procedural Justice)

Bu kavram bazı alt boyutlardan oluşmaktadır. Uygulamaya ilişkin adaletin ilk alt boyutu, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı

verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. Bir de karar alma sürecinde kullanılan bu politika ve uygulamaların, karar alıcılar tarafından uygulama şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu vardır (Greenberg,1990, Moorman, 1991). Karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygıyla davranılması gibi. Bu iki boyutun daha iyi anlaşılabilmesi için, adalet literatüründe yer alan uygulamaya ilişkin adalet teorilerine değinmekte fayda vardır.

Literatürde uygulamaya ilişkin adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hukuk kurumlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) bu durumu tarafların “kararları etkileme” psikolojisi ile açıklamaktadır. Daha açık bir ifadeyle psikolojik olarak bireyler kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek isterler. Bir başkasının kendileri ile ilgili karar alacağı durumlarda da kararları kendi lehlerinde etkilemeyi veya kararları dolaylı olarak etkilemeyi umdukları için söz haklarını saklı tutulmasını isterler. Bu psikolojiden yola çıkarak Thibaut ve Walker(1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı verilmeyenlerin, mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir. Sonuç olarak bu çalışmayı iş yerlerine taşıyacak olursak, bir işletmede kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen çalışanlar uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır.

Leventhal (1980) uygulamaya ilişkin adaleti prosedürlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin varlığıyla açıklamaya çalışmıştır. Daha spesifik olarak belirtecek olursak, eğer kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve bir takım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz, net ve doğru bir şekilde

toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artacaktır diyebiliriz.

2.3. Örgütsel Adalet Kavramına Dair Bazı Görüşler

Adalet kavramı ve etkili olduğu bazı değişkenler üzerine literatürde 1970'lerden beri çeşitli çalışmalar yapıla gelmiştir. Özellikle günümüzün koşulları ve yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan çalışmaları daha da artırmıştır. Örneğin, Folger ve Skarlicki (1999), bir örgüt içerisinde bireylerin uygulamaları adil olarak algılamalarının, değişime olan direnci azaltacağını ve çalışanların değişime karşı geliştirdikleri negatif tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin çalışanlarına hem ödüllerin dağılımında, hem şirket içindeki karar alma süreçlerinde hem de bireysel ilişkilerinde adil davranması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların adalet algısı takım çalışması açısından da önemli sonuçlar içermektedir.

Takım çalışması açısından çalışanlara yetki ve güç devrine dayalı bir süreçtir. Yukarıda belirttiğimiz gibi uygulamaya ilişkin adaletin önemli unsurlarından birisini de söz hakkı prensibi oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında uygulamaya ilişkin adaletin olmadığı ortamlarda takım çalışması yapmak güçleşmektedir diyebiliriz (Konovsky, 2000). Gilliland(1993) seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada da, bireylerin adil sistemlerle bir işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisi oluşturacağı saptanmıştır. Folger, Konovsk ve Cropanzona (1992)'ın yapmış olduğu çalışmada da adalet algısı ile yeni insan kaynakları uygulamalarının önemli unsurlarından birisi olan performans değerlendirmeyle ilişkisi irdelenmiştir. Bu çalışmada değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım politikalarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Çalışanların aldıkları maaşların ve terfilerin adil olarak belirlendiğini algılamaları, onların maaşlarından tatmin olma oranını da artırmaktadır. Miceli (1993), çalışanlara terfi ve maaş kararlarının dayandığı gerekçelerin açıklanmasının (bilgilendirmeye dayalı adaletin sağlanması), maaşlarından aldıkları tatmin duygusunu artırdığını söylemektedir.

Örgütsel adalet kavramı içinde yer alan bu iki boyutun birbirleriyle ne derece ilişkisi olduğu ya da böyle bir ayrıma gidilip gidilmemesi konusunda yapılan çalışmalarda, uygulamaya ilişkin adaletin ve ödüllere ilişkin adaletin birbirleriyle çok sıkı bir kolerasyon içinde olmadığı ve bu iki kavramın örgütler açısından farklı sonuçlar doğurabileceği saptanmıştır. Folger ve Konovsky (1989), uygulamaya ilişkin adaletin daha çok örgüt yöneticileri ve çalıştıkları şirkete yönelik davranışları etkilerken, ödüllere ilişkin adalet algısını ise daha çok iş tatmini gibi daha spesifik ve bireysel sonuçları etkileyeceği üzerinde durmuşlardır. Alexander ve Ruderman (1987)'in da her iki adalet boyutu ve güven üzerine yaptığı çalışmada uygulamaya ilişkin adaletin üst yönetime olan güveni, ödüllere ilişkin adaletten daha çok etkilediğini göstermiştir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, uygulamaya ilişkin adalet algısının, ödüllere ilişkin adalet algısına oranla daha kuvvetli etkileri olduğunu göstermeye yöneliktir. Yapılan çalışmalarda otoritelere ve kurumlarla ilgili çalışan davranışlarını belirlemede uygulamaya ilişkin adaletin daha çok etkili olduğu saptanmakla birlikte, Van Den Bos (1997)'un yaptığı ampirik çalışmalarda da belirttiği gibi, “uygulamaya ilişkin adalet, ödüllere ilişkin adaletten daha belirleyicidir” demek yerine hangi koşullarda bu etkinin ortaya çıktığını sormak daha akıllıca olacaktır.

Hubbell ve Chory (2005)'nin çalışması, prosedür ile ilgili adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirteci olduğunu; dağıtım adaletinin sadece yönetsel güveni gösterdiğini, etkileşimsel adaletin ise her iki güven türüne de etkisinin olmadığını göstermiştir.

2.4. Bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı

Genel anlamda geliştirilen adil dünya inancı bir ideali yansıtırken, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı var olan durumla ilgili bir algıdır ve bir gerçekliği ortaya çıkarmaktadır (Pepitone ve Lee, 1997). Yani insanlar dünyanın adil olduğuna inanabilirler ve yaşamlarında bunu sağlamak için uğraşabilirler. Ancak kendileriyle ilgili olaylarda adaletin gerçekleşmediği düşüncesi içinde olabilirler.

Bu bağlamda söz konusu edilen inancın, sadece dünyanın adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınıp alınmamasına bağlı olarak adil-adil değil inancını da içerdiği tartışılmaktadır (Furnham, 1997). Tanaka (1999), yaptığı çalışmada bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki adalet algıları, başkalarının başına gelen benzer olaydaki adalet algılarında farklılık göstermektedir. Yani bireyler, kendilerine yönelik olaylar söz konusu olduğunda, başkalarına yönelik olaylarda algıladıklarından daha farklı bir algılama içine girmektedirler (Miller, 2001). Aynı şekilde kendi başlarına gelen adil olmayan durum, başkalarını başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algısı içine girmelerine neden olmaktadır.

Yaşanan olaylarda algılanan adalet bireylerin niteliği ve ortaya çıkan durumun niteliği ile ilgilidir. İyi insanların başına iyi, kötü insanların başına kötü şeyler gelir değerlendirmesi insan ve olaylara iyi ve kötü sınıflaması yapmaktadır. Bir başka deyişle, iyi şeyler yapanlar iyi şeylerle karşılaşmalar ifadesi bir sınıflamadır. Bireylerin bu sınıflamaları kendileri ile ilgili olaylar söz konusu olduğunda farklılık gösterecektir. Kimsenin kendisini kötü insan sınıflaması içine sokamayacağını kabul edersek, herkes kendinin iyi insan olduğuna inanmakta, kötüler “diğerlerini” temsil etmektedir. Bu durumda herkes ödüllendirileceğine inanmakta ve “diğerleri” olan kötülerin cezalandırılmasını beklemektedir. Bu kapsam içinde, bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki algılarına dayalı olduğunu düşünmekteyiz.

O halde bireyin dünyanın adil bir yer olduğu ya da olmadığı ile ilgili inancının, kendisi ile ilgili olayların adil olup olmadığı inancından farklılık göstereceğini kabul edebiliriz. Bu olaylar geçmişte yaşananlardan, şimdi olanlardan ve gelecekte olması beklenenlerden herhangi birini ya da hepsini içeriyor olabilir. Bu kapsam içinde, kişinin kendi gözlem ve tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu, şu anda olan olaylardaki adalet algısını ve gelecekte olması beklenen olayları öngören bir adalet algısı ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızda, bireylerin kendileri ile ilgili hak ettiğini alma inançları, genelde insanların dünyada hak ettiklerini aldıkları inançlarından farklı bir boyut olarak incelenmiştir.

2.5. Örgütsel adalet algısı

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Literatürde, çoğu örgütsel adalet araştırmasında yöntem ve dağıtım olmak üzere sadece iki boyutu ile incelenen örgütsel adaletin dört boyutu olduğu görülmüştür. Yöntem adaleti (procedural justice), örgütün ceza ve ödül uygulamalarında izlediği yöntemin adil olması, dağıtım adaleti (distributive justice), ceza ve ödül uygulamalarının eşitlik ya da hak etme teorileri doğrultusunda yapılan işe uygun ve yeterli dağıtılması, etkileşim adaleti (interactional justice), ceza ve ödül uygulamalarında iletişimin adil olması, cezalandırıcı adalet (retributive justice) ise çalışanların örgüt içinde ceza gerektiren davranışlarının karşılık göreceğine olan inançlarıdır. Örgütsel adalet boyutlarını incelemeye, çalışmamızda farklı bir şekilde yorumlayarak hak adaleti adı altında ele aldığımız “cezalandırıcı adalet”i açıklayarak başlamakta fayda görmekteyiz.

2.5.1. Hak Adaleti Algısı

Hogan ve Emler (1981), çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davrananların bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet (retributive justice) olarak adlandırmışlardır. Bu inanç içinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davrananlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacaktır (Miller ve Vidmar, 1981). Arvey ve Jones’a (1985) göre, örgütsel ceza sosyal öğrenme ile ilgilidir. Buna göre herhangi bir davranıştan dolayı birinin cezalandırılması diğerlerinin bu davranıştan kaçınmaları sonucunu doğurmaktadır. Aynı şekilde, cezalandırılmayan yanlış bir davranış diğerlerinin de aynı davranış içine girmesine yol açmaktadır (Bandura, 1989).

Lind ve Tyler (1988) grup-değeri modeline göre herkese adil davranılması grup bireyleri tarafından önemlidir. Çünkü uzun vadede grubun tüm üyelerini ilgilendirmektedir. Her hangi bir durumda çalışanlardan birine karşı gösterilen tutumun adil olması diğer çalışanların da ileride karşılaşılabilecekleri durumlar için adalet güvencesi niteliğindedir. Çalışanlar işini yapan, kurallara uyan ve doğru davranışlar

içinde olanların ödüllendirilmesini beklemektedir. Bu beklenti, onların da doğru davranıp kurallara uyduklarında ödül alacaklarının bir çeşit garantisidir. Bu bağlamda, bireylerin ceza ile ilgili değerlendirmelerine benzer bir değerlendirmenin ödül için de geçerli olabileceğini düşünerek örgütsel adaletin dördüncü boyutu olan *cezalandırıcı adaletin* boyutunu genişletip *hak adaleti* adı altında çalışmamıza dahil etmiş bulunmaktayız.

2.5.2. Dağıtım Adaleti Algısı

Dağıtım adaleti, çalışanların iş yerinde kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır (Folger ve Konovsky, 1989). Kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın (1965) hak etme teorisinden alan dağıtım adaleti algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir. Bu girdi-sonuç ilişkisinde bir adaletsizlik algılarına olumsuz duygular ve tutumlar içine girerler (Vahtera, Kivimäki ve Elovainio, 1999).

2.5.3. Yöntem Adaleti Algısı

Yöntem adaleti ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil olduğu algısıdır. İş yerinde uygulanan prosedürlere uygun davranılması *yöntem adaleti* adını almaktadır. Yöntemin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Folger ve Konovsky, 1989, Greenberg 1987). Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve örgüt yararına davranışlar sergileyeceklerdir.

Yöntem ve dağıtım adaleti örgütsel açıdan farklı etkilere sahiptir. Her ikisi de bireyin örgüte karşı tutumunu etkilemelerine karşın yöntem adaleti daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Greenberg, 1990). Dağıtım ve yöntem adaleti birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da teorik açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde yöntem adaleti dağıtım adaletinden daha önemlidir.

İş yerinde kuralların adil olması anlamına gelen yöntem adaletinin sağlanması, çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir (Greenberg, 1990). Bu kavram için de bu kuralların uygulanış şekli de vardır. Burada uygulama esnasında yaşanan bireyler arası ilişki önemlidir.

2.5.4. Etkileşim Adaleti Algısı

Verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşim adaleti, yöntem adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991; Barling ve Philips, 1993). Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır. Adil algılanan etkileşim çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder, 1998).

Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir (Shapiro ve arkadaşları), 1994). Yönetimce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling ve Philips, 1993).

Yukarıda tanımlanan örgütsel adalet algısı boyutları çalışanlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Birbirleriyle pozitif bir ilişki içinde olan bu boyutlardan dağıtım adaleti algısının olumlu yönde olması örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir (Orpen, 1994). Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni artırırken, olumlu yöntem adaleti algısı çalışanların iş güvenliği duygusunu artırmaktadır. Olumlu cezalandırıcı adalet algısı iş yerinde uygulanan cezaların adil algılanmasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adaletin bu dört boyutu ile ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları onların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır (Greenberg, 1990). Çalışanların iş yerleri ile ilgili adaletsizlik algıları, hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992). Ayrıca, çalışanların iş yeri ile ilgili adaletsizlik algıları iş yerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL ADALET İLE DİĞER KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ

2.6.1. Örgütsel Adalet ve Güdüleme

Argon ve Eren (2004) ve Cropanzano ve Wright (2003) örgütsel adaleti genellikle süreç ve sonuç boyutları açısından incelenmektedir. Sonuç odaklı araştırmalar ödüllerin dağıtımındaki adalet üzerine, süreç odaklı araştırmalar ise uygulamaya yönelik adalet üzerine odaklanmışlardır. Bireyler elde ettikleri sonuçları bazı standartlara göre değerlendirmektedirler. Bu standartlar ise, çoğunlukla sosyal referanslardan oluşmuşlardır. Diğer bir ifadeyle, insanlar elde ettikleri sonuçlarla kıyaslamaktadırlar. Bireyin elde ettiği sonuç bir başka bireyin elde ettiği sonuçla sarf edilen çarkeka göre oransızlık göstermekteyse, bu durum bireyde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve iş performansını etkileyebilmektedir. (Cropanzano ve Wright,2003:9).

Uygulamaya yönelik adalet ise, süreç gibi geniş içerikli bir kavramı gündeme getirmektedir. Bu nedenle araştırmacılar uygulamaya yönelik adalet, uygulamaların formal görünüşleri ve sosyal veya kişiler arası görünüşleri şeklinde iki boyut açısından yaklaşmaktadırlar. Esasen uygulamaların formal görünüşleri karşılıklı ilişkilerin yer aldığı çevrenin bir parçası olarak düşünülebilir. Dolayısıyla formal süreç, örgütün formal politikasının bir parçasıdır ve kararlar biçimlenen sonuca ulaşacak adımlarını belirler. Bu durumda süreç, sonuca ulaştıran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İster süreç isterse sonuç odaklı olsun, yönetimsel uygulamalar iş görene örgütün adaleti konusunda bir fikir vermekte ve onun örgütsel adaletle ilişkin algılamalarını etkilemektedirler. Bu nedenle iş görenleri güdülemeye yönelik

uygulamaların, iş görenlerce nasıl algılandığı örgütsel adalet konusunun merkezinde yer almaktadır. Başka bir deyişle, ödüllerin dağıtımı ve örgütsel uygulamalardaki adalet, yalnızca yönetimin bu konuda adil davranmasıyla ilişkili değil, bu hususların iş görenlerce adil olarak algılanıp algılanmadığıyla da ilgilidir.

Uygulamaya yönelik adaletin algılanmasında önemli etkiye sahip altı süreç belirlenmiştir. Buna göre iş görenler süreklilik ve tutarlılık içeren, doğrulanabilir, ön yargılardan bağımsız, herkesin yer aldığı ve etik standartlara uygun uygulamaları daha adil olarak değerlendirme eğilimindedirler. Örgütün iş görenleri güdülemeye yönelik politikası, ödüllerin dağıtımı ile bu dağıtıma ilişkin uygulamaların birbirinden ayrı olarak ele alındığı ilke ve uygulamaları içeren bir plan olarak değerlendirilmemeli, eklektik bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Her geçen gün somut bir değer olarak anlaşılma eğiliminde olan ödül kavramı, soyut bir takım özellikleri de kapsamaktadır. Örneğin iş görenlerin, yönetimin kendilerine karşı olan samimiyet ve dürüstlüklerine ilişkin pozitif algılamaları, güdüleyici bir etki oluşturmaktadır.

Böylece, iş görenin örgüt için önemli olduğunun hissettirilmesi, onun sorunlarıyla ilgilenmek, kişiliğine ve yaptığı işe saygı duymak, hatta yaş gününü hatırlamak ödüllendirici bir yaklaşım olabilmektedir. Benzer şekilde günümüzde de, yönetsel kararlara iş görenlerin katılmalarının sağlanması, iş gören doyumunu, iletişimini, dolayısıyla örgütsel etkililiği artıracığı beklenmektedir. Pek çok iş görenin, bu yaklaşım sonucunda işe olan ilgisinin ve verimliliğinin arttığı ise bilinen bir gerçektir. Ancak katılım vb. uygulamaların güdüleyici, destek sağlayıcı bir faktör olarak işlevselleşebilmesi, daha öncede belirtildiği gibi, bu imkanların ne oranda kimlere sağlandıklarının iş görenler tarafından nasıl algılandığıyla yakından ilgilidir.

Örgütsel adalet konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise, başkalarının gözünde adil görünme arzusudur. Bu arzu doğrultusunda, insanların adil olmaya yönelik olarak sergilediği davranışlar, başkalarının gözünde ifade ettikleri anlam oranında önemlidir. Dolayısıyla örgütsel adalet de, iş görenlerin bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Örgütsel davranışların adil olarak algılanabilmesi ise, bu davranışların içerdiği doğallıkla yakından ilgilidir. Yoksa başkalarının gözünde adil görünme arzusu değildir. Örneğin, yasal bir zorunluluğun gereği olarak verilen ikramiye

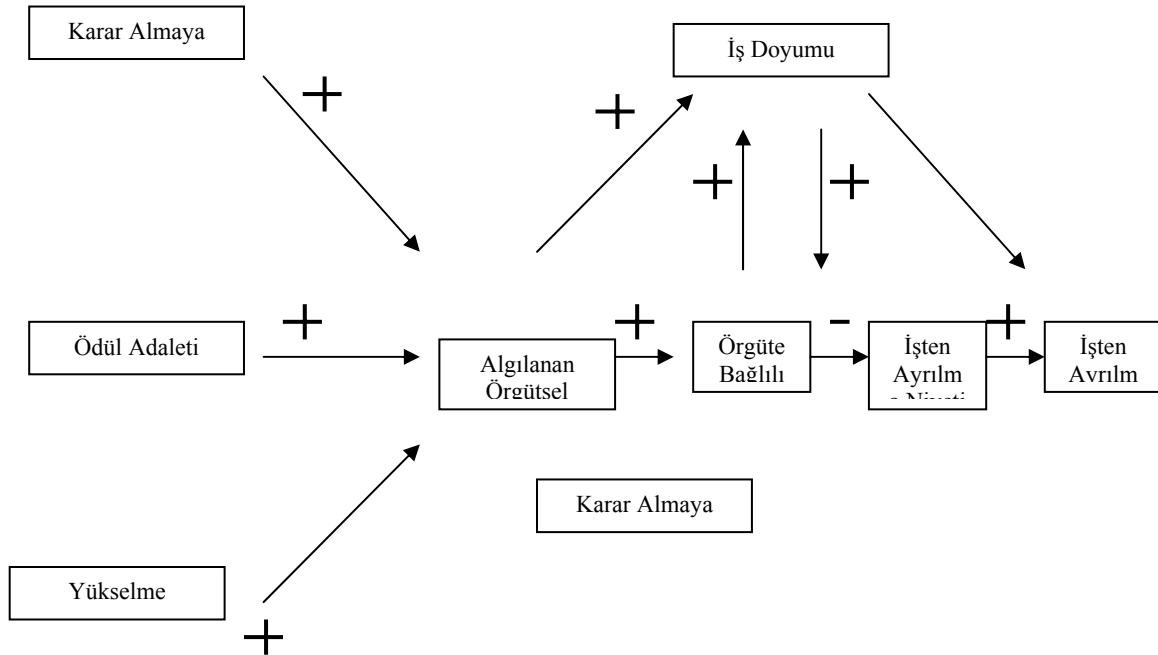
vb. unsurlar, iş görenlerin örgütsel adalete ilişkin algılamalarına anlamlı bir katkıda bulunmayacaktır. Bu durumda uygulamalar arasındaki “zorunluluk” ve “doğallık” ayrımı, algılanan örgütsel adalet konusunda önemli bir yer tutmaktadır.

Diğer taraftan, iş görenlerin örgüt tarafından ne oranda desteklendiklerine ilişkin algılamaları da örgütsel adalet konusuyla yakından ilişkilidir. Esasen örgütün iş görenlere sağladığı destekle, örgütsel adalet arasında kesin bir ayırımdan söz etmek mümkün değildir. Çünkü, sağlanan örgütsel destek, iş gören açısından örgütsel adaleti yansıtmaktadır. İş görenlerin örgütsel desteği algılamalarında etkili olan hususlar, aşağıdaki gibi belirtilebilir. (Allen vd.,2003:100).

1. Örgütün algılanması (adalet ve politikalar)
2. Çalışma koşulları
3. Yönetici desteği
4. Kişilik
5. İKY uygulamaları

Türkan ve Altay (2004: 143) işgörenlerin işten ayrılma nedenlerine ilişkin Allen’e (2003) atıfta bulunarak aşağıdaki şekli vermektedirler.

Şekil 1: İş görenin İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler



Şekilde ifade edildiği gibi ödül adaleti, algılanan örgütsel desteği, dolayısıyla iç doyum ve örgüte bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemektedir. İş görenin işten ayrılmasında ise negatif bir faktör rolü oynamaktadır. Örgütsel adalet kavramının yönetsel uygulamalarda somutlaştığı ve iş görenlerin algılamaları doğrultusunda anlamını bulduğu söylenebilir. Dolayısıyla, güdüleme sürecinde süreç ve sonuç boyutlarıyla yer alan ödül kavramı, örgütsel adaletin algılamasında son derece önemli rol oynamaktadır. Örgütsel adalet ise, iş gören tarafından pozitif anlamda algılandığı oranda güdüleyici olabilmektedir. Böylece birbirini sürekli bir biçimde etkileyen sistemli bir yapıyla karşılaşmaktadır. Bütün bunların sonucunda da örgütsel adaletin iş görenler tarafından olumlu bir sonuç ve güdüleyici bir etki yaratabilmesi için birey ve örgüt arasında dengeleyici bir rol oynayacak şekilde oluşturulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayede de iş görenin örgütsel adaletle çok yakından ilgili olan duygusal performansı, tetiklenip, üst seviyeye ulaşacaktır.

2.6.2. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık

Herhangi bir örgütte çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkilidir. Bu bakımdan örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında çok sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir. Her hangi bir örgütün, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve iş verimliliğini artırabilmesi için örgütsel adalet olgusunun öne çıkarılması oldukça önemli görülmektedir.

Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana, hayatta kalması bile zordur... Bir örgütte veya gurupta iç bağdaşımı sağlayabilmek için üst düzey yöneticiler örgütsel bağlılığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye, örgütsel ruh oluşturmaya ve örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya ayrı bir önem vermelidirler... Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların yada ödüllerin hakkaniyeti iken işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan

yöntemlerin hakkaniyetidir. Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması yada ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar.

Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, katile ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir.

Çalışanların örgüte olan bağdaşımını etkileyen önemli bir unsurda örgütsel adalet algısıdır. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlendirmenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar,

düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur. Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın bir çok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır.

Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır. Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir.

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir. Bir örgütte bağdaşımılığın oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adalette sağlanmalıdır. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar. Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağdaşımılığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmaz” (İşcan ve Naktiyok, 2004).

2.7. İlgili Araştırmalar

İşcan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımılıklarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmalarında; çalışanların örgüte ilişkin bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisini incelemişler. KOBİ’lerde çalışan 406 iş gören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel

bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel çalışanların örgütsel bağdaşımalarını etkileyen önemli unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Çolak ve Erdost (2004) “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler” isimli çalışmalarında, örgütsel adalet literatürünü üç ana bağlamda değerlendirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel adalet kavramının boyutları ve her bir boyutun kronolojik gelişimini incelemişler, daha sonra, her bir adalet boyutunu etkileyen faktörler ve her bir boyutun sonuçları değerlendirmişlerdir. Son olarak, alandaki güncel problemler ve ilerideki araştırmaların odaklanması gereken konuları saptamışlardır.

Gülhan (2001) “İlköğretim 1. Kademe 4. ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin Kendi Görüşleri ve Öğrencilerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, ilköğretimin I. kademesinde görev yapan öğretmenlerin kişilikleri açısından kendilerini nasıl algıladıklarını ve öğrencilerine bu kişilik özelliklerini aynen yansıtıp yansıtmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; İlköğretim 4. ve 5. sınıf öğretmenleri adalet-eşitlik, kendini öğretmeye adanma, güven duygusu sağlama boyutlarında kendilerini adil-eşitliğe önem veren, kendini öğretmeye adanmış ve güven verici kişilik özelliklerine sahip olarak algılamaktadırlar. İlköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencileri ise; adalet-eşitlik, kendini öğretmeye adanma gibi davranışların öğretmenler tarafından yeterince gösterilmediği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Hubbell ve MChory-Assed (2005) ,”Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri” (Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationships with Managerial and Organizational Justice) isimli çalışmalarında adalet çeşitlerinin örgüte olan güven ve yönetim ile ilişkisi olup olmadığını saptamayı amaçlamışlardır. Araştırmada çok sayıda denek gözlemlenmiştir. Sonuçlar prosedural adaletin örgütsel ve yönetimsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu; dağıtımsal adaletin sadece yönetimsel güveni gösterdiğini, etkileşimsel adaletin ise her iki güven türü ile de ilişkisinin olmadığını göstermektedir.

Orpen (1994) “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi“ (The Effect of Organizational Commitment on Relation between Procedural and Distributive Justice) isimli araştırmada; örgütsel bağlılık üzerine, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları 135 çalışan arasında örgütsel bağlılığın prosedürel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili olduğunu ve çok bağlı çalışanların süreçteki hoşluğu çıktı hoşluğu ile daha fazla ilişkilendirdiklerini örgütsel adalet teorisine uyumlu olarak göstermiştir.

Tatum ve arkadaşlarının (2003), “Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet (Leadership, decision making, and organizational justice)” başlıklı çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu makaleye göre başlıca üçe ayırdığı liderlik tiplerinden yenilikçi, değişimci liderlerin (transformational leaders) daha çok işyerinde, örgütün çalışanlarını algılama biçimi ile ilgili olan ve onlarla açık bilgi paylaşımına izin veren, onların iyiliğini düşünen sosyal adaleti uygulamada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Çalışanların karar verme sürecine katılımını ve sonuçların (çıktıların) eşit dağılımını esas alan yapısal adalet bakımından ise iş odaklı (transactional) ve *laissez-faire* liderlerin daha başarılı olduklarını göstermiştir.

De Cremer (2005)’in “Organizasyonel Tanımlama Tarafından Yumuşatılan Prosedürel ve Dağılımcı Adaletin Etkileri (Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification)” başlıklı çalışmasında, organizasyonel ve dağılımcı adalet arasındaki etkileşimin(işçi tanımlanmasının örgütle ilişkisinin güçlü olduğu zamanlarda)iş birliğini etkileyip etkilemediğini bulmayı amaçlamış ve dağılımcı ve rutin adaleti, işçilerin organizasyonel tanımlama duygularını ve işbirliği isteklerini ölçmüştür. Bu çalışmaya göre, yüksek örgütsel tanımlamanın olduğu yerlerde dağılımcı ve ve prosedürel adalet arasındaki ilişkinin önemin ortaya çıktığı ve dağılımcı adaletin yüksek olduğu yerlerde örgütsel tanımlamanın da yüksek olduğunu ve aralarındaki etkileşimin fazla olduğunu ancak dağılımcı adaletin ve örgütsel tanımlamanın düşük olduğu yerlerde etkileşimin de düşük olduğunu saptamıştır.

McDowall ve Fletcher (2004) “Çalışan Geliştirme: Bir Örgütsel Adalet Perspektifi (Employee Development: An Organizational Justice Perspective)” isimli çalışmalarında adalet ölçütleri ile örgütsel sorumluluk (organizational commitment) arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı yolunda anket verileri elde etmişler ve bunu günümüzde örgütlerde meydana gelen takım çalışmaları atmosferinin de etkisiyle bireylerin kendi duygularının bu süreçte çok da önemli olmadığını düşünmelerine bağlamıştır.

Wooten ve White, (1999) “Örgütsel Gelişim – Organisational Development (OD) Felsefesini Adalet Teorisiyle Bağdaştırma: Postmodern Uzantılar (Linking OD’s philosophy with justice theory: postmodern implications)” adlı çalışmasında adalet teorisi ile örgütsel gelişme (OD)’nin temel değerleri arasında bir bağlantı oluşturmaya ve bu bağın post modern OD teknolojisinin evrimi içindeki yerini bulmayı amaçlamışlardır. Bu araştırmada, örgütsel gelişimin çalışanlara bakan kısmına vurgu yapılarak örgütsel adaletin globalizasyonu da içermek üzere birçok post modern örgütsel gelişim (OD) değerleriyle örtüştüğünü belirtmişlerdir ve bu çalışmalarını şu şekilde sonuçlandırmışlardır: Eğer OD’nin temel değerleri, varsayımları ve etik prensipleri sosyal adalet teorisiyle ilgili ise ve post modern örgütlerin can damarları adalet kavramlarının uygulanması ile mümkün olabilecek ise, sosyal adalet uygulamalarının çeşitleri en azından, post modern ekonomi dünyasında ayakta kalmaya çalışan, örgütlerin yeniden yapılanma sürecinde değerlendirmeye alınmalıdır. Bu durum OD’nin temel değerleriyle örtüştüğü için gelecekteki örgütler daha da çok amaçlı, sistematik olacak ve daha az programa (kitaba) bağlı olarak kalacaktır. Dolayısıyla post modern OD çoklu adalet şekillerini eş zamanlı olarak uygulamalıdır.

Hoy ve Tarter, (2004) “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)” adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmen – idareci ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak örgütsel adaletin

okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir.

BÖLÜM III

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Veriler, ilgili yerli ve yabancı literatür ile araştırma kapsamında bulunan katılımcılara uygulanan örgütsel adalet konusunda hazırlanan anket aracılığı ile toplanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Elazığ merkezde bulunan 72 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Örneklem ise Fırat, Bahçelievler, Harput, Hazar, Karşıyaka, eğitim bölgelerinin her birinden tesadüfi örnekleme (random) yöntemi ile seçilen 5'er okulda görev yapmakta olan ve yine her bir okuldan tesadüfi örnekleme (random) yöntemi ile seçilmiş 12'şer öğretmenden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada öncelikle araştırma konusuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür, uzman görüşleri, benzer anketler ve pilot uygulamadan yararlanılarak araştırmada kullanılacak bir anket oluşturulmuştur. 30 sorudan oluşan anketin örnekleme uygulanmasıyla ihtiyaç duyulan verilere ulaşılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Alan yazıda ulaşılan kaynaklar doğrultusunda içerik ve ifade yönünden son halini alan anketin geçerliği akademisyenlere kontrol ettirilerek uzman kanısıyla (Balcı, 1995) belirlenmiştir. Buna paralel anketin tüm verilerinin (Kaise, Meyer, Olkin) KMO değeri 0.891 olarak belirlenmiştir. Anketin güvenilirliği ise, Cronbach Alpha (İç tutarlık

Düzeyi) yöntemi ile belirlenmiştir.Sonuçlara göre anketin güvenilirlik katsayısı, alpha (alfa) değeri 0. 83 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler şunlardır: Kişisel bilgiler konusunda yorum yapabilmek için bu bilgiler belirlenerek tablolar frekans ve yüzdeler halinde verilmiş ve yorumlanmıştır. Cinsiyet, kıdem ve eğitim bölgesi değişkenleri açısından araştırmaya katılanların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve varyans analizi yapılmış, anlamlılık düzeyi olarak .05 alınmıştır. Likert tipi ölçekle derecelendirilen ankette seçenekler, ortalamaya dayalı karşılaştırmaya esas olmak üzere dereceler şu şekilde puanlandırılmıştır:

- 1,00 – 1,80** : Hiç katılmıyorum
- 1,81 – 2,60** : Katılmıyorum
- 2,61 – 3,40** : Kısmen katılıyorum
- 3,41 – 4,20** : Katılıyorum
- 4,21 - 5,00** : Tamamen katılıyorum

BÖLÜM IV

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Ankete katılan öğretmenlerin demografik verilerine ilişkin bilgileri Tablo 1, 2 ve 3 de verilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | f | % |
|----------|-----|------|
| Kadın | 155 | 48,4 |
| Erkek | 165 | 51,6 |
| Toplam | 320 | 100 |

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi ankete katılan toplam 320 öğretmenin 155'i (% 48,4) kadın, 165'i (% 51,6) ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı

| Kıdem | f | % |
|----------------|-----|------|
| 1-5 Yıl | 49 | 15,3 |
| 6-10 Yıl | 83 | 25,9 |
| 11-15 Yıl | 52 | 16,3 |
| 16-20 Yıl | 35 | 10,9 |
| 21 Yıl ve üstü | 101 | 31,6 |
| Toplam | 320 | 100 |

Tablo 2'de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenler, % 15,3 ü 1-5 yıl, % 25,9 u 6-10 yıl, % 16,3 ü 11-15 yıl, % 10,9 u 16-20 yıl ve % 31,6 sı 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptirler.

Tablo 3: Ankete Katılanların Görev Yaptıkları Eğitim Bölgelerine Göre Dağılımı

| Eğitim Bölgesi | F | % |
|-----------------------|----------|----------|
| Fırat | 77 | 24,1 |
| Bahçelievler | 61 | 19,1 |
| Harput | 60 | 18,8 |
| Hazar | 63 | 19,7 |
| Karşıyaka | 59 | 18,4 |
| Toplam | 320 | 100 |

Tablo 3 de ankete katılan öğretmenlerin, % 24,1 inin Fırat Eğitim Bölgesinde, % 19,1 inin Bahçelievler Eğitim Bölgesinde, % 18,8 inin Harput Eğitim Bölgesinde, % 19,7 sinin Hazar Eğitim Bölgesinde ve % 18,4 ünün Karşıyaka Eğitim Bölgesinde görev yapan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

4.2.1.Örgütse Adalet Konusuna İlişkin Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi

Araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin genel değerlendirilmesi ile ilgili bulgular aşağıda tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusuna İlişkin Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi

| No: | Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusuna İlişkin Görüşleri | \bar{X} | SS |
|-----|---|-----------|------|
| 1 | Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır. | 2,54 | 1,36 |
| 2 | Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir. | 3,99 | 1,09 |
| 3 | Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin <u>denetlenmemesi</u> gerekir. | 2,97 | 1,41 |
| 4 | Öğretim materyali açısından okullar arasında farklılıklar vardır. | 4,32 | 0,75 |
| 5 | Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek, uygun bir sistem mevcut değildir. | 4,23 | 0,87 |
| 6 | Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır. | 3,25 | 1,20 |
| 7 | Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur. | 2,03 | 1,09 |
| 8 | Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir. | 2,53 | 1,17 |
| 9 | Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır. | 2,80 | 1,24 |
| 10 | Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır. | 2,88 | 1,21 |
| 11 | Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir. | 2,91 | 1,29 |
| 12 | Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır. | 2,57 | 1,13 |
| 13 | Milli eğitim müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır. | 2,29 | 1,03 |
| 14 | İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır. | 2,53 | 1,20 |
| 15 | Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir. | 3,66 | 1,11 |
| 16 | Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır. | 3,43 | 1,22 |
| 17 | Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır. | 2,31 | 1,12 |
| 18 | Okulumuzda öğretmenlerin ders saatleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir. | 3,51 | 1,15 |
| 19 | Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır. | 3,18 | 1,29 |
| 20 | Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır. | 3,29 | 1,15 |
| 21 | Boş derslerin dağıtımı adaletli bir şekilde yapılmaktadır. | 3,38 | 1,11 |
| 22 | Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir. | 3,43 | 1,19 |
| 23 | Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir. | 2,70 | 1,28 |
| 24 | Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik <u>edilmemektedir</u> . | 2,94 | 1,31 |
| 25 | Okulumuzda farklı dünya görüşüne sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır. | 2,49 | 1,24 |
| 26 | Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir. | 2,60 | 1,25 |
| 27 | Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişmeleri gerekmektedir. | 3,85 | 1,27 |
| 28 | Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir. | 4,40 | 0,81 |
| 29 | Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur. | 2,76 | 1,23 |
| 30 | Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir. | 4,31 | 0,94 |

NOT: Tablo 4 de sadece x sütunundaki aritmetik ortalama değerleri yorumlanacaktır. Aşağıda x in hangi rakamlar aralığının hangi anlama geldiği verilmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusuna İlişkin Görüşlerinin Genel Değerlendirmesi

1. “**Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır**”, önermesine katılımcılar kısmen katılıyorum ($\bar{x}:2,54$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin okullardaki çeşitli branşlardaki öğretmenler arasında ücret dağılımında eşit bir dağılım olmadığını ve adaletli bir yapının oluşturulmadığını düşündürmektedir.

2. “**Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir**”, sayılısına araştırmaya katılanlar ($\bar{x}:3,99$) ile katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum eğitim çalışanlarının adaleti yalnızca okul uygulamaları ile sınırlı tutmadıkları, kendi okullarının dışında daha geniş boyutta ele aldıklarını sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Gülhan (2001), “İlköğretim Birinci Kademe 4. ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin Kendi Görüşleri ve Öğrenci Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” adlı yüksek lisans tezinde adalet kavramını yalnızca fiziksel şartlarla sınırlandırmamıştır. Öğretmenin kendisini öğretmeye adanma, güven duygusu sağlama gibi davranışlarda adalet ve eşitlik kavramının eğitimin en önemli unsurlarından biri olduğu görüşünü savunmuştur. Ancak yapılan araştırmada öğretmenlerin adalet ve eşitlik kavramına istenilen ölçüde değer vermedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

3. “**Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin denetlenmemesi gerekir**” ifadesine katılımcılar ($\bar{x}:2,97$) ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum denetimin yaş ile sınırlanamayacağını her yaşta denetimin gerekli olduğu düşüncesinin daha baskın olarak paylaşıldığını düşündürmektedir.

4. “**Öğretim materyali açısından okullar arasında farklılıklar vardır**”, cümlesine araştırmaya katılanlar ($\bar{x}:4,32$) bir ortalama ile tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç öğretmenlerin kendi okullarındaki materyalleri yeterli görmediklerini, diğer okullarda mevcut bulunan materyallerin daha fazla olduğunu ve bu durumun onları rahatsız ettiğini düşündürmektedir.

Wooten ve White (1999), “Örgütsel Gelişim” konulu çalışmasında örgütün temel değerlerine teknoloji evrimi içerisinde bir yer vermeye çalışmıştır. Teknolojik gelişmelerle beraber örgütler çok amaçlı, sistematik olarak düzenlenmiş ve kitaba daha az bağımlı bir hal almışlardır. Kitaba olan bağımlılığın azalması diğer teknolojik donanımlara olan gereksinimi yüksek düzeye çıkarmıştır. Ancak her okulda yeterince materyal ve teknolojik donanımın bulunmaması hem öğretmen hem de öğrenci açısından istenilen hedefe istenilen yeterlilikte ulaşma konusunda eksiklik oluşturmaktadır.

5. “Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek, uygun bir sistem mevcut değildir”, maddesine araştırmaya katılan öğretmenler, ($\bar{x}:4,23$) ile tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin çalışan, çabalayan öğretmenlerin teşvik edilmediğinden, adaletli bir yapıya ihtiyaç olduğunu düşündükleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

6. “Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır”, ifadesine katılımcılar, ($\bar{x}:3,25$) ortalama ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin okul müdürlerince yapılan denetimleri istenen düzeyde bulmadıkları, denetimin adil bir şekilde yapılmadığı sonucunu düşündürmektedir.

Hoy ve Tarter (2004), “Okullarda Örgütsel Adalet” adlı çalışmasında adalet ve güven kavramlarını birbiri ile yakın ilişkide olduğunu belirtmiştir. Örgütün ayakta durmasında öğretmen-öğretmen, öğretmen-idareci arasındaki karşılıklı güven duygusunun önemli bir yeri vardır. Denetim de dahil olmak üzere birçok konuda adaletli davranıldığına inanılması personelin kendisine ve yaptığı işe karşı güven duygusu geliştirmesine yol açar. Güven duygusu gelişmiş olan personelin başarısı kaçınılmazdır.

7. “Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur”, maddesine öğretmenler ($\bar{x}:2,03$) ortalama ile katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuç öğretmenlerin, müfettişlerin yaptıkları denetimin sonucuna güvenmediklerini, onların verdikleri notları adil bulmadıklarını düşündürmektedir. Bu durum eğitim gibi sosyal sermayenin çok yüksek düzeyde olması gereken, ortak paydaşların birbirlerine ve uygulamalarına en üst düzeyde güvenmesi gereken bir alanda istenilen seviyenin

oluşmadığını göstermesi açısından oldukça anlamlı gözükmektedir.

8. “Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir”, maddesine öğretmenler ($\bar{x}:2,53$) ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum ahlaki yozlaşmanın toplumları en üst düzeyde riske etmeye başladığı günümüzde okullarda bu cinsiyet farklılığı açısından çok fazla ayırım yapılmamasının oldukça olumlu olduğunu düşündürmektedir.

9. “Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır” önermesine katılımcılar ($\bar{x}:2,80$) aritmetik ortalama ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum ders dağılımında zaman zaman yanlı davranıldığı ve adaletli bir yapının ortaya koyulmadığı sonucunu doğurmaktadır.

10. “Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır”, önermesine katılımcılar ($\bar{x}:2,88$) ortalama ile kısmen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durum ister pozitif ister negatif anlamda olsun, sosyal etkinliklerin dağılımında adaletli bir yapının oluşmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

11. “Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir”, ifadesine öğretmen katılımcılar ($\bar{x}:2,91$) ile kısmen katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin ödüllendirme fonksiyonuyla ilgili tereddütlerinin olduğu, bu konuda onların yeterli düzeyde adil davranmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

İşcan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışmada ilişkilerin adalet algıları ve örgütsel bağlılık üzerine bağdaşımılığı kurulmuştur. Normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından; örgüt yöneticilerinin personele ödül ve iş verme güçlerini dengesiz bir biçimde dağıttıklarını ortaya koymuştur. Örgüt yöneticisi samimi olduğu personeli diğerlerine oranla daha fazla ödüllendirmektedir.

12. “Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” önermesine katılımcılar ($\bar{x}:2,57$) aritmetik ortalama ile katılmıyorum şeklinde cevap

vermişlerdir. Okul yöneticileri eğitim-öğretim yılı başlangıcında sınıfların oluşturulmasında adaletli davranmakta ve öğretmenlere müdahale etmedikleri sonucunu akla getirmektedir.

Hubbell ve MChory-Assed (2005) ,”Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri” adlı çalışmasında örgüt yöneticisinin adil bir dağılım sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt ve yönetimsel güvenin en önemli belirleyicisi budur. Dağıtımsal adalet yönetimsel güveni gösterir. Örgüt yöneticisinin eşit ve adil bir şekilde grupları oluşturması yönetimsel adaletin en temel göstergesidir. Örgüt lideri grupların oluşturulmasına baskı yaparak yön vermemelidir.

13. “Milli eğitim müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” maddesine öğretmenler, (\bar{x} :2,29) ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, okul yöneticilerinin sınıfların oluşturulmasına müdahale etmediği sonucu ile paralel çıkmıştır. Öğretmenler bu konuda en üst il yönetiminin de adaletli davrandığına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Hubbell ve MChory-Assed (2005) ,”Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri” adlı çalışmasında baskıcı bir üslubun, adaletin istenilen şekilde işlemesine izin vermeyeceği görüşü belirtilmiştir. Örgüt kararlarının personel kararları da göz önünde bulundurularak baskı yapılmadan demokratik bir planlama ile alınması gerekir.

14. “İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır”, ifadesine katılımcılar, (\bar{x} :2,53) aritmetik ortalama ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin il içi tayinlerde yeterli adil uygulamalar görmediklerini bu konuda tereddütleri olduğu ve daha objektif sistemler kurulması gerektiğine inandıklarını düşündürmektedir.

De Cremer (2005) “Organizasyonel Tanımlama Tarafından Yumuşatılan Prosedural ve Dağılımcı Adaletin Etkileri” başlıklı çalışmasında hakkaniyet ölçülerine uygun yapılan dağılımın organizasyonel başarı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Organizasyon içerisinde yapılan dağılım personelin mesleki kıdemi göz önünde bulundurularak adil bir şekilde yapılmalıdır.

15. “Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir”, maddesine katılımcılar ($\bar{x}:3,66$) ortalama ile katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okul içi örgütsel adaletin nöbet gün ve yerlerinin belirlenmesi konusunda iyi işlediğini gösteren bu bulgudan hareketle öğretmenlerin okul yönetiminin bir çok konuda adaletli davrandığına inandıkları şeklinde yorum yapılabilir.

16. “Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır” önermesine öğretmenler ($\bar{x}:3,43$) ile katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle okul içi adaletin oldukça iyi işlediği düşüncesini uyandırmaktadır.

Tatum ve arkadaşları (2003) “Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet” çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri arasındaki ilişkiyi kurmuştur. Yenilikçi ve değişime açık liderler örgütleri içerisinde çalışan personeller arasında hiçbir ayırma yer vermeden onların öneri ve şikayetlerini dikkate alırlar. Örgütlerini bu öneri ve şikayetler doğrultusunda düzenleyerek, yönetme yolunu seçerler.

17. “Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır”, maddesine öğretmen katılımcılar ($\bar{x}:2,31$) ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgudan hareketle okullarda öğretmenlerin doğum yerlerine göre yanlı davranılmadığı, daha çok öğretmenlik özelliklerinin dikkate alındığı sonucuna ulaşılabilir.

18. “Okulumuzda öğretmenlerin ders saatleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir”, önermesine katılımcılar ($\bar{x}:3,51$) aritmetik ortalama ile katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durum daha önceki birkaç bulguyla paralel olarak okul içi örgütsel adaletin oldukça iyi işlediğinin göstergelerinden birisi sayılabilir.

Hoy ve Tarter (2004) “Güven Olmadan Adalet Olmaz” adlı çalışmasında personelin çalışma saatlerinin adil bir şekilde ayarlanması gerektiği görüşünü belirtmiştir. Çalışan personel çalışma zaman dilimini boşa harcamamalıdır. Verimli ve yeterli düzeyde istenilen zaman dilimi içerisinde çalışmalarını sürdürmelidirler. İş arkadaşları ve örgüt

yöneticileri ile olan ilişkilerinde zamanı verimli ve adil kullanmanın katkısı büyüktür.

19. “Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır”, önermesine öğretmenler kısmen katılıyorum (\bar{x} :3,18) şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durum okul yönetiminin özellikle maddi yönden adaletli uygulamalar yapma konusunda yeterli hassasiyeti göstermediği düşüncesini uyandırmaktadır.

20. “Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır”, sayılına öğretmenler (\bar{x} :3,29) ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum daha önceki birkaç bulguda ortaya çıktığı gibi özellikle maddi konuları ilgilendiren uygulamalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinin çok özenli davranmadığı ve adaletli olmadıklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

İşcan ve Naktiyok (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışmasında görev dağılımı yapılırken örgüt yöneticilerinin hakkaniyete uygun bir biçimde davranmaları gerektiğini vurgulamıştır. Örgüt yöneticisi duygusal bağlılıklarını ve normatif ilişkilerini görevlendirme esnasında dikkate almamalıdır. Örgütsel adalet algısı açısından dağıtımsal işlemlerde ve yapılan görevlendirmelerde hakkaniyete uygun bir biçimde davranmak zorunludur.

21. “Boş derslerin dağıtımı adaletli bir şekilde yapılmaktadır” önermesine öğretmen katılımcılar, (\bar{x} :3,38) ile kısmen katılıyorum şeklinde cevap vererek boş derslerin dağıtımı ile ilgili uygulamalarda yeterli hassasiyetin gösterilmediği sonucunu ortaya koymuşlardır.

Çolak ve Erdost (2004) “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler” isimli çalışmasında örgüt yöneticisinin yasal olarak sınırlandırılmamış, yöneticinin inisiyatifine bırakılmış durumları adil bir şekilde değerlendirmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuştur.

22. “Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir” önermesine öğretmenler (\bar{x} :3,43) ile katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin ders programlarının belirlenmesindeki uygulamalardaki adalet konusunda

şüphelerinin olmadığı şekilde yorumlanabilir.

23. “Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir” önermesine katılımcılar ($\bar{x}:2,70$) ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin erdem sahibi olmanın bazen kendilerine olumsuz bir şekilde yansıdığını, dürüst insanların daha fazla değer görmesi gerekirken, tam tersi onlara daha fazla yüklenildiğine inandıklarını düşündürmektedir.

Cristopher (1994) “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmasında örgüt yöneticisinin örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerine dikkat etmesi gerektiği düşüncesini belirtmiştir. Çünkü dürüst şekilde çalışan personel iş yükü altında ezilebilmektedir. Diğer personeller tüm yükü işini adil bir şekilde yapmak isteyen personelin üzerine yıkmaktadır. Buradaki adaleti sağlamak örgüt yöneticisinin iyi bir gözlemci olması gerektiğini ortaya koymuştur.

24. “Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik edilmemektedir”, maddesine öğretmen katılımcılar ($\bar{x}:2,94$) ile kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum bir önceki bulgunun da doğruladığı gibi okulda başarının teşvik edilmediğini, başarılı öğretmen ile başarılı olmayan öğretmenlerin aynı kefeye konduğuna inandıklarını göstermektedir.

De Cremer (2005) “Organizasyonel Tanımlama Tarafından Yumuşatılan Prosedürel ve Dağılımcı Adaletin Etkileri” adlı çalışmasında örgüt personelleri arasında başarılı olanların ödüllendirilmesi, diğer personelleri ödüllendirilen personelin başarısına ulaşmaya özendirir. Bu durumda örgütün performansını ve iş gücünü artırır. Örgütün gücü başarılı ve adil bir şekilde çalışan personelin gücünden gelir.

25. “Okulumuzda farklı dünya görüşüne sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır”, önermesine öğretmenler ($\bar{x}:2,49$) ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu daha önce sorulan hemşehricilik gibi farklılığın ortaya çıktığı durumlara verilen cevaba paralel olarak doğrulanmıştır. Okullarda bu anlamda pozitif ya da negatif ayrımcılığın yapılmadığını düşündürmektedir.

Wooten ve White (1999) “Örgütsel Gelişim” adlı eserinde örgüt yöneticisinin dünya görüşlerinden dolayı personeli yargılamaması gerektiği konusuna değinmiştir. Örgüt yöneticisi örgütün iş gücünü artırmak için personel içerisinde olumlu bir iklim yaratmalıdır. Özellikle dünya görüşü kendisine yakın olan bireylere destekler bir tutum sergilemesi diğer personelin adalet anlayışını olumsuz yönde etkiler. Bu da iş gücünü düşürür.

26. “Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir”, maddesine öğretmen katılımcılar ($\bar{x}:2,60$) ile katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum ayrımcılığı hemşehricilik ve dünya görüşünde olmadığı gibi, branş açısından da olmadığını göstermektedir.

27. “Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişmeleri gerekmektedir”, önermesine katılımcılar ($\bar{x}:3,85$) ile katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin okul yöneticilerinin görev yerlerinin değiştiğinde, ortak zamanın fazla geçmesiyle oluşan yanlı davranma ve adaletten uzaklaşma durumunun ortadan kalkacağına inandıklarını göstermektedir.

Hubbell ve MChory-Assed (2005) ,”Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri” adlı çalışmasında çok sayıda denek gözlemlenmiş ve bu denekler üzerinden elde edilen bulgular değişimin personelin motivasyonunda önemli bir faktör olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Prosedural adaletin örgütsel ve yönetimsel güvenin en önemli belirleyicisi budur.

28. “Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir”, önermesine öğretmen katılımcılar ($\bar{x}:4,40$) gibi yüksek bir katılımla tamamen katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durum adalet algısının oldukça yüksek olduğunu göstermesi yönüyle okullardaki uygulamaların daha özenle, yansız, herkesin kabul edebileceği şekilde olması gerektiği düşüncesini uyandırmaktadır.

Mcdowall ve Fletcher (2004) “Çalışan Geliştirme: Bir Örgütsel Adalet Perspektifi” adlı çalışmasında personelin örgütün adil bir şekilde yönetildiğine inanmasının iş verimini artırdığı görüşünü destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir.

Bireyin duygusal anlamda kendisini güvenli ve adil bir ortam içerisinde hissetmesi, performansını etkileyen en önemli unsurdur.

29. “Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur”, önermesine katılımcılar (\bar{x} :2,76) ile kısmen katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durum öğretmenlerin ve yöneticilerin adalet ve ona dayalı uygulamalar konusunda zaman zaman farklı düşündükleri ve adalet algılarının farklı olduğu düşüncesini yansıtmaktadır.

30. “Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir”, maddesine öğretmenler (\bar{x} :4,31) ile tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum eğitim-öğretimin yapısı itibariyle adaletle çok yakından ilişkili olduğu ve insan yetiştiren kurumlar olarak okul çalışanlarının bu konuda en üst düzeyde hassasiyet sahibi olmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

4.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değerlendirmesi ile ilgili bulgular aşağıda tablo 5’te görüldüğü gibidir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Ankete Katılan Öğretmenlerin t Testi Sonuçları

| Sorular | Bayan (n=155) | | Bay (n=165) | | t | p |
|---------|------------------|------|----------------|------|---------|--------|
| | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | | |
| 1 | 2,78 | 1,37 | 2,30 | 1,31 | 3,177 | 0,002* |
| 2 | 4,06 | 1,06 | 3,93 | 1,12 | 1,071 | 0,285 |
| 3 | 2,92 | 1,43 | 3,01 | 1,39 | -0,563 | 0,574 |
| 4 | 4,30 | 0,75 | 4,33 | 0,76 | -0,428 | 0,669 |
| 5 | 4,14 | 0,89 | 3,16 | 1,25 | -1,766 | 0,078 |
| 6 | 3,34 | 1,14 | 3,16 | 1,25 | 1,325 | 0,186 |
| 7 | 2,00 | 1,03 | 2,06 | 1,14 | -0,545 | 0,586 |
| 8 | 2,52 | 1,14 | 2,54 | 1,21 | -0,124 | 0,901 |
| 9 | 2,91 | 1,22 | 2,70 | 1,25 | 1,494 | 0,136 |
| 10 | 2,90 | 1,20 | 2,86 | 1,22 | 0,361 | 0,719 |
| 11 | 2,94 | 1,25 | 2,88 | 1,33 | 0,394 | 0,694 |
| 12 | 2,63 | 1,09 | 2,52 | 1,17 | 0,924 | 0,356 |
| 13 | 2,45 | 1,03 | 2,15 | 1,02 | 2,604 | 0,010* |
| 14 | 2,50 | 1,18 | 2,55 | 1,21 | -0,404 | 0,686 |
| 15 | 3,60 | 1,08 | 3,71 | 1,14 | -0,870 | 0,385 |
| 16 | 3,30 | 1,20 | 3,54 | 1,22 | -1,730 | 0,085 |
| 17 | 2,44 | 1,09 | 2,19 | 1,15 | 1,997 | 0,047* |
| 18 | 3,52 | 1,10 | 3,50 | 1,20 | 0,201 | 0,841 |
| 19 | 3,39 | 1,21 | 2,98 | 1,34 | 2,823 | 0,005* |
| 20 | 3,33 | 1,11 | 3,24 | 1,18 | 0,674 | 0,501 |
| 21 | 3,40 | 1,12 | 3,36 | 1,11 | 0,342 | 0,732 |
| 22 | 3,38 | 1,23 | 3,47 | 1,15 | -0,642 | 0,521 |
| 23 | 2,82 | 1,26 | 2,25 | 1,28 | 1,621 | 0,106 |
| 24 | 2,92 | 1,28 | 2,95 | 1,33 | -0,153 | 0,879 |
| 25 | 2,65 | 1,27 | 2,34 | 1,21 | 2,204 | 0,028* |
| 26 | 2,62 | 1,25 | 2,58 | 1,25 | 0,312 | 0,755 |
| 27 | 3,69 | 1,34 | 3,99 | 1,18 | -2,0102 | 0,036* |
| 28 | 4,37 | 0,87 | 4,42 | 0,76 | -0,519 | 0,604 |
| 29 | 2,91 | 1,27 | 2,62 | 1,18 | 2,116 | 0,035* |
| 30 | 4,27 | 0,99 | 4,34 | 0,89 | -0,669 | 0,504 |

*p<,05 sd=318

Tablo 5 i incelediğimizde yapılan t testi sonuçları doğrultusunda. 1, 13, 17, 19, 25, 27 ve 29. maddelerde görüş bildiren öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu, diğer maddelerde ise cinsiyet açısından anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

1. **“Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır”** fikrine kadın eden öğretmenler ($\bar{X}=2,78$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,30$) “katılmıyorum” görüş belirtmişlerdir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda [$t=3,177$; $p < ,05$] belirlenmiştir. Yani kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre öğretmenlerin ücret dağılımının adaletli bir yapıda olduğunu daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

2. **“Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir”**, sayılısına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3. **“Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin denetlenmemesi gerekir”** ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4. **“Öğretim materyali açısından okullar arasında farklılıklar vardır”**, cümlesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5. **“Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek, uygun bir sistem mevcut değildir”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

6. **“Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır”**, sayılısına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

7. **“Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

8. “Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir”, maddesine verilen cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

9. “Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

10. “Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

11. “Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

12. “Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

13- “Milli Eğitim müdürlüğü okulların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” düşüncesine kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,45$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler de ($\bar{X}=2,15$) düzeyinde “katılmıyorum” görüşünü dile getirmişlerdir. Görüldüğü gibi kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla benimsedikleri yapılan t testi sonucunda ($t=2,604$; $p<,05$) belirlenmiştir.

14. “İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

15. “Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya

katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

16. “Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır” önermesine verilen cevaplara bakıldığında, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

17. “Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır” tezine kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,44$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,19$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda ($t=1,997$; $p<,05$) belirlenmiştir.

18. “Okulumuzda öğretmenlerin ders saatleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

19. “Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır” fikrine ankete katılan kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,39$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,98$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda ($t=2,823$; $p<,05$) belirlenmiştir.

20. “Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır”, sayılısına verilen cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

21.“Boş derslerin dağıtımı adaletli bir şekilde yapılmaktadır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

22. **“Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir”** önermesine verilen cevaplar irdelendiğinde, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

23. **“Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir”** önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

24. **“Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik edilmemektedir”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

25. **“Okulumuzda farklı dünya görüşlerine sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır”** iddiasına ankete katılan kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,65$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,34$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda ($t=2,204$; $p<,05$) belirlenmiştir.

26. **“Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

27- **“Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişimleri gerekmektedir”** görüşüne ankete katılan kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,69$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=3,99$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha az kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda ($t=-2,0102$; $p<,05$) belirlenmiştir.

28. “Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

29- “Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur” fikrine ankete katılan kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,91$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,62$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabul ettikleri yapılan t testi sonucunda ($t=2,116$; $p<,05$) belirlenmiştir.

30. “Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir”, verilen cevaplar incelendiğinde, araştırmaya katılanların görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.3. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre değerlendirmesi ile ilgili bulgular aşağıda tablo 6’da görüldüğü gibidir.

Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi

| Madde No | (1) 1-5 Yıl (n=49) | | (2) 6-10 Yıl (n=83) | | (3) 11-15 Yıl (n=52) | | (4) 16-20 Yıl (n=35) | | (5) 21 Yıl ve üstü (n=101) | | F | P | Fark Olan Gruplar |
|----------|-----------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|----------------------------|------|----------------------------------|------|-------|--------|---------------------------------|
| | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | | | |
| 1 | 2,32 | 1,26 | 2,71 | 1,31 | 2,53 | 1,40 | 1,45 | 1,40 | 2,53 | 1,42 | 0,655 | 0,623 | |
| 2 | 4,18 | 1,07 | 4,10 | 1,00 | 4,23 | 0,80 | 3,71 | 1,20 | 3,79 | 1,22 | 2,683 | 0,032* | 1-5, 2-5, 3-4, 3-5 |
| 3 | 2,28 | 1,25 | 2,54 | 1,38 | 3,11 | 1,19 | 3,31 | 1,54 | 3,47 | 1,34 | 9,578 | 0,000* | 1-3, 1-4, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5 |
| 4 | 4,44 | 0,73 | 4,38 | 0,71 | 4,36 | 0,59 | 4,45 | 0,70 | 4,13 | 0,86 | 2,345 | 0,055 | |
| 5 | 4,34 | 0,69 | 4,42 | 0,73 | 4,13 | 0,95 | 4,20 | 0,86 | 4,07 | 1,00 | 2,136 | 0,076 | |
| 6 | 3,32 | 1,17 | 3,09 | 1,08 | 3,17 | 1,36 | 3,25 | 1,17 | 3,39 | 1,24 | 0,804 | 0,524 | |
| 7 | 2,02 | 1,01 | 2,10 | 1,05 | 1,65 | 0,76 | 2,02 | 1,27 | 2,17 | 1,20 | 2,143 | 0,075 | |
| 8 | 2,38 | 1,16 | 2,51 | 1,11 | 2,53 | 1,29 | 2,65 | 1,21 | 2,58 | 1,17 | 0,330 | 0,858 | |
| 9 | 2,75 | 1,37 | 2,85 | 1,19 | 2,82 | 1,15 | 2,82 | 1,42 | 2,78 | 1,21 | 0,068 | 0,992 | |
| 10 | 2,87 | 1,16 | 2,98 | 1,26 | 2,98 | 1,19 | 2,82 | 1,22 | 2,77 | 1,21 | 0,463 | 0,763 | |
| 11 | 2,69 | 1,27 | 2,91 | 1,25 | 3,19 | 1,25 | 2,71 | 1,36 | 2,94 | 1,32 | 1,179 | 0,320 | |
| 12 | 2,40 | 1,03 | 2,68 | 1,10 | 2,76 | 1,07 | 2,48 | 1,37 | 2,50 | 1,14 | 0,994 | 0,411 | |
| 13 | 2,38 | 0,93 | 2,43 | 1,01 | 2,44 | 1,03 | 2,37 | 1,23 | 2,03 | 1,00 | 2,337 | 0,055 | |
| 14 | 2,20 | 1,11 | 2,57 | 1,12 | 2,28 | 1,17 | 2,74 | 1,33 | 2,70 | 1,22 | 2,299 | 0,059 | |
| 15 | 3,61 | 1,05 | 3,44 | 1,17 | 3,78 | 1,05 | 4,02 | 0,98 | 3,67 | 1,14 | 1,938 | 0,104 | |
| 16 | 3,46 | 1,15 | 3,30 | 1,23 | 3,36 | 1,20 | 3,45 | 1,44 | 3,54 | 1,17 | 0,502 | 0,734 | |
| 17 | 2,28 | 1,22 | 2,38 | 1,04 | 2,30 | 1,03 | 2,42 | 1,39 | 2,23 | 1,10 | 0,294 | 0,882 | |
| 18 | 3,61 | 1,18 | 3,19 | 1,15 | 3,73 | 0,91 | 3,22 | 1,43 | 3,72 | 1,08 | 3,623 | 0,007* | 1-2, 2-3, 2-5, 3-4, 4-5 |
| 19 | 3,14 | 1,25 | 3,13 | 1,26 | 2,84 | 1,39 | 3,45 | 1,33 | 3,32 | 1,26 | 1,629 | 0,167 | |
| 20 | 3,59 | 1,03 | 3,19 | 1,07 | 3,13 | 1,31 | 3,34 | 1,34 | 3,28 | 1,09 | 1,246 | 0,291 | |
| 21 | 3,59 | 1,07 | 3,25 | 1,08 | 3,17 | 1,20 | 3,51 | 1,29 | 3,45 | 1,44 | 1,403 | 0,233 | |
| 22 | 3,46 | 1,13 | 3,19 | 1,21 | 3,21 | 1,22 | 3,65 | 1,18 | 3,64 | 1,14 | 2,448 | 0,046* | 2-5, 3-5 |
| 23 | 2,59 | 1,28 | 2,69 | 1,24 | 2,86 | 1,22 | 2,85 | 1,35 | 2,63 | 1,32 | 0,497 | 0,738 | |
| 24 | 2,95 | 1,38 | 3,16 | 1,20 | 2,92 | 1,26 | 2,71 | 1,31 | 2,83 | 1,37 | 1,066 | 0,374 | |
| 25 | 2,55 | 1,32 | 2,60 | 1,13 | 2,44 | 1,12 | 2,51 | 1,26 | 2,39 | 1,36 | 0,359 | 0,838 | |
| 26 | 2,63 | 1,31 | 2,72 | 1,14 | 2,78 | 1,19 | 2,57 | 1,24 | 2,40 | 1,35 | 1,105 | 0,354 | |
| 27 | 3,89 | 1,19 | 4,06 | 1,09 | 4,17 | 1,13 | 3,68 | 1,40 | 3,54 | 1,39 | 3,113 | 0,016* | 2-5, 3-5 |
| 28 | 4,40 | 0,78 | 4,53 | 0,63 | 4,44 | 0,77 | 4,48 | 0,81 | 4,23 | 0,96 | 1,715 | 0,146 | |
| 29 | 2,73 | 1,23 | 2,95 | 1,12 | 3,01 | 1,27 | 2,85 | 1,47 | 2,46 | 1,17 | 2,610 | 0,036* | 2-5, 3-5 |
| 30 | 4,24 | 1,25 | 4,53 | 0,52 | 4,36 | 0,86 | 4,34 | 1,05 | 4,12 | 1,11 | 2,349 | 0,054 | |

*p<,05 sd=4

Tablo 6'yı incelediğimizde 2, 3, 18, 22, 27 ve 29. maddelerde görüş bildiren öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu yapılan varyans analizi sonuçlarında görülmektedir.

1. “Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

2. “Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=2,683$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 6 da görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; 1-5 yıl ($\bar{X}=4,18$), 6-10 yıl ($\bar{X}=4,10$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=4,23$) kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,79$) kıdeme sahip öğretmenlere göre bu görüş maddesini daha fazla benimsedikleri belirlenmiştir. Yine ayrıca, 11-15 yıl ($\bar{X}=4,23$) kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ($\bar{X}=3,71$) kıdeme sahip öğretmenlere göre bu görüş maddesini daha fazla benimsedikleri yine Tablo 6 da görülmektedir. Yani “Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir” görüş maddesini hizmet süresi az olan öğretmenlerin, hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre daha fazla kabullendikleri söylenebilir.

3. “Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin denetlenmemesi gerekir” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda ($F=9,578$; $p<,05$) anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Isd testi sonucunda; 1-5 yıl ($\bar{X}=2,28$), 6-10 yıl ($\bar{X}=2,54$) kıdeme sahip öğretmenler “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,47$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca 11-15 yıl ($\bar{X}=3,11$) ve 16-20 yıl ($\bar{X}=3,31$) kıdeme sahip öğretmenler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır.

Görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenler arasında bu görüşe katılma düzeyi hizmet yılı arttıkça artıyor, azaldıkça da azalıyor.

4. **“Öğretim materyali açısından okullar arasında farklılıklar vardır”**, cümlesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5. **“Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek, uygun bir sistem mevcut değildir”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

6. **“Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır”**, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

7. **“Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

8. **“Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir”**, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

9. **“Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır”** önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

10. **“Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır”**, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

11. **“Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir”**, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

12.“Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

13.“Milli eğitim müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

14.“İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

15.“Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

16.“Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

17.“Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

18. “Okulumuzda öğretmenlerin ders saatler hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda ($F=3,623$; $p<,05$) anlamlı farklılığın olduğu Tablo 6 da görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan ISD testi sonucunda; 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=3,61$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler “kısmen katılıyorum” ($\bar{X}=3,19$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca 11-15 yıl ($\bar{X}=3,73$) ve 21-ve Üstü ($\bar{X}=3,72$) kıdeme sahip öğretmenler bu görüşe “katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtirken, 16-20 yıl ($\bar{X}=3,22$) kıdeme sahip öğretmenler bu görüşe “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu görüş maddesinde hizmet süresiyle görüşler arasında direkt bir ilişki görülmemektedir.

19.“Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

20.“Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır”, sayılına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

21.“Boş derslerin dağıtımı adaletli bir şekilde yapılmaktadır” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

22. “Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda ($F=2,448$; $p<,05$) anlamlı farklılığın olduğu Tablo 6 da görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan ISD testi sonucunda; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,19$), 11-15 yıl ($\bar{X}=3,21$) kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl ($\bar{X}=3,65$) ve 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,64$) kıdeme sahip öğretmenlere göre bu görüş maddesini daha az benimsedikleri yine tablo 6 da görülmektedir. Yani “ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir” görüş maddesini hizmet süresi az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre daha az kabullendikleri söylenebilir.

23.“Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

24.“Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik edilmemektedir”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem

değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

25.“Okulumuzda farklı dünya görüşüne sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

26.“Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

27. “Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişimleri gerekmektedir” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda ($F=3,113$; $p<,05$) anlamlı farklılığın olduğu Tablo 6 da görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda;6-10 yıl ($\bar{X}=4,06$), 11-15 yıl ($\bar{X}=4,17$) kıdeme sahip öğretmenlerin 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,54$) kıdeme sahip öğretmenlere göre bu görüş maddesinin daha fazla benimsedikleri yine tablo 6 da görülmektedir. Yani bu görüş maddesini hizmet süresi (6-15 yıl) olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla (21 yıl ve üstü) olan öğretmenlere göre daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

28. “Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir..

29. “Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur” görüş maddesinde mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda ($F=2,610$; $p<,05$) anlamlı farklılığın olduğu Tablo 6 da görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; 6-10 yıl ($\bar{X}=2,95$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3,01$) kıdeme sahip

öğretmenlerin, 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=2,46$) kıdeme sahip öğretmenlere göre bu görüş maddesini daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Yani bu görüş maddesini hizmet süresi 6-15 yıl olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla (21 yıl ve üstü) olan öğretmenlere göre daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

30. “Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir”, maddesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.4. Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin eğitim bölgesine göre değerlendirmesi ile ilgili bulgular aşağıda tablo 7’de görüldüğü gibidir.

Tablo 7: Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Varyans Analizi

| Madde No | (1) Fırat (n=49) | | (2) B.Evler (n=83) | | (3) Harput (n=52) | | (4) Hazar (n=35) | | (5) Karşıyaka (n=101) | | F | P | Fark Olan Gruplar |
|----------|------------------------|------|--------------------------|------|-------------------------|------|------------------------|------|-----------------------------|------|-------|--------|----------------------|
| | \bar{X} | ss | \bar{X} | Ss | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | \bar{X} | ss | | | |
| 1 | 2,41 | 1,35 | 2,78 | 1,31 | 2,41 | 1,38 | 2,87 | 1,46 | 2,22 | 1,21 | 2,582 | 0,037* | 1-4, 2-5, 4-5 |
| 2 | 3,90 | 1,11 | 3,86 | 1,11 | 4,18 | 0,96 | 3,96 | 1,16 | 4,08 | 1,10 | 0,870 | 0,482 | |
| 3 | 2,63 | 1,42 | 3,21 | 1,41 | 2,86 | 1,33 | 3,26 | 1,42 | 2,96 | 1,40 | 2,349 | 0,054 | |
| 4 | 4,37 | 0,79 | 4,16 | 0,75 | 4,30 | 0,74 | 4,30 | 0,75 | 4,45 | 0,70 | 1,274 | 0,280 | |
| 5 | 4,27 | 0,91 | 4,09 | 0,81 | 4,25 | 0,72 | 4,11 | 0,98 | 4,42 | 0,91 | 1,404 | 0,232 | |
| 6 | 2,97 | 1,26 | 3,39 | 1,09 | 3,16 | 1,18 | 3,57 | 1,20 | 3,23 | 1,20 | 2,452 | 0,046* | 1-2, 1-4 |
| 7 | 1,83 | 1,01 | 2,09 | 1,15 | 2,25 | 1,15 | 2,15 | 1,15 | 1,88 | 0,94 | 1,815 | 0,126 | |
| 8 | 2,54 | 1,13 | 2,37 | 1,19 | 2,58 | 1,09 | 2,68 | 1,24 | 2,49 | 1,25 | 0,564 | 0,689 | |
| 9 | 3,11 | 1,28 | 2,60 | 1,20 | 2,73 | 1,24 | 2,82 | 1,26 | 2,67 | 1,15 | 1,832 | 0,122 | |
| 10 | 3,15 | 1,29 | 2,55 | 1,02 | 2,68 | 1,12 | 2,93 | 1,28 | 3,01 | 1,22 | 2,741 | 0,029* | 1-2, 1-3, 2-5 |
| 11 | 3,03 | 1,29 | 2,72 | 1,27 | 3,03 | 1,42 | 2,92 | 1,23 | 2,81 | 1,23 | 0,733 | 0,570 | |
| 12 | 2,96 | 1,11 | 2,50 | 1,16 | 2,36 | 1,11 | 2,57 | 1,11 | 2,37 | 1,08 | 3,339 | 0,011* | 1-2, 1-3, 1-4, 1-5 |
| 13 | 2,61 | 1,11 | 2,13 | 1,08 | 2,05 | 0,92 | 2,23 | 0,94 | 2,37 | 1,01 | 3,199 | 0,014* | 1-2, 1-3, 1-4 |
| 14 | 2,25 | 1,21 | 2,65 | 1,12 | 2,86 | 1,15 | 2,61 | 1,23 | 2,32 | 1,18 | 2,921 | 0,021* | 1-3, 3-5 |
| 15 | 3,71 | 1,08 | 3,90 | 1,04 | 3,61 | 1,05 | 3,30 | 1,18 | 3,77 | 1,14 | 2,628 | 0,035* | 1-4, 2-4, 4-5 |
| 16 | 3,40 | 1,35 | 3,44 | 1,21 | 3,38 | 1,13 | 3,44 | 1,11 | 3,49 | 1,26 | 0,072 | 0,991 | |
| 17 | 2,23 | 1,09 | 2,21 | 1,06 | 2,25 | 1,11 | 2,61 | 1,14 | 2,27 | 1,21 | 1,444 | 0,219 | |
| 18 | 3,41 | 1,29 | 3,52 | 1,17 | 3,36 | 1,14 | 3,77 | 0,94 | 3,50 | 1,15 | 1,209 | 0,307 | |
| 19 | 3,18 | 1,17 | 3,37 | 1,31 | 3,00 | 1,27 | 3,03 | 1,39 | 3,33 | 1,34 | 1,065 | 0,374 | |
| 20 | 3,22 | 1,08 | 3,29 | 1,14 | 3,23 | 1,11 | 3,17 | 1,25 | 3,55 | 1,17 | 1,070 | 0,372 | |
| 21 | 3,37 | 1,06 | 3,47 | 1,07 | 3,36 | 1,10 | 3,31 | 1,17 | 3,38 | 1,20 | 0,161 | 0,958 | |
| 22 | 3,36 | 1,30 | 3,40 | 1,24 | 3,31 | 1,18 | 3,55 | 1,08 | 3,52 | 1,10 | 0,466 | 0,760 | |
| 23 | 2,88 | 1,40 | 2,37 | 1,12 | 2,90 | 1,31 | 2,65 | 1,16 | 2,67 | 1,31 | 1,768 | 0,135 | |
| 24 | 3,28 | 1,37 | 2,67 | 1,26 | 3,05 | 1,29 | 2,68 | 1,17 | 2,93 | 1,36 | 2,739 | 0,029* | 1-2, 1-4 |
| 25 | 2,70 | 1,34 | 2,31 | 1,19 | 2,71 | 1,32 | 2,46 | 1,17 | 2,22 | 1,11 | 2,079 | 0,083 | |
| 26 | 2,75 | 1,38 | 2,36 | 1,19 | 2,40 | 1,19 | 2,71 | 1,14 | 2,74 | 1,29 | 1,556 | 0,186 | |
| 27 | 4,01 | 1,19 | 3,62 | 1,48 | 4,10 | 1,10 | 3,87 | 1,21 | 3,59 | 1,30 | 2,018 | 0,092 | |
| 28 | 4,49 | 0,75 | 4,45 | 0,78 | 4,38 | 0,78 | 4,42 | 0,79 | 4,20 | 0,96 | 1,167 | 0,325 | |
| 29 | 2,93 | 1,17 | 2,55 | 1,25 | 2,66 | 1,28 | 2,87 | 1,19 | 2,74 | 1,27 | 1,016 | 0,399 | |
| 30 | 4,48 | 0,85 | 4,04 | 1,13 | 4,36 | 0,78 | 4,29 | 0,89 | 4,32 | 1,01 | 1,881 | 0,114 | |

*p<,05 sd=4

Tablo 7'yi incelediğimizde 1, 6, 10, 12, 13, 14, 15 ve 24. maddelerde görüş bildiren öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim bölgeleri değişkenine göre görüşleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu yapılan varyans analizi sonuçlarında görülmektedir.

1- “Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=2,582$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Fırat ($\bar{X} = 2,41$), ve Karşıyaka ($\bar{X} = 2,22$) bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin “Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır” görüş maddesine “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, Hazar ($\bar{X} = 2,87$) bölgesinde görev yapan öğretmenlerin “kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtirleri görülmektedir. Yine aynı görüş maddesini Karşıyaka ($\bar{X} = 2,22$) bölgesinde görev yapan öğretmenlerin, Bahçelievler ($\bar{X} = 2,78$) bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha az benimsedikleri yine Tablo 7 de görülmektedir. Yani “Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır” görüş maddesini, Hazar bölgesinde görev yapan öğretmenlerin, Fırat ve Karşıyaka bölgelerinde görev yapan öğretmenlere göre; ayrıca, Bahçelievler bölgesinde görev yapan öğretmenlerin, Karşıyaka bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla kabullendikleri söylenebilir.

2. “Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.” Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin denetlenmemesi gerekir” cümlesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4. “ Öğretim materyali açısından okullar arasında farklılıklar vardır” sayılına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5. “ Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek,uygun bir sistem mevcut değildir” ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

6- “Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır.” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=2,452$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Fırat ($\bar{X}=2,97$) ve B.Evler ($\bar{X}=3,39$) bölgesinde görev yapan öğretmenlerin bu görüş maddesine “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, Hazar ($\bar{X}=3,57$) bölgesinde görev yapan öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.Hazar bölgesinde görev yapan öğretmenlerin, Fırat ve B.Evler bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre bu görüşü daha fazla kabullendikler söylenebilir.

7. “Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur” önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

8. “ Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir” cümlesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

9. “Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır”, sayılısına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

10. “Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=2,741$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Fırat ($\bar{X}=3,15$), Harput ($\bar{X}=2,68$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=3,01$) bölgelerinde görev yapan

öğretmenler bu görüş maddesine “ kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, B.Evler ($\bar{X}=2,55$) bölgesinde görev yapan öğretmenler “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Yani Fırat, Harput ve Karşıyaka bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüşü kısmen de olsa daha yakın oldukları görülmektedir.

11. “ Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

12. “ Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=3,339$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Fırat ($\bar{X}=2,96$) bölgesinde görev yapan öğretmenler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, B.Evler ($\bar{X}=2,50$), Harput ($\bar{X}=2,36$), Hazar ($\bar{X}=2,57$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=2,37$) bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüş maddesine “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikler anlaşılmaktadır. Yani öğretmenlerin büyük bölümü bu görüşe katılmadıkları anlaşılmaktadır.

13. “ Milli eğitim müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=3,199$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; B.Evler ($\bar{X}=2,13$), Harput ($\bar{X}=2,05$), Hazar ($\bar{X}=2,23$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=2,37$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüşe “ katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirirken, Fırat ($\bar{X}=2,61$) eğitim bölgesinde görev yapan öğretmenler “kısmen katılıyorum” görüşünü dile getirdikleri tablo 7 de görülmektedir. Görüldüğü gibi aşağı yukarı bütün eğitim bölgelerindeki öğretmenler bu görüşe katılmadıklarını bildirmişlerdir. Demek ki milli eğitim müdürlüğünün sınıfların oluşturulmasında baskı yapmadığı anlaşılmaktadır.

14. “ İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda

[F=2,921; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Fırat ($\bar{X}=2,25$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=2,32$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüşe katılmadıklarını belirtirken, B.Evler ($\bar{X}=2,65$), Harput ($\bar{X}=2,86$) ve Hazar ($\bar{X}=2,61$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin bu görüşe kısmen katıldıkları tablo 7 de görülmektedir. Anlaşıyor ki bu görüş öğretmenlerin sadece bir bölümünde kısmen kabul görüldüğü anlaşılmaktadır.

15. “Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [F=2,628; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; Hazar ($\bar{X}=3,30$) eğitim bölgesinde görev yapan öğretmenler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken Fırat ($\bar{X}=3,71$), B.Evler ($\bar{X}=3,90$), Harput ($\bar{X}=3,61$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=3,77$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüşe “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi öğretmenlerin nöbet gün ve yerlerinin hakkaniyete uygun belirlendiği konusunda geniş bir kabulün olduğu anlaşıyor.

16. “Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

17. “Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

18. “Okulumuzda öğretmenlerin ders saatleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir”, sayılına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

19.”Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

20. “Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

21. “Boş derslerin dağıtımı adaletli bir şekilde yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

22. “Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

23. “Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

24. “Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik edilmemektedir” görüş maddesinde eğitim bölgesi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda [$F=2,739$; $p < ,05$] anlamlı farklılığın olduğu Tablo 7 de görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; B.Evler ($\bar{X}=2,67$) ve Hazar ($\bar{X}=2,68$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenler bu görüşe katılmıyorum’a yakın bir düzeyde “kısmen katılıyorum” görüşünü belirtirlerken, Fırat ($\bar{X}=3,28$), Harput ($\bar{X}=3,05$) ve Karşıyaka ($\bar{X}=2,93$) eğitim bölgelerinde görev yapan öğretmenler daha yaygın bir düzeyde bu görüşe kısmen katıldıkları tablo 7 de görülmektedir. Görüldüğü gibi öğretmenlerin çoğunluğu bu görüşe kısmen katılmaktadırlar. Bu durumda başarılı öğretmenlerin teşvik edildiği görüşüne karşı ciddi bir şüphenin olduğu anlaşılmaktadır.

25. “Okulumuzda farklı dünya görüşüne sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

26. “Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir”, önermesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

27. “Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişimleri gerekmektedir”, sayılına verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

28. “Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

29. “Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur”, ifadesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

30. “Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir”, cümlesine verilen cevaplardan hareketle, araştırmaya katılanların görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ

Örgütsel adaletin dört alt boyutunun her birinin üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olan bireyin adalet algısını etkileyen değişkenleri araştıran çalışmaların, iş yerinde yüksek algılanan adaletin olumlu sonuçları ortaya koyduğu, verim, motivasyon ve kaliteye yansıdığı görülmektedir. Bu bulgu bireylerin adaletle ilgili algılarının iş yerinde algıladıkları adaleti etkilediği sonucuna ulaşan diğer araştırma sonuçları ile tutarlıdır. İş yerinde algılanan adalet bireyin kendisi ile ilgili algısını yansıtmaktadır. Araştırma bulgularımız da bununla paralellik göstermektedir. Bireyin kendisi ile ilgili olaylardaki adalet algısı, iş yerinde algıladığı adaleti büyük ölçüde etkilemektedir.

Çalışanların kendileri ile ilgili olaylarda algıladıkları adaletin, buldukları yerdeki uygulamalarla ilgili algıları üzerinde etkili olmaktadır. Oluşturdukları adalet algısı çerçevesinde olayları değerlendiren çalışanlar, eğer adalet algıları düşük seviyede ise; örgütlerdeki uygulamalardaki adaleti de düşük seviyede algılamaktadırlar. Yöneticilerin, çalışanların adaletle ilgili algılarını dikkate almaları bu bağlamda önem kazanmaktadır. Adalet algısı düşük olan bir çalışanın, örgütteki kaynakların dağıtımını, uygulanan yöntemleri, yöntemlerin uygulanışını ve dağıtım esnasında takınılan tavrı ve hak adaleti kapsamındaki değerlendirmelerini yaparken olumsuz algılamaya içine girebileceği görülmektedir.

Ayrıca, ceza ve ödülün dağılımında, bireyin bulunduğu grup içinde ceza ve ödülle ilgili beklentilerini şekillendirdiğine inandığımız kişilik yapısı değişkenlerinden bireyci kişilik yapısının ceza ve ödül tutumları üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmış bulunmaktayız. Bireylerin kişilik yapılarının iş yerlerindeki ödül dağılımında ve ceza uygulamalarında göz ardı edilmemesi gerektiği de dikkate alınması gereken başka bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamda bir ifadeyle; son yıllarda artan örgütsel adalet çalışmalarından yola çıkarak yaptığımız bu çalışmada, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısının, iş yerinde algılanan adaletin önemli belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel anlamda araştırmaya katılanlar; okulların farklı fiziksel şartlara ve öğretim materyalleri bağlamında farklı kaynaklara sahip olduğunu ve bu durumun adaletsizlik olduğunu vurgulamaktadırlar. Yine katılımcılar müfettişlerin verdikleri sicil notunun ve okullarda yöneticinin yaptığı denetimlerin adil olmadığını düşünmektedirler. Araştırma sonuçları katılımcıların, ders dağılımında, sosyal etkinliklerin dağıtımında ve ödöl dağıtımında okullarda adaletsiz bir yapının var olduğunu düşünmektedirler. İl içi öğretmen tayinlerinde arzu edilen adaletli yapının tesis edilmediğini, okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktörün adalet olduğunu, dürüst öğretmenlerin ezildiğini ve başarılı öğretmenlerin teşvik edilmediğini düşünen katılımcılara göre, okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişmeleri yararlı olacaktır.

Cinsiyet açısından örgütsel adalete ait bulgulardan hareketle ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, anlamlı çıkan tüm sonuçların kadın öğretmenlerin lehine bir anlamlılık içerdiiğini görmekteyiz. Bu bağlamda; Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır, Milli Eğitim Müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır, Okulumuzda hemşhricilik yapılmaktadır, Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır, Okulumuzda farklı dünya görüşlerine sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır, Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişmeleri gerekmektedir, Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur, önermeleri anlamlı farklılık oluşturmuştur.

Kıdem değerşkeni açısından ortaya çıkan sonuçlara baktığımızda, Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir "adaletsizliktir" görüş maddesini hizmet süresi az olan öğretmenlerin, hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre daha fazla kabullendikleri görölmektedir. Öte yandan, öğretmenler arasında hizmet yılı arttıkaça "Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin denetlenmemesi gerekir" görüşünü katılımın da arttığı söylenebilir. Bir başka sonuca göre; "ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir" görüş maddesini hizmet süresi az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre daha az kabullendikleri söylenebilir. Hizmet süresi az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre "Okul

yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişmeleri gereğini” ve “Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışının olmadığı” görüşünü daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

Hizmet bölgesi değişkeni açısından genel sonuçlara baktığımızda, Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır, Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır, Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır, Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır, Milli Eğitim Müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır, İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır, Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir, Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik edilmemektedir, gibi maddelerde eğitim bölgeleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

Uygulayıcılar için Öneriler

1. Okul yöneticilerinin özellikle maddi konuları içeren uygulamalarda öğretmenlerin adalet algısını olumsuz yönde etkileyecek şekilde davranmalarını engelleyecek düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.
2. İnsanın adalet arayışını sürdürdüğü iş yerinde uygulanan kural ve yöntemlerin adil algılanıp algılanmamasının örgüt açısından doğuracağı sonuçların yöneticiler tarafından mutlaka göz önünde bulundurulmasını düşünmekteyiz.
3. Eğitim bölgesi uygulamalarının etkin olarak gerçekleştirilmesi yoluyla okullar arası kaynak dağılımında mümkün olduğunca eşitlik sağlanmalıdır.
4. Okullarda sosyal etkinliklerin eşitlikçi bir yapıda gerçekleşmesi için uygun bir yapı oluşturulmalıdır.
5. Okullarda başarılı öğretmenlerin teşvik edileceği bir yapı oluşturmak başarılı ve başarısız öğretmenler arasında adaletin sağlanması bağlamında yararlı olacaktır.
6. Denetim sisteminin emsal ve klinik denetim gibi daha çağdaş yöntemlere dayanması sağlanarak, öğretmenlerin denetim sistemini adil bulmaları sağlanmalıdır.

7. Okul yöneticilerinin 5 yılda bir görev yerlerinin değişmeleri yöntemi sistemli bir biçimde uygulanmalıdır.
8. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle daha fazla iletişim kurarak öğretmenleri yanlış adalet algılarının düzeltilmesi konusunda daha hassas olmaları sağlanmalıdır.
9. Genel olarak şu andaki birçok kurumlarda şekillendirilmiş olan etik kurulun illerdeki Milli Eğitim Müdürlüklerinde de oluşturularak uygulamaya geçilmesi konusunda karar alınması gerekmektedir.

Araştırmacılar için Öneriler

1. Örgütsel adalet konusunda nitel araştırmalar yapılması bu konuda daha farklı bulguların ortaya çıkmasına neden olabilir.
2. Benzer araştırmaların diğer illerde de yapılarak karşılaştırmalarının yapılması örgütsel adalet konusundaki tablonun daha gerçekçi olarak ortaya konulması açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). **Inequity in social exchange**. L.Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. Vol:2, s.267-269. San Diego Academic Press.
- Agnew, R. (1992). **Foundations for a general strain theory of crime and delinquency**. Criminology 30 pp.47-88.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). **The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour**. Social Justice Research, Vol.1, p 177-198.
- Allen, D. G.vd. "The Role of Perceived Organizational Support and Sportive Human Resource Practices in the Turnover Process ". **Jurnal Of Manegement**, 29: 99-118, 2003
- Balcı, A. (1995). **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**, 44, 1175
- Barling, J. & Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. **Journal of Psychoogy**, Nov93, **Vol. 127(6)**, p649, 8p, 1 chart
- Celepoğlu, G. (2004). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, www.gyte.edu.tr/html/tezler/ylp.xls
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). **Progress in organizational justice: Tunnelling through themaze**. Cooper & T. Robertson (Ed.), International Review of Industrial and organizational psychology, p 317-372, New York: John Wiley and Sons.
- Cropanzano, R. (1993). **Justice in the Workplace**, Erlbaum, HillSDale, NJ.
- Cropanzano, R. Ve Wright, T. A. "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms". **Human Resoruce Management Reviw**, 13:7-39., 2003
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004).Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research. **Hacettepe İİBF Dergisi**. **Cilt:22(2)**, s:51

- De Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. **Journal of Managerial Psychology**, Volume: 20 Number:1, Emerald Group Publishing Limited pp. 4-13
- Erdem, F. ve Özen J.(1999). **Örgütlerde güven ve güvensizlik: Takım çalışmaları için sonuçlar**, 7. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, İstanbul.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2000). **Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: Performans için optimum güven mi, koşulsuz güven mi?**, 8. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, Nevşehir.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. **Journal and Organizational Change Management**, Vol. 12, p 35-50.
- Folger, R., & Konovsky M.K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, 32(1), 115-130.
- Furnham, A. (1997). Just World beliefs in twelve societies. **Journal of Social Psychology**, jun 93, Vol:133, Issue 3, p 317, 13p, 4 charts.
- Gilliand, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. **Academy of Management Review**, 18 (4), p 379-403.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, 71: 341.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16 pp.399-432.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side fo Fairness: Interpersonal and informational classes of organisational justice. R. Cropanzano (Der.), **Justice in the workplace**. Hillsdale, NJ. Erlbaum
- Gülhan, N. (2001). İlköğretim I. Kademe 4. Ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin Kendi Görüşleri Ve Öğrencilerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi,<http://www.aku.edu.tr/sosbil/ilkogrtetz.html>
- Hogan, R. and Emler, N.P. (1981). **Retributive justice. The justice motive in social behaviour**, New York: Plenum Press.

- Hoy, Wayne K. ve Tarter, C. John, (2004); Organizational justice in schools: no justice without trust. **International Journal of Educational Management**, Emerald Group Publishing Limited, Volume: 18 Number 4, s: 250-259
- Hubbell, A.P. and R. M. Chory,. (2005). **Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relations hip with Managarial and Organizational Trust**, West Lafayette:
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Cilt:59 Sayı:1
- Konowsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of management**, 26(6), p 489-511.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? K.J. Grgen, M.S. Greenberg & R.H. Weis (Ed.), **Social Exchange: Advances in Theory and Research** (s:27-55). New York. Plenum Press.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). **The Social Psychology of Procedural Justice**. New York: Plenum Press.
- McDowall,A., Fletcher, C., (2004). Employee development: an organizational justice perspective. **Personnel Review**, Volume: 33 Number:1, Emerald Group Publishing Limited, s: 8-29
- Miceli, M.P. (1993). Justice and pay system satisfaction. R. Croppanzano (Ed.), Justice in the workplace: **Approaching Fairness in Human Resource Management: 257-283**. HilLSDale, NJ: Erlbaum.
- Miller, D.T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. **Annual Review of Psychology Annual**. Vol. 52: February, 527-553
- Miller, D.T. and Vidmar, N. (1981). **The social psychology of punishment relations. In the justice motive in social behaviour**, New York: Plenum Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:6, p 845-855.
- Moossholder, M. W. (1991). Realtionships between bases of power and work reactions: the mediational roe of procedural justice. **Journal of Management**, July-August

- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. **Journal of Social Psychology**, Feb 94, Vol.134, Issue 1, p 135, 2p.
- Pepitone, A. & Albright, L. Lee, Y.T. (1997). Descriptive and prescriptive beliefs about justice: A Sino US comparison. **Cross-Cultural Research**, May, Vol.31, Issue2, p101,20p.
- Rebore, R. W. (2001). **The Ethics of Educational Leadership**. Prentice-Hall Inc.,New Jersey
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H., and Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhanced their perceived adequacy? **Organisational Behavior and Human Decision Processes**, 58, 346-368
- Tanaka, K. (1999). judgments of fairness by just world believers. **Journal of Social Psychology**, Oct99, Vol. 139, Issue 5, p631, 8p, 1 chart.
- Tatum ve ark, (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. **Management Decision**, MCB UP Ltd , Volume: 41, s:1006-1016
- Thibaut, J. , Walker, L. (1975), **Procedural Justice**, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, .
- Trevino, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. **Academy of Management Review**, Vol.17, No:4, p 647-676.
- Türkan, A. ve Altay, E. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yay., s.141-143.
- Vahtera, J., M Kivimaki and Elevainio, M. (1999). Workplace as an origin of health inequalities. **Journal of Epidemiology and Community Health**, Vol 53, 399-407
- Wasti, S. A. (2001) Örgütsel adalet ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve gerçeklik analizi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 33-50
- Wooten, Kevin C., White, Louis P. (1999). Linking OD's Philosophy With Justice Theory: Postmodern Implications. **Journal of Organizational Change Management**, Volume: 12, Number: 1, MCB UP Ltd, pp. 7-21

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf>

<http://www.ceterisparibus.net/calisma/makaleler.htm>

http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/2004_2.htm

<http://www.nobelyayin.com/yonetim/688.htm>

http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale.php?SonucSayfa=2&yazar_adi=At%FD lhan&yazar_soyadi=Naktiy Leventhal ok&cilt=59&sayi=1&yil=2004&makale_sira=39
<http://www.politics.ankara.edu.tr/sbfergisi.php?SonucSayfa=2>
iibf.atauni.edu.tr/anaktiyok.html
www.akdeniz.edu.tr/iibf/bolumler/isletme/janset.htm
www.aku.edu.tr/sosbil/ilkogrtz.html
www.alveal.com/
prodtype.asp?PT_ID=168&numRecordPosition=36&strPageHistory=cat&strKeywords=&am
www.alveal.com/product.asp?numRecordPosition=23&P_ID=2205&strPageHistory=&strKeywords=&Se...
www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm
www.feas.metu.edu.tr/metusd/online/2004/2/3.pdf
www.gyte.edu.tr/kutuphane/html/tezler/ylp.xls
www.insankaynaklari.com/BIREYLER/EGITIM/acikseminer/eicerik.asp?sem_code=I012
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=854if.kou.edu.tr/akademik/akademikpersonel/gyilmaz.htm
www.istanbulbarosu.org.tr/Detail.asp?CatID=51&SubCatID=3&ID=1257
cevatcelep.com/kitaplar_onder.htm
www.mulkiye.org.tr/medya.php?&op=mdergi239
www.psi2004.bilgi.edu.tr/docs/program.doc
www.tsbd.org.tr/8_Ulusal%20Kongre.pdf
www.tsbd.org.tr/KongreProgram.pdf
www.weblebi.com/Default.aspx?Pt=14&Pid=kvs1p85VsBLcDy0eKr_1rQ
yonetimlimi.politics.ankara.edu.tr/SBKprogram.pdf
http://www.politica.ankara.edu.tr/dergi_makale.Php?SonucSayfa=2&yazar_adi=At%F.
22.12.2005

ÖZGEÇMİŞ

02.10.1975 tarihinde Pertek'te doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Pertek'te tamamladı. 1994-1995 öğretim yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümüne başladı. 1996 yılında bu bölümü başarıyla tamamladı. 1997 yılında Fırat Üniversitesi Fırat Tıp Merkezinde Sağlık Teknikeri olarak göreve başladı. Bu göreve devam ederken 1998 yılında Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okuluna kayıt yaptırdı. Bu bölümü 2002 yılında üstün başarıyla tamamladı.

2002-2003 Eğitim ve öğretim yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisansa başladı.

Her türlü spor faaliyeti ile ilgilenmekten ve gezmekten hoşlanan TAN, evli ve bir çocuk babasıdır.

Çetin TAN

EKLER

Ek-1 VALİLİK ONAYI

VALİLİK MAKAMINA ELAZIĞ

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Öğrenimimi sürdürmekteyim. Fırat, B.Evler, Harput, Hazar, Karşıyaka ilköğretim okullarında **“Örgütsel Adalet”** konulu Yüksek Lisans tez çalışmama veri sağlamak üzere ilimizdeki İlköğretim Okulları Öğretmenlerine ekte sunulan anketi uygulamak istiyorum.

Gerekli izin verilmesi hususunda gereğini saygılarımla arz ederim.

09.06.2005

Çetin TAN

Ek-1: Bir adet Anket soruları formu

Ek-2 "ÖRGÜTSEL ADALET" KONUSUNDA ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

Bu anket formu, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "**Örgütsel Adalet**" adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Bu araştırmada, İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bilimsel nitelikteki bu araştırmanın herhangi bir **idari veya siyasi yönü yoktur**. Anket formuna **isminizi veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız**.

Bu ankette **30** adet soru bulunmaktadır. Sorulara gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Görüşünüze en uygun katılım düzeyinizi işaretleyiniz

Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

| | |
|---|---|
| İletişim: Fırat Üniversitesi Fırat Tıp Merkezi Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü /ELAZIĞ Tel : 0424. 233 35 55 / 1398 e-mail : cettan889@hotmail.com | Hazırlayan: Çetin TAN Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi |
|---|---|

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet

- Kadın Erkek

Kıdem

- 1-5 yıl 5-10 yıl 10-15 yıl 15-20 yıl 20 ve üstü

Eğitim Bölgesi

- Fırat Bahçelievler Harput Hazar Karşıyaka

| * Örgütsel Adalet ile ilgili görüşleri yansıtan cümleler için ölçekte belirtilen beş düzeyden yalnızca birini işaretleyiniz. | | Tamamen katılmıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|--|--|----------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
| Soru No: | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. | Öğretmenlerin ücret dağılımı adaletli bir yapıdadır. | | | | | |
| 2. | Okulların farklı fiziksel şartlara sahip olması bir adaletsizliktir. | | | | | |
| 3. | Hizmeti 20 yılı aşkın, deneyimli öğretmenlerin <u>denetlenmemesi</u> gerekir. | | | | | |
| 4. | Öğretim materyali açısından okullar arasında farklar vardır. | | | | | |
| 5. | Kendini yenileyen öğretmenleri teşvik edecek, uygun bir sistem mevcut değildir. | | | | | |
| 6. | Okul yöneticisinin yaptığı denetimler adaletli bir şekilde yapılmaktadır. | | | | | |
| 7. | Müfettişlerin verdikleri sicil notları adalete uygundur. | | | | | |
| 8. | Okul yöneticisi öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetir. | | | | | |
| 9. | Okul yöneticisi ders dağılımı yaparken yanlı davranmaktadır. | | | | | |
| 10. | Okul yöneticisi sosyal etkinlikleri hep aynı kişilere dağıtmaktadır. | | | | | |
| 11. | Okul yöneticimiz daha çok samimi olduğu öğretmenlere ödül önerir. | | | | | |
| 12. | Okul yönetimi sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır. | | | | | |
| 13. | Milli eğitim müdürlüğü sınıfların oluşturulmasında baskı yapmaktadır. | | | | | |
| 14. | İl içi öğretmen tayinleri hakkaniyet ölçülerine uygun yapılmaktadır. | | | | | |
| 15. | Okulumuzda öğretmenlerin nöbet gün ve yerleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenir. | | | | | |
| 16. | Okulumuzda hiçbir farklılık gözetmeksizin tüm öğretmenlerin öneri ve şikayetleri dikkate alınır. | | | | | |
| 17. | Okulumuzda hemşehricilik yapılmaktadır. | | | | | |
| 18. | Okulumuzda öğretmenlerin ders saatleri hakkaniyet ölçüsünde belirlenmiştir. | | | | | |
| 19. | Ücretli sınavlarda görevlendirmeler adaletli bir biçimde yapılmaktadır. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 20. | Hafta sonu kurslarında görevlendirmeler hakkaniyete uygun biçimde yapılmaktadır | | | | | |
| 21. | Boş derslerin dağıtımını adaletli bir şekilde yapılmaktadır. | | | | | |
| 22. | Ders programları adil bir şekilde belirlenmektedir. | | | | | |
| 23. | Okulumuzda dürüst öğretmenler ezilmektedir. | | | | | |
| 24. | Okulumuzda başarılı öğretmenler teşvik <u>edilmemektedir</u> . | | | | | |
| 25. | Okulumuzda farklı dünya görüşüne sahip öğretmenler arasında ayırım yapılmaktadır. | | | | | |
| 26. | Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı davranışları, branşlara göre farklılık arz etmektedir. | | | | | |
| 27. | Okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az 5 yılda bir değişimleri gerekmektedir. | | | | | |
| 28. | Okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli faktör adalettir. | | | | | |
| 29. | Okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışı yoktur. | | | | | |
| 30. | Temel adalet kavramları önce okulumuzdaki idareci ve öğretmenler tarafından benimsenmelidir. | | | | | |

Anket bitti. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.