

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

ÖZEL İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI (KONYA/MERAM İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS

Halil YILDIZ

KONYA
EYLÜL, 2015

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**ÖZEL İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI (KONYA / MERAM İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Halil YILDIZ

**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek
lisans tezidir.**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK**

**KONYA
EYLÜL, 2015**

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI**Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 07. / 09. / 2015

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Üye : Doç. Dr. Etem YEŞİLYURT

Üye : Doç. Dr. Atila YILDIRIM

Onay

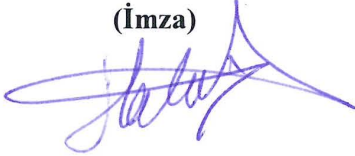
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)



Halil YILDIZ

07/09/2015

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	V
ÖNSÖZ.....	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ	X
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM	7
LİTERATÜR VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	7
2.1. Örgüt	7
2.2. Adalet.....	9
2.3. Örgütsel Adalet	11
2.3.1. Örgütsel Adalet Algısı.....	14
2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet	15
2.4. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	17
2.4.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	18
2.4.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	19
2.4.3. Reaktif Süreç Teorileri	20
2.4.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	20
2.5. Örgütsel Adalet Boyutları	21
2.5.1. Dağıtımsal Adalet.....	22
2.5.2. İşlemsel Adalet.....	24
2.5.3. Etkileşimsel Adalet	26
2.6. İlgili Araştırmalar	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33
YÖNTEM.....	33
3.1. Araştırmanın Modeli.....	33
3.2. Evren ve Örneklem.....	33
3.3. Veri Toplama Aracı.....	34
3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği – ÖAÖ.....	35
3.4. Verilerin Toplanması.....	38
3.5. Verilerin Analizi.....	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	40
BULGULAR VE YORUMLAR.....	40
4.1. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Dağıtımsal, İşlemsel Ve Etkileşimsel Boyutlarda Örgütsel Adalet Algıları.....	40
4. 2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	42
4.2.1. Cinsiyet.....	42
4.2.2. Yaş.....	43
4.2.3. Branş.....	44
4.2.4. Meslekteki Hizmet Süresi.....	47
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	49
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	49
5.1. Sonuçlar.....	49
5.2. Araştırmanın Birinci Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	49
5.3. Araştırmanın İkinci Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	50
5.4. Öneriler.....	53
5.4.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	53
5.4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	53
Kaynaklar.....	54
Ekler.....	63

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 Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimime katkılarından dolayı Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük emekleri olan aileme ve bana sonsuz sabır gösteren, güven veren, maddi-manevi katkılarını esirgemeyen sevgili eşim Sinem YILDIZ'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Tezimin oluşma aşamasında moral ve motivasyonumu artıran yeni dünyaya gelen oğlum Mustafa Yiğit YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

(Konya, Ağustos 2015)

Halil YILDIZ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Konya ili Meram ilçesindeki özel anasınıfı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda incelemektir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaşlarına, cinsiyetlerine, branşlarına ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 öğretim yılında Konya ili Meram İlçesinde görev yapan 151'i erkek ve 179'u kadın olmak üzere toplam 330 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada veriler; "Kişisel Bilgiler Formu" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği Formu" ile toplanmıştır. Çalışma betimsel tarama yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Veri analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanda orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet alt boyutlarıyla ilgili olarak en yüksek ortalamanın etkileşimsel adalet alt boyutuna ve en düşük ortalamanın ise dağıtımsal adalet alt boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel boyutlarda ve toplam puanda erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, hem alt boyutlarda hem de toplam puanda anlamlı olarak değişmemektedir. Branş değişkenine göre anasınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının diğer branşlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir. Kıdem değişkenine göre; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu görülmüştür. Aynı şekilde toplam puanda da en yüksek puan ortalamasının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the organizational justice perceptions of teachers who work in private kindergarten, primary and secondary schools in Meram, Konya in distributive, procedural and interactional dimensions. Besides, the aim is to determine whether the organizational justice perceptions of teachers differentiate meaningfully according to their gender, age, branch and professional seniority. 330 teachers, 151 male and 179 female, who work in Meram, Konya in 2015-2016 academic year comprise the study group of this study. The data of the study were collected with "Personal Data Form" and "Organizational Justice Scale". The study was designed according to descriptive survey model. Organizational Justice Scale which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adopted into Turkish by Yıldırım (2002) was used in the study. Mean, standard deviation, t test and ANOVA were used in the analysis of the data.

The results show that organizational justice levels of teachers are medium for both sub-dimensions and total point. For sub-dimensions of organizational justice, the highest mean is in interactional justice and the lowest mean is in distributive justice.

It was found according to gender variable that organizational justice perceptions of women teachers are meaningfully higher than male teachers in distributional, procedural, interactional dimensions and in total point. Organizational justice perceptions of teachers do not differ meaningfully according to age variable both in sub-dimensions and in total point. According to branch variable, it can be said that organizational justice perceptions of kindergarten teachers are higher than the other teachers. According to professional seniority variable, the highest point averages belong to teachers who have experience 16 years and more in distributional and interactional justice dimensions. Moreover, these teachers also have the highest average in total point.

TABLOLAR LİSTESİ

No	Tablo Adı	Sayfa No
	Tablo 1: Greenberg'in (1987) Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	17
	Tablo 2: Her Bir Örgütsel Adalet Teorisi Türü için Örnek Sorular ve Prototip Ölçütler....	18
	Tablo 3: Örneklemin Demografik Özellikleri	34
	Tablo 4: Bartlett Testi Sonuçları	35
	Tablo 5: Madde Öz Değerleri.....	37
	Tablo 6: Faktör Analizi Değerleri	37
	Tablo 7: ÖAÖ'nün Alt Boyutları ile Birlikte Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	39
	Tablo 8: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	40
	Tablo 9: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Yüzde, Frekans ve Aritmetik Ortalama Dağılımları.....	41
	Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları....	42
	Tablo 11: Öğretmenlerin Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	43
	Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	44
	Tablo 13: Öğretmenlerin Branşa Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	45
	Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	46
	Tablo 15: Öğretmenlerin Mesleki Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	47
	Tablo 16: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	48

ŞEKİLLER LİSTESİ

No	Şekil Adı	Sayfa No
	Şekil 1: Faktör Analizi Sonuçları	36
	Şekil 2: ÖAÖ'den Öğretmenlerin Aldığı Toplam Puana İlişkin Normallik Grafiği	39

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Anlamı
ÖAÖ	Örgütsel Adalet Ölçeği
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır. Bu özelliği dolayısıyla başka insanlarla bir arada yaşamak, iletişim kurmak, iş bölümü ve işbirliği yapmak durumundadır. İhtiyaçlarını daha kolay karşılamak, yaşamını devam ettirmek ve gelişmek için bireyler bir araya gelerek örgütleri ve toplumları oluşturmaktadırlar.

İki veya ikiden fazla kişinin bilinçli ve planlı bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları yapılara örgüt adı verilmektedir (Ay, 2013, s.1). Örgütler, insanın işbirliği gereksiniminden doğan, insanların bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Bir örgütün kurulabilmesi için, birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilecek ortak amaçlar olması gerekir. Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır (Aydın, 2010, s.13-14).

Bireyler ait oldukları toplumsal sistemlere ilişkin bilişsel haritalar oluşturma eğilimindedirler. Bu haritalar onların sisteme ilişkin duygularının ve düşüncelerinin oluşmasına yardımcı olur ve genellikle bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Beugre ve Baron, 2011). Ayrıca örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden birisi de işgörenlerin çalışma ortamından memnun olmalarıdır. Diğer yandan işgörenlerin memnun olabilmesi ise bazı örgütsel faktörlere bağlıdır (Ay, 2013, s.1). Bu faktörlerden birisi de adalettir (Deyreh, 2012).

İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Sosyal kurumların önemli erdemlerden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Adaletin tanımı 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 (Töremen ve Tan, 2010).

Bütün sosyal ortamlarda var olması bu kadar önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir (Ay, 2013). Adalet arayışı, bireyin içinde olduğu aileyi, arkadaş çevresini ve iş yerini de kapsamaktadır. Bireylerin buldukları örgütteki adalet algılamasını, dağıtılan ödül ve cezalar, çalışanların birbirleriyle olan iletişimi, kuralların uygulanması ve yapılan iş neticesinde alınan ücretler gibi birçok faktör etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerinde bu etmenlerin bir kısmında ya da tamamında bir adaletsizlik algıarlarsa, bu durum onların örgüte olan davranışlarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamasıyla birlikte başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlandırılmayacağı da anlaşılmıştır. Böylelikle araştırmalar örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan faktörü üzerine yönelmiştir. İnsan kaynağının verimli ve etkili bir biçimde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları; örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve de karşılaştıkları sorunları çözümleyebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007; Akt. Uysal, 2014, s.2).

Çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve algılanan adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkide bulunduğunun belirlenmesi, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü çalışanlar, aynı örgütte çalışan diğer kişiler ile kendileri arasında yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine

sahip olabilirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik (saldırganlık gibi) olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmakta (iş sabotaj etme, geç gelme, hatalı üretim gibi) ve örgütler için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Bu durum örgütsel adalet konusunu ön plana çıkarmaktadır.

Örgütsel adalet hem çalışanlar hem de yöneticiler için oldukça önemlidir (Marjani ve Ardahaey, 2012). Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet konusunda Avrupa'da ve Amerika'da 30 yıldır çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Ülkemizde de 2000 yılından itibaren çalışmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet konusunda ilk önceleri dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. Örgütsel adalet, iş durumlarının, bir şirket veya kurum yöneticilerinin, adil olup olmadığına ilişkin çalışanların değerlendirmesi olarak ifade edilir (Acar, 2011, s.1).

Eğitim örgütleri, diğer tüm örgütler gibi, istediği hedeflere ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için işgörenlerinin davranışları ile ilgili durumları göz önüne almak zorundadırlar. İşgören davranışlarının istendik düzeye ulaşabilmesi için örgütlerin, işgörenlerinin bazı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekir. Bu ihtiyaçların en temel olanlarından biri, örgütsel adalettir (Polat, 2007).

Okullardaki yönetimin, öğretmenleri eğitimin amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve verimliliklerini arttırabilmesi için örgütsel adalet olgusuna gereken önemi vermesi oldukça önemlidir. Yöneticiler; karar alma aşamasında, görev dağılımı yaparken, ödüllendirme yaparken, ücretli sınav görevleri verirken, performans değerlendirme yaparken adaletli davranarak, okuldaki örgütsel adalet algısını arttırmalıdır. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli uygulayarak, öğretmenleri kurumlarını seven ve kurumları için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir (Uysal, 2014, s.4). Eğitim örgütleri, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Toplumsal çevreden girdi olarak insan alıp; işleyerek, tekrar toplumsal çevreye çıktı olarak insan sunan eğitim örgütlerinin toplumsal etkisi çok yüksek olduğundan amaçlarına ulaşım ulaşmaması çok önem taşımaktadır. Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli öğe

öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin görevlerini iyi yapabilmesi için gerekli şartların oluşturulması ve görevlerini engelleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir (Polat, 2007, s.1).

Okul, aile, işyeri ve sosyal çevre bireylerin adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Yapılan örgütsel adalet araştırmalarında, iş yerlerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, çalışma isteklerinin, yönetime duydukları güvenin, performanslarının ve çalışma isteklerinin arttığı gözlemlenmiştir (Gök, 2014, s.25). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde kilit öneme sahip öğretmenlerin, bu örgütlerle ilgili adalet algılarının ne düzeyde olduğunu saptamak oldukça önemlidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Konya ili Meram ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda incelemektir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. İlköğretim Okulu öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları
 - a) Yaşlarına
 - b) Cinsiyetlerine
 - c) Branşlarına
 - d) Meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel adalet algısı, insan faktörünün ağırlıklı olduğu eğitim kurumlarında öğretmenlerin tutum ve davranışlarına etki etmekte, özellikle yöneticilere ilişkin adalet algıları onların sistemle bütünleşmelerine ya da sistemden soğumalarına neden olmaktadır. Bu da öğretmenlerin işlerine olan bağlılık düzeylerini, dolaylı olarak da öğrenci başarısını

olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Kara, 2011, s.5). Mohamed (2014), örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların performanslarının da iyi olmayacağını belirtmektedir. Niehoff ve Moorman (1993) ise iş yerindeki adaletin birçok olumlu performans çıktısı ile ilişkili olabileceğini belirtmiştir. Bu yönüyle öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını tespit etmeye yönelik olan bu çalışmanın, eğitim sisteminde yönetici pozisyonunda olan kişilere bilgi sağlayarak gerekli önlemlerini almalarına yardımcı olması bakımından önemlidir.

Günümüzde örgütler yüksek iş doyumuna ve düşük tükenmişlik düzeyine sahip ve kendilerine bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Raza ve diğ., 2013). Çalışanlar ise adaletsizliğe karar vermeleri durumunda, çaba düzeylerini değiştirebilecekleri gibi farklı davranış şekilleri de geliştirebilirler. Çalışanların çaba düzeylerini değiştirmesi, genellikle iş ile ilgili olumsuz davranışlar göstermelerine yol açmaktadır (Yılmaz, 2010). Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moralin düştüğünü, çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının arttığını hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabildiklerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adaletin hem örgütler hem de çalışanlar için güven, bağlılık, artan iş performansı ve müşteri memnuniyeti, daha yardımsever davranışlar ve daha az çatışma gibi önemli faydaları vardır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Ayrıca örgütsel adalet 21. yüzyıl örgütlerine rekabetçi bir ortamda yardımcı olabilecek anahtar değişkenlerden biridir (Bidarian ve Jafari, 2012). Bu çalışma çalışanların örgütsel adalet algılarını tespit ederek, olumsuz davranışların önüne geçmede eğitim yöneticilerine yardımcı olacak ve örgütlerin geleceğe hazırlanmasına katkı sağlayacaktır.

Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Akt. Titrek, 2009). Hoy ve Tarter (2004), ise örgütsel adaletin uzun yıllardır araştırma konusu olmasına rağmen, eğitim yönetiminde ihmal edilen bir konu olduğunu belirtmektedir. Örgütsel adalete ilişkin araştırmalar eğitim dışındaki örgütlerde uzun süreden beri var olmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki çalışmaların çok yeni olduğu söylenebilir. Okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz istenilen sayıya ulaşmadığı söylenebilir (Akgeyik, 2014, s.11). Bu bakımdan mevcut çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Literatür incelendiğinde özel okulları örgütsel adalet bakımından kıyaslayan çalışmaların sınırlı olduğu, Konya ilinde ise bulunmadığı görülmektedir. Bu bakımdan çalışmanın alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu çalışma 2014-2015 öğretim yılında Konya ili Meram ilçesinde bulunan özel okullarla sınırlıdır.
2. Konya ili Meram ilçesinde bulunan özel anasınıfı, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Örgüt: Belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı (Bursalıoğlu, 2000, s.15).

Adalet: Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermektir (Bahçeci, 2014, s.1).

Örgütsel Adalet: Çalışanın örgütün çeşitli uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algılamasıdır (Greenberg,1996, s.24).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde araştırmaya temel oluşturan örgütsel adalet ile ilgili literatüre ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt

İnsanların bir arada yaşamak zorunda oluşları, onların toplumsal bir varlık olması gerçeğinden gelir. Toplumsal bir varlık olarak insan diğer insanlarla ilişkilerini sürdürürken, işbirliği yapmak ihtiyacı duyar. İnsanların birbirleri ile ilişkileri sonucu oluşan klikler, gruplar zamanla amaçlı örgütler haline gelir. İnsan artık belli amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanlarla, örgütlerle ilişki içerisinde olmak, işbirliği yapmak durumundadır (Uğurlu, 2009).

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir (Yıldırım, 2010, s.61). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyonudur (Çelebi, Vuranok ve Asan, 2015). Başka bir ifadeyle örgüt, rasyonel eylemlerin yapısal ifadesidir (Selznick, 1948).

İnsanlar sahip oldukları sınırsız ihtiyaçlarını, ellerindeki sınırlı imkânları ile karşılamada yetersiz kaldıkları sürece diğer insanlarla ilişkiye girmek ve kendilerinde eksik olan kaynakları onlardan mübadele yoluyla tedarik etmek durumundadırlar. Bu sayede ortak amaçlar etrafında bir araya gelen insanlar örgütleri oluşturarak aralarında gerek maddi gerekse duygusal bağlar kurarlar (Bağcı, 2013).

Örgüte ilişkin tanımlamalardan büyük bir bölümü metaforik alıntılardan oluşmaktadır. Buna göre örgütler bazen bir insan organizması, bazen bir sistem, bazen de makine, labirent, teknoloji ve yapı olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Başkan, 2005, s.91). Örgüt

kavram olarak dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, belirli bir amaç için gerekli çalışmaların belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Geniş anlamda örgüt ise örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için fiziksel araç ve olanakları bir araya getiren iskelet (Tutar, 2009, s.17) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt, insanların amaçlarının, umutlarının, yükümlülüklerinin ve rollerinin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı (Toffler, 1974, s.144) olarak tanımlanırken, başka bir tanım da ise örgüt, belli amaçlar doğrultusunda belli eylemler sistemi ve sosyal ilişkiler bütünü (Weber, 2006, s.29) olarak tanımlanmaktadır (Akt. Aykanat ve Yıldırım, 2012).

Bursalıoğlu (2000, s.15) örgütü, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı olarak tanımlamaktadır. Hicks (1975), ise örgütü, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreç olarak tanımlar ve örgütün dayandığı beş temel ögenin olduğunu belirtir:

1. Örgütte her zaman birey vardır.
2. Örgütte, bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olur ve karşılıklı davranış halindedirler.
3. Bu davranışlar her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir.
4. Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır. Bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini teşkil ederek örgüte katılmakla amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder.
5. Bu karşılıklı davranışlar, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı fakat bunlarla ilgili birbirine uygun birleşik amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur (Özgan, 2006, s.1-2).

Örgütler tıpkı toplumlar gibidir. Toplum yöneticilerinin karşılaştığı sorunların benzerleri örgütlerde de görülür. Toplumda kişiler arası anlaşmazlıkları çözmek için kurumlar geliştirilmiştir. Aile, politika, din, eğitim, adalet gibi kurumlar bunlardan sadece bir kaçıdır. Temelde bütün bu kurumların ortaya çıkış nedeni, kişiler arası uyumu sağlamak ve herkesin özgürce demokratik haklarını kullanmasının önündeki engelleri kaldırmaktır. Örgütlerde de bir takım özel kurallar hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Yazılı, sözlü veya yazısız ve sözsüz kurallara uyan bireyler büyük ihtimalle pozitif duygularla çalışmaya devam eder. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devam eder (Özdevecioğlu, 2003).

Örgüt içinde ilişkilerin düzenlenmesinde ve çatışmaların çözümlenmesinde düzenin sağlanması gereklidir; fakat önemli olan adaletli bir düzenin sağlanmasıdır (Altınkurt,

2010). Örgüt içinde gerçek adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmamasından ziyade bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Bu algılama, tutumlara dönüşür ve bu tutumlar da davranışlara dönüşür (Özdevecioğlu, 2003). Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır (Yürür, 2008). Bu sebeple adalet kavramı örgütler için oldukça kilit bir noktada yer almaktadır.

2.2. Adalet

Örgütler için vazgeçilmez bir öneme sahip olan adalet kavramı, üzerinde çok konuşulması ve araştırma yapılması gereken konulardan biridir. Bir iş yerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990, s.406).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozofun ilgisini çekmiş ve bu konuda çalışmalarına neden olmuştur (Greenberg ve Bies, 1992; Akt. Yelboğa, 2012).

Adalet kavramının ise birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010, s.68-69; Akt. Yıldırım, 2010, s.61).

Türkçeye, Arapça “Adl” sözcüğünden geçmiş olan “Adalet” sözcüğünün sözlükte üç farklı karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamında kullanılmaktadır (Eroğlu, 2009, s.7). Adalet, bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur. Herkesin hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşmasıdır. Adalet, en etkili, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru muameledir. Adalet, objektif manada

herkesin hakkını tanıma hususunda değişmez bir iyi niyeti ve dileği temsil eden kavramdır (Eroğlu, 2009, s.8).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 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 (Töremen ve Tan, 2010).

Adalet, bireylere doğru ya da yanlış kabul edilen standartlara göre davranmaları durumunda, hak ettikleri ya da olması gereken biçimde davranılmasını içermektedir (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003). Adalet en genel anlamıyla "hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarının tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir (Titrek, 2009).

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 (Tan, 2006, s.14). Adalet, özünde topluma eşit şartlar sunabilen, bireylerin eşit imkanlara sahip, özgür bir şekilde gelişimini sağlayan, hak ve sorumlulukların eşit bölüştüğü çalışma ortamında çalışanların verimli olarak çalışabilmesini, tüm çalışanların hak ve görevlerinin eşit olarak tanınmasını sağlayan, toplumun ve çalışanın onurunu koruma altına almış olan hukukun özü olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2006). Bu anlamda bir toplumdaki adalet ilkeleri, insanların birbirlerine ve içinde buldukları sosyal kurumlara karşı hak ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2006; Akt. Şentürk, 2014, s.6).

İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (Atalay, 2005, s.6).

Tyler (2000), adaletin sosyal yönünü ön plana çıkararak adaleti birey, grup, örgüt ya da toplum etkileşimi sonucu üyelerin aklında oluşan sosyal bir kavram olarak tanımlamaktadır. Tyler'a (2000) göre aynı adalet algısının insanlar tarafından paylaşılma derecesi grup içi ya da gruplar arası sosyal uyumu kolaylaştırmaktadır (Şahin, 2014, s.49).

İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda "adil" ya da "adaletsiz" olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla "adalet" kavramında en az iki

veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010) Bu sebeple adalet, sosyal bilimler alanında araştırma konusu olmuştur. Psikolojideki adalet çalışmaları Adams'ın (1963, 1965) çıktılarıyla ilgili algılanan adalet, yani dağıtımsal adalet vurgu yaptığı eşitlik teorisi üzerine yaptığı çalışmalarla başlamıştır (Cohen Charash ve Spector, 2001). Genel bir ifadeyle adalet kavramı eşitlere eşit davranmayı hak ve hukuka riayet etmeyi içerir. Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte, adalet uygulama alanları da paralel olarak gelişmekte ve farklı iş alanlarına kaymaktadır. Özellikle örgütsel adalet kavramına daha fazla önem verilmekte ve gittikçe daha çok vurgu yapılmaktadır (Kılıç ve Demirtaş, 2015).

2.3. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı tüm insan ilişkilerinin temelini oluşturan kavramlardan biridir. Bireylerin herhangi bir ilişkinin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri o ilişkinin niteliği ve sürekliliği üzerinde etkili unsurlardan biridir. Bireyler gereksinimlerini sosyal gruplar içinde karşılar. Günümüzde gereksinimler büyük örgütsel yapılar içinde karşılanmaya başlamıştır ve böylece örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmıştır (Atalay, 2005, s.125).

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımı ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Özellikle son 20 yıldır örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (İşbaşı, 2000).

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

bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Akt. Akgeyik, 2014 s.189).

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; Akt. Tan, 2006, s.16).

Örgütsel adalet, Adams tarafından 1960 yılında ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile gündeme gelmeye başlamış olup; temel olarak çalışanların örgüt ortamında algıladıkları eşitlik/adaletle ilgilidir (Gürbüz ve Mert, 2009).

Genel itibariyle örgütsel adalet; çalışanın organizasyonunun çeşitli uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algılaması olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1996, s.24). Taylor'a göre örgütsel adalet, karar vericilerin birtakım örgütsel çıktıları (ödül, ücret vb.) işgörenlere dağıtırken doğru süreçleri izlemeleridir (Masterson vd., 2000). Örgütsel adalet çalışma ortamında çeşitli süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler örgüt içinde yapılan çeşitli uygulamalara, çalışanlara sunulan ödül, ücret ve terfi olanaklarına ve kişiler arası etkileşime ilişkin olabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009).

Sosyal adalet toplumlar için neyse, örgütsel adalet de örgütler için öyledir (Beugr, 2002). Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet, iş yaşamında iş görenlerin kendilerine karşı gösterilen eylemlerde adaletli olunup olunmadığı ile ilgilidir (Uğurlu, 2009).

Örgütsel adalet, örgütlerde 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 (Töremen ve Tan, 2010). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, örgütteki işlemlerin adil olduğuna dair olan inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovski, 1989, s.126; Akt. Özer ve Urtekin, 2007).

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve görevlerden, kişisel doyum sağlayabilmeleri için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgütteki uygulamaların adillğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine

duydıkları güveni etkilemektedir. Çünkü; işgörenlerin adil algılamaları onların örgüte bağlılığını sağlarken, adaletsiz uygulamalar ise örgütte her türlü olumsuz davranışa yol açabilir (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Başka bir ifade ile örgütsel adalet, örgütte çalışan kişiler arasında görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ya da rol gibi kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik olarak geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998; Akt. Oğuz, 2011).

Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir (Atalay, 2005). Örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıkların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Taylor, 1989, s.85-89; Akt. Acar 2011). Hoy ve Tarter (2004) bu süreçlerle ilgili çeşitli ilkeler belirlemiştir. Bu ilkelerden bazıları şunlardır:

- Eşitlik ilkesi, bireylerin örgütten elde ettikleri kazançların, örgüte katkıları oranında olması gerektiği ilkesidir.
- Algı ilkesi, genel olarak adillik algısının, bireyin adalet algısını etkilemesidir.
- Çok seslilik ilkesi, alınan kararlara katılımın artmasının kararların adilliklerinin artmasına katkı getireceği ilkesidir.
- Kişiler arası adalet ilkesi, adaletin sağlanması için saygılı, nazik ve olgun davranışların gösterilmesi gerektiği ilkesidir.
- Tutarlılık ilkesi, liderlerin davranışlarındaki tutarlılığın, astlarda adalet algısının oluşumu için gerekli olması ilkesidir.
- Siyasal ve sosyal eşitlik ilkesi, karar verirken kolektif bir örgüt misyonunun paylaşılması ve kendi ilgilerine göre serbestçe karar verilmesi gerektiği ilkesidir.
- Düzeltme ilkesi, yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit

uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007, s.12). Olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Bundan dolayı örgütsel adalet algısı araştırılması gereken bir konu haline gelmektedir.

2.3.1. 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 (Tan, 2006, s.23; Töremen ve Tan, 2010). Örgütsel adalet algısı, çalışanların davranışlarının önemli belirleyicilerinden biridir. Çünkü örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanlar olumlu davranışlar sergilemeye yönelirken, olumsuz olan çalışanlar çaba düzeyini düşürmek, örgüte güven düzeyini değiştirmek gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Başka bir ifadeyle adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde pozitif tutum ve davranışların olacağı, adaletsiz durumların olduğu düşünülen örgütlerde ise “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilecek olumsuz davranışların olacağı söylenebilir (Serinkan ve Erdiş, 2014, 116).

Algılanan adalet karar verme, bağlılık ve iş yerindeki etkileşim gibi birçok faktörle ilişkilidir. Adaletsiz olarak algılanan durumlar örgütsel bağlılığı, çalışan bağlılığını ve iş tatminini azaltır. Çalışanlar korku ve adaletsizlik hissettiklerinde, motivasyonlarını kaybederler. İş yerinde algılanan adaletsizlik rahatsızlık oluşturur ve tükenmişlik, stres ve öfke gibi olumsuz duygusal tepkileri artırır (Deyreh, 2012).

Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesinin örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakarak değil de bireyin örgütün

davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmekte ve tutumlar da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s.115).

2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet her bir örgütün başarısı ile ilişkili olan anahtar bir kavramdır. Çalışanlarını örgüte bağlı ve sadık tutmak ve onlarda tatmin duygusu oluşturmak için her örgütün adaletli bir sisteminin olması gerekir (Akanbi ve Ofoegbu, 2013). Bu örgütlerden biri de eğitim örgütleridir.

Eğitim örgütleri, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Toplumsal çevreden girdi olarak insan alıp işleyerek, tekrar toplumsal çevreye çıktı olarak insan sunan eğitim örgütlerinin (Lunenburg ve Ornstein, 2004; Hoy ve Miskel, 2008; Akt. Baş ve Şentürk, 2011) adaletli bir yapıya sahip olması hem birey hem de toplum için oldukça önemlidir.

Eğitim sistemindeki nitelik sorunu, özel sektör örgütlerinde olduğu gibi, eğitim kurumlarında da, insan kaynakları çalışmalarının artırılması gerektiğini ortaya koymuştur. İnsan kaynağını daha verimli ve kaliteli bir şekilde kullanmak için örgütler adalet kavramına gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu çerçevede, eğitim örgütleri de, öğretmenlerin performans, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak için, örgütsel adalete gereken önemi vermelidirler (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir (Tan, 2006, s.10). Bu sebeple eğitim ortamlarında, özellikle de okullarda adalet ve eşitlik gibi kavramlar hafife alınmamalıdır (Hoy ve Tarter, 2004). Çünkü eğitim çalışanları kendilerini güvende hissedecekleri adil bir okul beklentisi içerisinde. (Polat, 2007, s.4).

Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından biri ise girdi ve çıktısının insan olmasıdır. İşleyeni ve hammaddesi insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir.

Bu nedenle, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini etkilemektedir. Örgütsel çıktıyı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen örgütsel adalet değişkeni, okulların amaçlarını gerçekleşmesinde önemlidir. Örgütsel adaletin boyutsal analizinin, örgütün tanınma ve etkili olma özelliğine olumlu yönde ivme

kazandıracığı düşünül­düğünden örgütsel adalet algısının okuldaki düzeyini saptamak okul etkinliği açısından da büyük önem taşımaktadır (Töremen ve Tan, 2010, s.58).

Eğitim örgütleri için en önemli öge öğretmendir. Öğretmenler de buldukları örgütlerde adalet arayışı içindedir. İlköğretim düzeyinde verilen eğitimin kaliteli olması, ilköğretimde çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin işlerini özverili bir biçimde, isteyerek ve yüksek performansta gerçekleştirmesine bağlıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu ne kadar yüksek olursa eğitime o derece katkıları olacaktır. Bunun sağlanabilmesi içinde okulda adaletli bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Yöneticiler; karar alma aşamasında, görev dağılımı yaparken, ödüllendirme yaparken, ücretli sınav görevleri verirken, performans değerlendirme yaparken adaletli davranarak, okuldaki örgütsel adalet algısını arttırmalıdır (Dündar, 2011, s.3).

Okul yöneticileri okullarda maddi gelirlerin okuldaki birimler arasında adil dağıtılmasından, öğretmenler arasında iş bölümü yapılmasından, öğretmenlerin takdir edilmesinden ve öğretmen mesaisinin adilane tanzim edilmesinden birinci derecede sorumlu bireylerdir (Şahin, 2014, s.51). Yetersizlikler ve imkânsızlıkların yanı sıra öğretmenlere karşı karar verici konumundaki okul yöneticilerinin adil olmayan davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; okul içi bazı sorunların çıkmasına da sebep olabilir. Bu durum, öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını, güvenini ve gönüllü davranışlarını da azaltarak, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesinde sakıncalara yol açabilir (Laçinoğlu, 2010, s.3). Örgütlerdeki birçok sürecin insan kaynağıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, işgörenlerin çeşitli konulardaki algıları ve bunun sonucundaki tutum ve davranışları son derece önemli olduğu görülecektir. Bilinçli bir şekilde işgören kaynağının örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. İşgörenlerin çeşitli durumları farklı algılayarak farklı tepkiler göstermesi, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgüt içinde uygun ortamın yaratılarak algılanabilecek adaletli bir yapının oluşturulması birçok soruna çözüm olacaktır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s.72).

2.4. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletle ilgili ortaya konulan teorilerin, kazanımların adillliğini temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adalet kavramına ilişkin çalışmaların Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile geliştiği görülmektedir (Greenberg, 1987, s.11) Ancak zamanla örgütsel adalet konusunda çok sayıda teori geliştirilmiş ve bu teoriler kimi zaman birbirleriyle örtüşmüş, kimi zamansa birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koyarak sınıflandırılmaları zorlaşmıştır. Greenberg (1987) bu teorilerle ilgili bir sınıflandırma yapmış ve örgütsel adalet teorileri dört grupta incelemiştir. Bu teorilere ilişkin sınıflama Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Greenberg'in (1987) Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987, s.10

Greenberg (1987, s.10) bu taksonominin çeşitli yönlerden faydalı işlevleri olduğunu belirtmiş ve bunlar arasında;

1. Kavramsal ilişkileri açıklığa kavuşturma
2. Örgütsel adalet araştırmalarındaki eğilimleri izleme
3. Araştırma ihtiyacı olan alanları ve kavramsal gelişimi belirlemeyi vurgulamıştır.

Greenberg (1987 s.10) ayrıca her bir boyutla ilgili olarak örnek sorular sormuş ve prototipik bağımlı ölçütler sunmuştur. Bu sorulara ve ölçütlere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Her Bir Örgütsel Adalet Teorisi Türü için Örnek Sorular ve Prototip Ölçütler

Teori Türü	Örnek Soru	Prototipik Bağımlı Ölçüt
Reaktif İçerik	Çalışanlar adaletsiz ödemelere nasıl tepki verirler?	Fazla ödeme veya az ödeme adaletsizliğine karşı tepkiler
Proaktif İçerik	Adil ödeme yapılması için çalışanlar ne gibi girişimlerde bulunurlar?	Ödül dağıtımındaki adalet normlarına bağlılık
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki verirler?	Adil olmayan ödeme yöntemlerine veya uyuşmazlık çözümü yöntemlerine karşı tepkiler
Proaktif Süreç	Adil politikalar ve prosedürler oluşturulması için ne gibi girişimlerde bulunurlar?	Prosedürel adalet algıları

Kaynak: Greenberg, 1987

(Greenberg, 1987, s.9-22) belirttiği gibi, Reaktif kuramlar adil olmayan durumlardan kaçış veya kaçma şeklinde gösterilen tepkileri içermektedir. Proaktif kuramlar ise kişilerin adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır ve çalışanların adil uygulamaları yaratma adına çabalarını konu almaktadır. Süreç kuramları, çalışanların elde ettiği kazanımlarının (ücret, terfi, gibi) nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu kuramlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasındaki süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik kuramları ise, kazanımların belirlendiği süreçlere değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adillliğini konu almaktadır (Acar, 2011).

2.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri adalete ilişkin kavramsal yaklaşımlardır ve bu teoriler bireylerin adil olmayan uygulamalara nasıl tepki verdiklerine odaklanırlar. Örgütlerle ilgili çalışma yapanlar büyük ihtimalle bu teorilere oldukça aşinadırlar çünkü en popüler adalet kavramsallaştırmaları bu kategoriye giren teorilerde yer almaktadır (Greenberg, 1987).

Bu alanda geliştirilen Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin(1987) Göreceli Yoksunluk Kuramı Reaktif-İçerik kuramlarına örnek olarak verilebilir. Bu kuramlarda, örgüt çalışanlarının kaynak ve ödül dağıtımını konusundaki adaletsiz tutumlar karşısında nasıl tepki gösterdiklerine veya adil olmayan ilişkilere yönelik alınan olumsuz tavırlara odaklanıldığı için reaktif-içerik teorileri adı altında toplanmaktadır (Akgeyik, 2014, s.17).

2.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan dağıtımlara nasıl tepki verdiğini inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri adil dağıtımlar için çalışanların ne gibi girişimlerde bulduklarını inceler (Greenberg, 1987). Bu düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır. Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilir (Eker, 2006, s.8-9). Proaktif süreç teorilerine dahil olan bir diğer kuram ise Lerner'in "Adalet Güdüsü Kuramı"dır (Greenberg, 1987).

Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Kuramı" ve Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Kuramı" örgüt içinde adil dağıtımın nasıl ortaya çıktığını ve bu dağıtım sürecinin nasıl yapılması gerektiğine odaklanır. Bu çalışmalar örgütsel adalet türünden olan dağıtım adaletinin ve etkileşim adaletinin örgüt içindeki dinamiklerini açıklamaktadır (Çetin, 2013, s.78). Sonuç olarak reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Chan, 2000, s.72; Akt. Acar, 2011, s.49).

2.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileriyle, nihai kararların adilliğine odaklanan içerik teorileri birbirlerinden net bir şekilde ayrılmıyormuş gibi görünmesine rağmen, bu doğru değildir çünkü süreç teorileri kaynağını farklı bir düşünsel gelenekten, özellikle de hukuktan almaktadır (Greenberg, 1987). 1970'li yılların ortalarında Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ile ilgili yürüttükleri çalışmada bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma/çözüm durumlarına nasıl tepki verdiklerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlardan biri, tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü) diğeri ise tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü). Bu bulgu ile örgütsel adaletin süreçsel yönü keşfedilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975; Akt. Çetin, 2013, s.79).

2.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Örgütsel adalet teorileri sınıflandırmasında en az bilinen kategoridir. Leventhal, Kruza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi bu kategoride oldukça baskındır. Bu teori Leventhal'ın Adalet Yargısı Modelinden gelişmiştir ve dağıtım davranışlarının genel bir modeli olarak ileri sürülmüştür. Bununla birlikte bu teori dağıtımdan ziyade çoğunlukla süreçle ilgili kararlara uygulandığı için proaktif süreç teorisi kategorisine dahil edilmiştir. Bundan dolayı reaktif süreç teorilerindeki anlaşmazlık-çözüm süreçlerine yapılan vurgunun aksine, proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerine odaklanır. (Greenberg, 1987).

Greenberg (1987, s.14-15), adaleti sağlamaya yardımcı olabilecek süreçlerin sekiz özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikler; (1) bireylere karar verenleri seçme hakkı sağlamak, (2) tutarlı kurallara dayanmak, (3) doğru bilgiye dayalı olmak, (4) karar verme gücünün yapısını tanımak, (5) bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, (6) bireylerin bilgi almasını sağlamak, (7) süreçlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak ve (8) yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır (Çetin, 2013, s.79).

Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayana, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. (Eker, 2006).

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilirler (Atalay, 2005).

2.5. Örgütsel Adalet Boyutları

(Colquitt, 2001) örgütsel adaletle ilgili araştırmaları farklı adalet türlerinin birbirinden ayrılması ve birleştirilmesi yönünde girişimler olarak görmektedir. Alan yazımında örgütsel adalet genel olarak dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki kategoride boyutlandırılmıştır. Bununla birlikte son yıllarda yapılan çalışmalarda, etkileşimsel adalet de üçüncü adalet boyutu olarak sunulmuştur (Bies ve Moag, 1986). Yerli ve yabancı literatürde ağırlıklı olarak örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır (Acar, 2011).

Örgütsel adalet üç farklı boyutta tanımlanmaktadır: Bunlar dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalettir (Beugre ve Baron, 2001). Dağıtımsal adalet örgütteki kaynakların toplanması ve dağıtılmasındaki adaletle ilişkilidir. Dağıtımsal adaletle göre değerlerin dağıtımında çalışanların yeteneğine ve örgüt içindeki durumuna bakılması gerekmektedir. Çalışanların adil dağıtım beklentileri, para, mal, rol, statü gibi tüm değerlerle ilgilidir. Süreç adaleti örgütteki resmi karar alma süreçlerindeki adaletle işaret etmektedir. Süreç adaleti örgütsel kazanımları belirlemede izlenen yöntemlere, araçlara ve süreçlere ilişkin algılanan adalet olarak da tanımlanmaktadır. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerindeki adalet olarak ifade edilmektedir. Bu adalet algıları değişik araştırmalara konu olmuştur ve örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cohen Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diğ. 2001; Akt. Şahin, 2014, s.49-50).

Çalışanların kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algısı *dağıtımsal adalet*, kaynakların dağıtımını sırasında alınan kararlara ilişkin adalet algısı *işlemsel adalet*, örgütteki hem aynı hem de farklı konumdaki çalışanların birbirleri ile etkileşimleri ise *etkileşimsel adalet* olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların bu üç farklı adalet algısı örgütsel adaletin boyutları olarak adlandırılmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Aşağıda bu boyutlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.5.1. Dağıtımsal Adalet

Yerli ve yabancı literatürde ağırlıklı olarak örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele alınmaktadır. Psikolojide adalet ile ilgili çalışmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti kazanımların adillliğini incelemiştir (Cohen Charash ve Spector, 2001). Dağıtım adaleti aynı zamanda Leventhal'in Adalet Yargı Kuramını da temel almaktadır. Eşitlik teorisi ödemelerde görülen eşitsizliklere verilen tepkilere odaklanırken, Leventhal insanların çeşitli adalet normlarını proaktif bir şekilde kullandığı şartları incelemiştir (Akanbi ve Ofoegbu, 2013).

Bilim adamları, politikacılar, hukukçular ve ekonomistler her zaman toplumda zenginlik, güç, mal ve hizmetlerin adil dağıtımıyla ilgilenmişlerdir (Adams, 1965, s.267) ve bu sebeple dağıtım adaleti kavramı Aristo'ya kadar dayanmaktadır (Adams, 1965, s.272). Dağıtım adaleti sorunu, değerli şeylerin kıt olduğu, herkesin istediği şeylere sahip olamadığı ve olumsuz durumların herkes için kaçınılmaz olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Hubbell ve Chory Assad, 2005). 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. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Dağıtım adaleti hem sosyal hem de örgütsel bağlamda görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987, s.20; Akt. İşbaşı, 2000, s.50-51). Dağıtım adaletinde esas olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde yararlanıp yararlanmadığıdır. Buna göre; dağıtım adaletinde kazanımların paylaşılması önemli bir yer almaktadır. Dağıtım adaleti çalışanlarının yapmış olduğu çalışmaların karşılığında, işyerinden aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılamalarıdır. Çalışanlar iş yerinde kazandıklarını, işleri yapan diğer çalışanlarla karşılaştırarak, dağıtımın adil yapıp yapılmadığı konusunda yargıya varabilirler (Şentürk, 2014, s.12).

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

Dağıtımsal adalet, örgütlerde işgörenlerin elde ettikleri kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımını konu edinir. Bu kazanımlar; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir (Atalay, 2005, s.3). Örgütsel açıdan dağıtımsal adalet, maaş, ödüller, personel sosyal yardımları ve maaş zamları gibi sonuçların dağıtımındaki adillik anlamına gelmektedir (Acar, 2011, s.34). Kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Greenberg, 1987; Akt. Polat, 2007, s.16):

1. Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin pirim alması örnek olarak verilebilir.
2. Eşitlik kuralına ödül almada herkesin eşit sansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit sansa sahip olması buna örnek verilebilir.
3. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003). Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar ise alınanlar, alıcı birimler, kurallar, standartlar ve bu dört unsur arasındaki karşılıklı ilişkileri içermektedir. Araştırmalarda, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algılamamanın kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, gergin davranışlar sergilemelerine vb. neden olduğu ortaya konmuştur (İşbaşı, 2000, s.52).

Bununla birlikte çıktılar adalet algısında küçük bir role sahiptir ve bazen ilgisiz olabilir. Hatta, çalışanlar bazen kaynak dağıtımını adil olarak algılasalar bile, yine de adaletsizlik olduğunu düşünebilmektedirler. Bu sebeple adalet algısını etkileyen başka faktörler de vardır (Poole, 2007). Alzubi (2010) çıktılara karar verirken kullanılan prosedürlerin çıktılarının kendisinden daha önemli olabildiğini belirtmektedir. Bu durum işlemsel adalet kavramına odaklanılmasına yol açmıştır. Ayrıca dağıtımsal adalet kavramı, sadece ekonomik kaynakları dikkate aldığı ve sonuçların dağıtımını belirleyen işlemleri dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Yapılan eleştiriler ve eksiklikler işlemsel adalet kavramının doğmasına yol açmıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Dolayısıyla dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini, diğer bir ifadeyle işlemsel adaleti incelemeye yöneltmiştir. (Cohen Charash ve Spector, 2001).

2.5.2. İşlemsel Adalet

Dağıtımsal adalet çalışanların memnuniyetini çıktılara bağlarken, işlemsel adalet çalışan memnuniyetinde sürecin etkisine dikkat çekmektedir (Alzubi, 2010). İşlemsel adalet bireylerin kaynakların dağıtımını düzenleyen sosyal sistemdeki süreç öğelerinin adillğine ilişkin algılarıdır (Hubbell ve Chory Assad, 2005). İşlemsel adalet boyutunda sürecin adillliği incelenmiştir. Bu boyutun temelinde (Tihibaut ve Walker, 1975)'ın bireylerin bir sonucu ulaşmada kullanılan sürecin adil olduğuna inanmaları durumunda olumsuz sonuçlar aldıklarında bile sonucu daha olumlu değerlendirdikleri bulgusu esas

alınmıştır (Dae Seok, 2004; Akt. Acar, 2011) İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçlar olan prosedürlerin adilliğine ilişkindir. Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktadır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987, 148; Akt. İşbaşı, 2000, s.52). Dolayısıyla işlemsel adalet, kararların adilliğine ve sonuç memnuniyetine odaklı bir yaklaşım olan dağıtımsal adaletin aksine süreç odaklıdır. Yani dağıtımsal adalet çalışmaların kazanımlarına ilişkin kararlara gösterdikleri tepkiye odaklanırken, süreç adaleti çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Altinkurt, 2010, s.282). İşlemsel adaleti, kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır. İşlemsel adalet, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metodlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adaletle işaret etmektedir (Greenberg, 1987; Crapanzano, 2001; Akt. Şahin, 2014, s.53).

İşlemsel adalet, örgütlerdeki yasal prosedürlerin, alınan kararların ve uygulamalarının işgörenler üzerindeki etkisini konu edinir (Atalay, 2005, s.3). Uygulamaya ilişkin adalet denilen işlemsel adalet, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak işgörelere kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi verilebilir. Bu uygulama işgörelere adalet algılarını arttırmaktadır (Greenberg, 1990, Moorman, 1991; Akt. Polat, 2007, s.18).

İlgili literatür incelendiğinde, (Leventhal, Karuza ve Fry'ın 1980) çalışmaları işlemsel adalet kavramını yönetimsel, örgütsel, eğitsel ve politik bağlamlar gibi yasal olmayan bağlamlara da genişleterek katkı sağladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca Leventhal'ın işlemsel adalet yargıları teorisi, adil olarak algılanabilmesi için bir prosedürün sağlaması gereken altı kritere odaklanmıştır. Buna göre, adil bir prosedür: (1) adil olmalıdır, (2) tarafsız olmalıdır, (3) kesin olmalıdır, (4) düzeltilebilir olmalıdır, (5) ilgili bütün tarafların çıkarlarını temsil edebilmelidir ve (6) kişisel etik ve ahlâk standartlarına uygun olmalıdır (Dae-seok, 2004; Akt. Acar, 2011, s.35).

İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar, işgörelere yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireyler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle ya da alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen işgörelere adaletle ilişkin algılamalarının olumlu yönde değişebilecektir.

Çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, onların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirleyecektir (İşbaşı, 2000, s.52). Colquitt ve Greenberg (2005; Akt. Akgeyik, 2014) alınan kararların süreç açısından adil olarak algılanması için şu kurallara uyulması gerektiğini belirtmektedir:

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

2.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının boyutlarından bir diğeri de etkileşim adaletidir. Bies ve Moag tarafından öne sürülmüş olan etkileşim adaleti, bazı araştırmacılar tarafından süreçadaletin bir bileşeni olarak görülürken (Thomas ve Landau, 2002), bazılarında örgütsel adaleti oluşturan boyutlardan birisi olarak görmektedir (Cropanzano ve Folger, 1989; Guy, 2007; Polat, 2007; Akt. Çetin, 2013). Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş bir hali olarak görülmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Buna göre etkileşimsel adalet çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasını vurgular (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012). Etkileşimsel adalet, örgütlerin kişilerarası tarafına odaklanmıştır. Kişilerarası davranış ve iletişimin adilliğini incelemiştir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde işlemlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişiler arası ilişkilerin kalitesidir, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin uygulanmasıdır (Atalay, 2005, s.3). Diğer bir deyişle etkileşimsel adalet bireylerin örgütsel prosedürlerin uygulanışı sırasında gördükleri kişisel muamele ile ilgili algılamalarına odaklanır. Etkileşimsel adaletle ilgili algılamalar açısından merkezî öneme sahip iki unsur, kaynak tahsisatı ile ilgili kararların altında yatan sebeplerin bu tahsisatlardan etkilenen taraflara açık, doğru ve yeterli bir biçimde açıklanıp açıklanmadığı ve bu kararların uygulanmasından sorumlu olan kişilerin etkilenen bireylere haysiyet ve saygı çerçevesi içerisinde muamele edip etmedikleridir (Dae Seok, 2004; Akt. Acar, 2011, s.35).

Etkileşime dayalı adalet, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Etkileşime dayalı adalet algısının bir boyutu, alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Araştırmalar, alınan kararlar kişilerin çıkarları aleyhine de olsa, eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa bireylerin olumsuz yöndeki algılarını daha aza indirgediği ve karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Tyler ve Bies. 1990; Akt. Polat, 2007, s.23).

Olkkonen ve Lipponen (2006), makalesinde etkileşimsel adaletin yöneticilerle ilişkili olmasına karşılık süreç ve dağıtımsal adaletin örgütle ilgili olduğuna dikkat çekmektedirler. Bireyin belli yöneticilerle ilgili algılarının her zaman örgüte genellenemeyeceğini ileri sürmektedirler. Olkkonen ve Lipponen'e göre süreç adaleti ve dağıtımsal adalet bireyin örgüt algılarını doğrudan etkilemektedir. Etkileşimsel adalet ise yönetici odaklı algılamalarla ilgilidir (Akt. Şahin, 2014, s.50). Sonuç olarak, bilim adamlarının çalışmaları sonucunda her üç adalet algısının da (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) birbirleriyle güçlü ilişkili ama bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akgeyik, 2014).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çalışmanın konusuyla ilgili olan yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yazılan Araştırmalar

Akgeyik (2014), tarafından gerçekleştirilen çalışmada Diyarbakır ilindeki Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları araştırılmıştır. 49 yönetici ve 221 öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet boyutları her üç adalet boyutunda öğrenim durumu ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, kıdem ve alan değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık bulunmuştur.

Altinkurt ve Yılmaz (2010), yaptıkları çalışmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmaya Kütahya ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 258 öğretmen katılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre öğretmenler örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmemekte; branş ve okul türüne göre değişmektedir.

Atalay (2005), gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, etkileşimsel adalet boyutunun dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına kıyasla daha önemli görüldüğü bulunmuştur.

Ay (2013), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya Türkiye'nin 7 bölgesinde görev yapan toplam 679 öğretmen katılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğu, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Çelebi, Vuranok ve Asan (2015), ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algılarını çeşitli demografik değişkenler açısından inceledikleri çalışmalarını 201 ilkokul öğretmeni ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; ilkokul öğretmenlerinin özellikle örgütsel adaletin “işlemsel adalet” boyutunda sorunlar yaşadığı görülmüştür. “Etkileşimsel adalet” boyutunda ise kadın öğretmenlerin erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin de arttığı görülmüştür.

Dündar (2011), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasını, İstanbul ili Fatih ilçesinde gerçekleştirmiştir. Çalışmaya 314 öğretmen katılmış ve sonuç olarak öğretmenlerin örgütlerini çoğunlukla adil olarak algıladıkları bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları en yüksek etkileşimsel adalet boyutundadır. Öğretmenlerin işdoyumları ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyindedir. Öğretmenlerin en fazla kişilerarası ilişkiler boyutunda, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algısı cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir. Buldukları okulda çalışma süresi değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir. İş doyum düzeyi yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık göstermektedir. Cinsiyet ve buldukları okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından ise farklılık göstermemektedir.

Gök (2014), Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde görevli ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmaya okullarda görevli 400 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarının “kararsızım” yani orta düzeyde, örgütsel adalet algıları alt boyutlarının ise “katılıyorum” yani iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerle, araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlendirmelerinin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, hangi kademe öğretmeni olduğu ve buldukları okulda hizmet süreleri değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları boyutları ile demografik özelliklerin bazı noktalarında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve yorumlanmıştır. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İşleyici (2015), Zonguldak ilinde gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 474 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticiyle çalışma yılı ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) tamamı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir.

Öztuğ ve Baştaş (2012), öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının hangi düzeyde olduğunu, hangi değişkenlerden etkilendiğini ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarını resmi ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 225 öğretmen ve yönetici ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genelde yüksek düzeyde olduğu, özellikle etkileşimsel adalet boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yaşın adalet algısını anlamlı bir şekilde yordamadığı, cinsiyetin ise öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını yordadığı belirlenmiştir.

Şentürk (2014), Ankara ili Mamak ilçesinde gerçekleştirdiği uygulamada ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmaya resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 307 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine işlemsel ve etkileşimsel adaletin anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Uysal (2014), Ankara ili Altındağ ilçesinde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmaya genel liselerde görev yapan 239 öğretmen katılmış ve araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adaletin bütün boyutlarında “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları en yüksek işlemsel adalet boyutundadır. Örgütsel adalet ve alt boyutları algısı cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir. Branş değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir.

2.6.2. Yurt Dışında Yazılan Araştırmalar

Akanbi ve Ofoegbu (2013), yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada işlemsel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir yiyecek firmasında çalışmakta olan 250 çalışanla gerçekleştirilen çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları işlemsel ve dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek oranda bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Alzubi (2010), örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını elektrik endüstrisinde çalışan 229 işçi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulgularına göre çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmakta ve çalışanların iş tatmini yöneticilerin örgütsel adaletlerine bağlıdır.

Beugre ve Baron (2001), gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sistematik adalet algısına etkisini incelemişlerdir. Araştırma çeşitli örgütlerde çalışmakta olan 232 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları örgüte ilişkin sistematik adalet algılarını olumlu bir şekilde yordamaktadır. Dağıtımsal adaletin ise sistematik adalet algısının bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bidarian ve Jafari (2012), örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını üniversitede görevli 250 kişi ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Cohen Charash ve Spector (2001), örgütsel adalet algısı ile ilgili bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada 190 araştırmada toplam 64,757 katılımcının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletle ilgili verileri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda üç örgütsel adalet boyutunun da önemli olduğu, örgütsel uygulama ve çıktıların bu boyutlarla ilişkili olduğu ancak demografik değişkenlerin büyük oranda algılanan adaletle ilişkisiz olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca performansın işlemsel adaletle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise işlemsel ve dağıtımsal adaletle ilişkili olduğu; iş tatmininin ise bütün adalet boyutlarıyla yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve

güvenin temelde işlemsel adaletle ilişkili olmasına rağmen, diğer adalet türlerinin de bunlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hoy ve Tarter (2004), çalışmalarında örgütsel adalet ve güvene ilişkin bir model geliştirmiş ve bu modeli test etmişlerdir. Çalışmanın verileri 75 ortaokuldan ve 2600 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Marjani ve Ardahaey (2012), çalışmalarında örgütsel yapı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları örgütsel yapının adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adaletin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu, işlemsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve etkileşimsel adaletin tükenmişlikle negatif bir ilişkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010), tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın verileri 120 öğretmenden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan tekniklerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları inceleyebilmek için betimsel tarama yöntemi tercih edilmiştir. Betimsel modelde, var olan durumu var olduğu biçimiyle betimlemek amaçlanırken; ilişkisel tarama modelinde, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı ve ilişkinin varlığı durumunda bunun yönü ortaya koyulmaya çalışılır (Karasar, 2011, 77- s.81-82).

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini 2015-2016 öğretim yılında Konya ili Meram ilçesinde bulunan özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Meram ilçesindeki 15 özel okuldan 500 öğretmen içinden 350 öğretmene ulaşıldı. Araştırmanın veri toplama aracı 350 öğretmene gönderilmiş, 20 tanesi çeşitli sebeplerle elenmiş ve sonuç olarak 151'i erkek ve 179'u kadın olmak üzere toplam 330 öğretmenden elde edilen veriler kullanılmıştır.. Tablo 3'te araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 3: Örneklemin Demografik Özellikleri

Öğretmenlerin Genel Özellikleri		N	%
Cinsiyet	Kadın	179	54,2
	Erkek	151	45,8
Yaş	20-30 arası	148	44,8
	31-40 arası	143	43,3
	41-50 arası	36	10,9
	51 ve üstü	3	,9
Branş	Anasınıfı	41	12,4
	Sınıf Öğrt.	108	32,7
	Branş Öğrt.	181	54,8
Hizmet Süresi	1-5 yıl	113	34,2
	6-10 yıl	94	28,5
	11-15 yıl	72	21,8
	16 yıl ve üzeri	51	15,6
Toplam		330	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi, örneklemin % 45,8'ini (151 kişi) erkek öğretmenler ve % 54,2'sini (179 kişi) bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemin branşlara göre dağılımı, ana sınıfı % 12,4 (41 kişi), sınıf öğretmeni % 32,7 (108 kişi) ve branş öğretmeni % 54,8 (181 kişi) şeklindedir. Öğretmenlerin, %34,2'si (113 kişi) 1-5 yıl arası, % 28,5'i (94 kişi) 6-10 yıl arası, % 21,8'i (154 kişi) 11-15 yıl arası ve % 15,6'sı (51 kişi) 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları incelendiğinde, çoğunluğunun en fazla 10 yıllık tecrübeye sahip olan genç öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler; "Kişisel Bilgiler Formu" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği Formu" ile toplanmıştır.

3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği – ÖAÖ

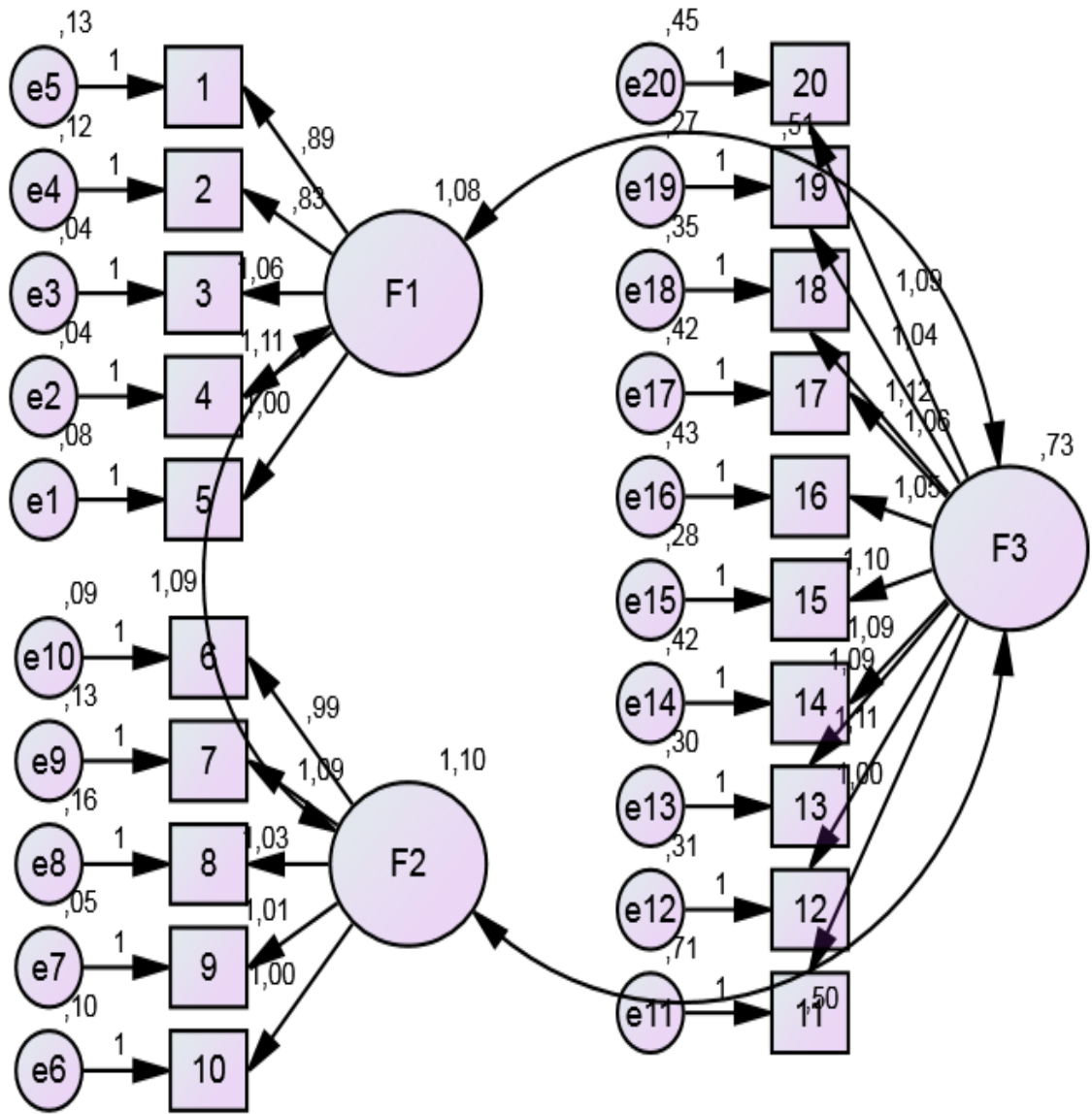
Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının belirlenmesinde Niehoff ve Moorman (1993), tarafından geliştirilen Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği Likert tipi beşli dereceleme şeklinde hazırlanmış toplam 20 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Boyutlardan birincisi, beş maddeden oluşan “dağıtımsal adalet”; ikincisi, altı maddeden oluşan “işlemsel adalet”, üçüncüsü ise dokuz maddeden oluşan “etkileşimsel adalet” alt boyuttur. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları sırasıyla “.81”, “.89” ve “.95” olarak saptanmıştır (Yıldırım, 2003, 2007). Söz konusu bu çalışmada, ÖAÖ'nün alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları (cronbach alpha) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları için sırasıyla “.88”, “.70” ve “.79” olarak bulunmuştur.

Örgütsel adalet ölçeği uygulanmadan önce, ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla 120 kişilik bir öğretmen grubuna deneme uygulaması yapılmıştır. Deneme uygulamasının verileri toplandıktan sonra ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1140,635
	df	3
	Sig.	,000

Yukarıdaki Bartlett Testi tablosunda görüldüğü üzere, anlamlılık değerinin ($p=0.00<0.01$) olması ölçekten elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. KMO değeri .60 dan yüksek ve Bartlett testi anlamlı çıkmıştır. Ayrıca .621 değeri ise verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Bu aşamadan sonra ölçeğin faktör yapısını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ayrıca maddelerin öz değerleri de tablo halinde verilmiştir.



Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 5: Madde Öz Değerleri

V5	<---	F1	,966
V4	<---	F1	,984
V3	<---	F1	,985
V2	<---	F1	,927
V1	<---	F1	,933
V10	<---	F2	,959
V9	<---	F2	,978
V8	<---	F2	,939
V7	<---	F2	,953
V6	<---	F2	,962
V11	<---	F3	,711
V12	<---	F3	,862
V13	<---	F3	,860
V14	<---	F3	,820
V15	<---	F3	,870
V16	<---	F3	,808
V17	<---	F3	,812
V18	<---	F3	,852
V19	<---	F3	,862
V20	<---	F3	,811

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal halindeki gibi üç boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Faktör Analizi Değerleri

χ^2/sd (310,45/120)	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
2,58	.54	.013	.88	.952	.94	.75

Tablo 6'da yer alan veriler, ölçeğin genel olarak iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ölçeğin çalışmada kullanmak üzere orijinal haliyle uyumlu olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

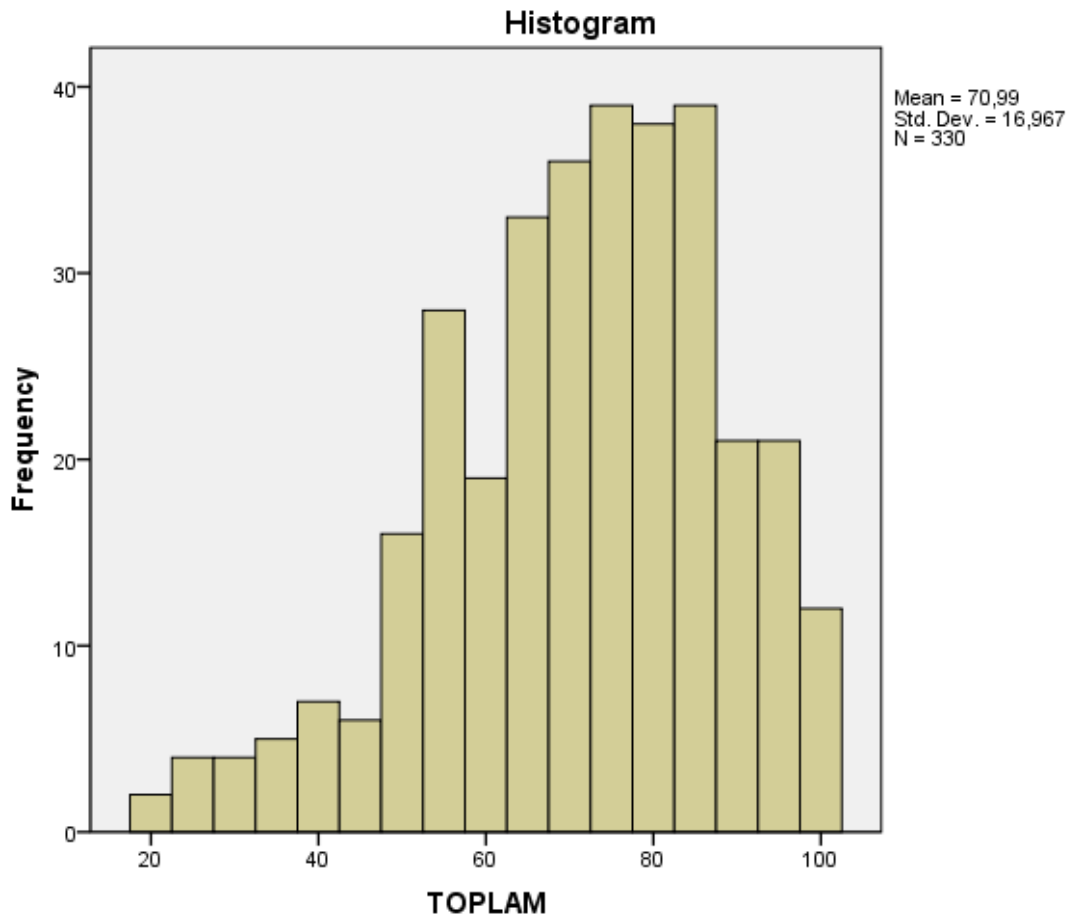
Örgütsel Adalet Ölçeği 13.12.2014 – 04.09.2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ölçeğin cevaplanması ortalama 10 dakika sürmüştür. Uygulama sonunda elde edilen 350 ölçek formundan 20 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı geçerli sayılmayıp kapsam dışı bırakılmıştır. Toplam 330 kişiden toplanan veriler analize dâhil edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Örgütsel Adalet Ölçeği ile elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında fark olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branşlarına kıdem durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz öncesinde verilerin ANOVA'nın varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Bunun için; puanların, bağımlı değişkenin her bir düzeyinde normal dağılım gösterip göstermediği ve bağımlı değişkene ilişkin varyansların her bir örneklem için eşit olup olmadığı incelenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin her bir alt boyutuna ait puanların normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmede çarpıklık ve basıklık katsayıları ve Kolmogorov-Smirnov testi dikkate alınmıştır. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Tablo 7'te verilmiştir. Normal dağılım açısından çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+,-1) aralığında olduğu zaman mükemmel, (+,-2) olduğu zaman ise kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (George ve Mallery, 2003). Tablo 7 incelendiğinde bu değerlerin tamamının normal dağılım açısından mükemmel olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin ilgili değişkenler açısından normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları da incelendiğinde puanların normalliğe uygun olduğu görülmüştür ($p>.05$). Ayrıca normallik grafiği de incelenmiş Şekil 2'de sunulmuştur. ANOVA'nın bir diğer varsayımı olan "bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir" varsayımının geçerliği için Levene F testi yapılmıştır. Testin sonucunda varsayanların homojen kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır ($p>.05$).

Tablo 7: ÖAÖ'nün Alt Boyutları ile Birlikte Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Alt Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık
Doğrusal Adalet	330	-0,11	0,43
İşlemsel Adalet	330	-0,55	-0,13
Etkileşimsel Adalet	330	-0,63	0,10
Toplam	330	-0,58	0,08



Şekil 2: ÖAÖ'den Öğretmenlerin Aldığı Toplam Puana İlişkin Normallik Grafiği

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma sürecinde elde edilen verilerin çözümlenmesi ile ulaşılan bulgulara, araştırma soruları doğrultusunda yer verilmiştir.

4.1. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Dağıtimsal, İşlemsel Ve Etkileşimsel Boyutlarda Örgütsel Adalet Algıları

Araştırmada cevaplandırılmak üzere iki farklı soru belirlenmiştir. Bunlardan birincisi; “Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?” sorusudur. Bu soruya yanıt aramak üzere, Örgütsel Adalet Ölçeğinden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen betimleyici analizler sonucu ulaşılan istatistiksel değerler incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Alt Boyutlar	N	\bar{X}	SS
Dağıtimsal Adalet	330	3,32	4,02
İşlemsel Adalet		4,33	5,18
Etkileşimsel Adalet		4,81	8,55
Toplam Puan		4,13	17,02

Tablo 8 incelendiğinde dağıtimsal adalet boyutuna ilişkin aritmetik ortalamasının 3,32; işlemsel adalet boyutuna ilişkin aritmetik ortalamasının 4,33; etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin aritmetik ortalamasının 4,81 ve örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanına ilişkin

aritmetik ortalamasının ise 4,13 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre en yüksek ortalamasının etkileşimsel adalet alt boyutuna ve en düşük ortalamasının ise dağıtımsal adalet alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanda orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamalarına ilişkin sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Yüzde, Frekans ve Aritmetik Ortalama Dağılımları

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	SS
Dağıtımsal Adalet	M1	3,85	1,00
	M2	3,94	,94
	M3	3,52	1,12
	M4	3,53	1,18
	M5	3,38	1,08
İşlemsel Adalet	M6	3,37	1,09
	M7	3,23	1,21
	M8	3,13	1,15
	M9	3,77	1,08
	M10	3,72	1,10
Etkileşimsel Adalet	M11	3,25	1,20
	M12	3,71	1,10
	M13	4,02	1,08
	M14	4,57	1,13
	M15	4,68	1,08
	M16	3,79	1,12
	M17	3,38	1,11
	M18	3,57	1,13
	M19	3,74	1,03
	M20	3,42	1,15

Tablo 9’da sunulan veriler incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımsal adalet boyutunda en fazla “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum” ve “Okul yöneticimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır ” maddelerini tercih ettikleri görülmektedir. İşlemsel adalet boyutunda en fazla “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir” maddesini tercih ettikleri görülmektedir. Etkileşimsel adalet

boyutunda ise en fazla “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır” maddesini tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar açısından görüşme gerçekleştirilen öğretmenlerin özellikle yöneticilerin iş bölümü yapmaları konusunda memnun kaldıkları söylenebilir.

4. 2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırma kapsamında belirlenen ikinci soru ise “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algıları; cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına ve meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruyu yanıtlamak için, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinden almış oldukları puan ortalamaları; cinsiyete, yaşa, branşa ve kıdem durumuna göre karşılaştırılmıştır.

4.2.1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel adalet ölçeğinden almış oldukları puanları karşılaştırmak amacıyla t testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Dağıtimsal Adalet	Kadın	179	4,04	3,783	3,520	.000
	Erkek	151	3,42	4,542		
İşlemsel Adalet	Kadın	179	4,05	4,830	5,350	.000
	Erkek	151	3,48	6,254		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	179	4,01	7,037	5,520	.000
	Erkek	151	3,75	9,232		
Toplam	Kadın	179	3,75	14,220	5,470	.000
	Erkek	151	3,66	18,400		

* p<0,01

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarının bütün alt boyutlarda ve toplam puanda farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenlerin; dağıtimsal adalet ($\bar{X} = 4,04$, p<.01), işlemsel adalet ($\bar{X} = 4,05$,

$p < .01$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{X} = 4,01$, $p < .01$) alt boyutlarında puan ortalamaları erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksektir. Aynı şekilde kadın öğretmenlerin toplam puan ortalamalarının da ($\bar{X} = 3,75$, $p < .01$) erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel boyutlarında ve toplam puanda erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.2. Yaş

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Öğretmenlerin Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS
Dağıtımsal Adalet	20-30 arası	148	3,35	4,50
	31-40 arası	143	3,11	3,92
	41-50 arası	36	3,97	4,25
	51 ve üstü	3	4,67	4,16
İşlemsel Adalet	20-30 arası	148	3,39	5,61
	31-40 arası	143	3,84	5,83
	41-50 arası	36	4,33	6,22
	51 ve üstü	3	4,00	2,65
Etkileşimsel Adalet	20-30 arası	148	4,45	8,34
	31-40 arası	143	4,36	8,51
	41-50 arası	36	4,97	9,08
	51 ve üstü	3	3,00	4,36
Toplam	20-30 arası	148	4,20	16,92
	31-40 arası	143	3,92	16,76
	41-50 arası	36	4,69	18,36
	51 ve üstü	3	3,67	10,69

Tablo 11’de sunulan bulgular incelendiğinde, yaş değişkenine göre; dağıtımsal adalet ($\bar{X} = 4,67$), işlemsel adalet ($\bar{X} = 4,33$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{X} = 4,97$) alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarının 41-50 yaşa sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Aynı

şekilde toplam puanda da en yüksek puan ortalamasının 41-51 yaş aralığına sahip ($\bar{X} = 4,69$) öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş değişkeni açısından anlamlı olarak değişip değişmediğini betimlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	p
Dağıtimsal Adalet	Gruplar Arası	29,72	3	9,91	,554	,646
	Gruplar İçi	5825,58	326	17,87		
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	69,55	3	23,18	,698	,554
	Gruplar İçi	10826,57	326	33,21		
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	175,27	3	58,42	,813	,488
	Gruplar İçi	23434,14	326	71,88		
Toplam	Gruplar Arası	698,77	3	232,92	,808	,490
	Gruplar İçi	94013,22	326	288,38		

Tablo 12’den anlaşılacağı üzere, yaşa göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, hem alt boyutlarda hem de toplam puanda anlamlı olarak değişmemektedir.

4.2.3. Branş

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branşa göre aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Öğretmenlerin Branşa Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Alt Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS
Dağıtımsal Adalet	Ana Sınıfı	41	4,98	3,81
	Sınıf Öğrt.	109	4,09	4,06
	Branş Öğrt.	180	3,44	4,21
İşlemsel Adalet	Ana Sınıfı	41	4,96	4,76
	Sınıf Öğrt.	109	4,47	5,72
	Branş Öğrt.	180	4,36	5,83
Etkileşimsel Adalet	Ana Sınıfı	41	4,32	7,85
	Sınıf Öğrt.	109	3,77	8,25
	Branş Öğrt.	180	3,21	8,58
Toplam	Ana Sınıfı	41	4,86	15,47
	Sınıf Öğrt.	109	4,73	16,82
	Branş Öğrt.	180	3,01	16,85

Tablo 13’de sunulan bulgular incelendiğinde, branş değişkenine göre; dağıtımsal ($\bar{X} = 4,98$), işlemsel ($\bar{X} = 4,96$) ve etkileşimsel ($\bar{X} = 4,32$) alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarının ana sınıfı öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir. Dağıtımsal ($\bar{X} = 3,44$), işlemsel ($\bar{X} = 4,36$) ve etkileşimsel ($\bar{X} = 3,21$) alt boyutlarında en düşük puan ortalamalarının ise branş öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir. Toplam puanda ise en yüksek puan ortalamasına ana sınıfı öğretmenlerinin ($\bar{X} = 4,86$) ve en düşük puan ortalamasına branş öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,01$) sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş açısından anlamlı olarak değişip değişmediğini betimlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farkın hangi grubun ortalamasından kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Tukey
Dağıtimsal Adalet	Gruplar Arası	316,91	2	158,46	9,35	,00*	1-3
	Gruplar İçi	5538,39	327	16,94			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	364,69	2	182,35	5,66	,04*	1-2
	Gruplar İçi	10531,43	327	32,21			1-3
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	609,28	2	304,64	4,33	,01*	1-3
	Gruplar İçi	23000,12	327	70,34			
Toplam	Gruplar Arası	3746,22	2	1873,11	6,73	,01*	1-2
	Gruplar İçi	90965,76	327	278,18			1-3

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algılarında; dağıtimsal adalet ($F_{(9,35)} = .0,00$; $p < 0,01$), işlemsel adalet ($F_{(5,66)} = .0,04$; $p < 0,05$) ve etkileşimsel adalet ($F_{(4,33)} = .0,01$; $p = 0,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılaşma gözlenmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları toplam puanında ($F_{(6,73)} = .0,01$, $p < 0,05$) görüş farklılığı bulunmaktadır. Anlamlı olan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde, branş değişkenine göre anasınıfı öğretmenlerinin puan ortalamaları; dağıtimsal, işlemsel, etkileşimsel ve toplam puanda branş öğretmenlerinin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksektir. Bu sonuçlara göre anasınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının diğer branşlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.4. Meslekteki Hizmet Süresi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki hizmet sürelerine göre öncelikle, mesleki hizmet sürelerine göre aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15: Öğretmenlerin Mesleki Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Alt Boyutlar	Mesleki Süre	N	\bar{X}	SS
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	113	4,00	4,13
	6-10 yıl	94	3,29	4,78
	11-15 yıl	73	3,74	3,53
	16 yıl ve üzeri	50	4,23	3,89
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	113	4,11	5,36
	6-10 yıl	94	3,46	6,31
	11-15 yıl	73	3,55	5,31
	16 yıl ve üzeri	50	4,84	5,99
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	113	3,58	8,10
	6-10 yıl	94	3,06	9,19
	11-15 yıl	73	3,51	7,61
	16 yıl ve üzeri	50	4,84	8,76
Toplam	1-5 yıl	113	4,62	15,86
	6-10 yıl	94	3,81	19,07
	11-15 yıl	73	3,10	14,48
	16 yıl ve üzeri	50	4,68	17,63

Tablo 15’te sunulan bulgular incelendiğinde, hizmet süresi değişkenine göre; dağıtımsal adalet ($\bar{X} = 4,23$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{X} = 4,84$) alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Aynı şekilde toplam puanda da en yüksek puan ortalamasının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip ($\bar{X} = 4,68$) öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı olarak değişip değişmediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	P	Tukey
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	181,18	3	60,39	3,47	,02*	1-2 4-2
	Gruplar İçi	5674,12	326	17,41			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	195,27	3	65,09	1,98	,12	
	Gruplar İçi	10700,86	326	32,82			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	485,21	3	161,74	2,28	,08	
	Gruplar İçi	23124,19	326	70,93			
Toplam Puan	Gruplar Arası	2393,69	3	797,90	2,82	,04*	1-2 4-2
	Gruplar İçi	92318,29	326	283,18			

Tablo 16'dan anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin mesleki sürelerine göre, örgütsel adalet algıları, dağıtımsal adalet alt boyutunda ($F_{(3,47)} = .0,02$; $p < 0,05$) ve toplam puanda ($F_{(2,82)} = .0,04$; $p < 0,05$) anlamlı olarak değişmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet alt boyutunda mesleki kıdemleri 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olanlarla 6-10 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgütsel adalet ölçeğinden elde edilen toplam puanlar karşılaştırıldığında da yine bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, bulgulardan elde edilen sonuçlar başka araştırma bulgularının sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuçlar

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları orta düzeydedir.
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin adalet algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir.
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ana sınıfı öğretmenlerinin adalet algıları diğer branş öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksektir.
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1-5 yıl ile 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin adalet algıları diğerlerine göre daha yüksektir.

5.2. Araştırmanın Birinci Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci sorusu “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?” sorusunu kapsamaktadır. Ölçme aracının her bir alt boyutunda ve toplamda alınan puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışlarının iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçme aracı madde temelli incelendiğinde ise öğretmenlerin “dağıtımsal adalet” boyutunda ve “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum” ve “Okul yöneticimiz öğretim yılı başında dersleri

branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır ” maddelerini tercih ettikleri görülmüştür. İşlemsel adalet boyutunda ve “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir” maddesini daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır. Etkileşimsel adalet boyutunda “katılıyorum” düzeyinde “Okul yöneticimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır” maddesine “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin genel olarak yöneticilerinin adalet anlayışından hoşnut olduğu söylenebilir. Greenberg (1986), örgütsel adaletin sağlanması için hem dağıtımsal adaletin hem de işlemsel adaletin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Hoy ve Tarter (2004), ise yöneticilerin eşit, dürüst, saygılı, tarafsız ve etik olduğu ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edildiği durumlarda örgütsel adaletin sağlanabileceğini belirtmektedir.

Araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında yöneticilerin örgütsel adaleti sağlama noktasında başarılı olduğu söylenebilir. Bu duruma okullarda müdür ve müdür yardımcılarının; ders saatlerinin dağıtımında, nöbet saatlerinin ayarlanmasında ve öğretmenlere izin verme noktasında hoşgörülü davranmaları neden olarak gösterilebilir. Ayrıca görüşme yapılan öğretmenlerin şehir merkezinde görev yapıyor olmalarının da onlara bu şekilde bir avantaj sağladığı düşünülebilir. Bunlara ek olarak eğitim yöneticilerinin kendi alanlarıyla ilgili lisansüstü eğitim yapmaları da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iyi çıkmasında etkisi olabilir. Son yıllarda eğitim yönetimi ile ilgili olarak açılan lisansüstü programlara yoğun talep olmakta ve yöneticiliğe atanmada bu programlardan mezun olanlara avantaj sağlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin eğitim düzeyi de örgütsel adalet algısının yüksek çıkmasında etkili bir faktör olarak düşünülebilir.

5.3. Araştırmanın İkinci Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ikinci sorusu “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları; cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına ve meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Öğretmenlerin ÖAÖ'nin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında puan ortalamaları erkek

öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde kadın öğretmenlerin toplam puan ortalamalarının da erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenlerin adalet anlayışlarının erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Literatürde bu duruma ilişkin farklı sonuçlar bulunmaktadır. Çelebi, Vuranok ve Asan (2015), İşcan ve Naktiyok (2004), Kılıç ve Demirtaş (2015), Oğuz (2011), Özer ve Urtekin (2007) yaptıkları çalışmalarda erkeklerin örgütsel adalet algılarının kadınlardan daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte İşleyici (2015), Uysal (2014), Akgeyik (2014), Dünder (2011), Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk (2011), Alzubi (2010) ve Altinkurt ve Yılmaz (2010) ise örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut çalışmada ise bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002) ve Malik ve Naeem (2011) örgütsel adalet algılarıyla iş tatmini ve performansı arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle bayan öğretmenlerin işlerinde daha titiz olmaları ve gayretli bir şekilde çalışmalarının adalet algılarını artırdığı söylenebilir. Ayrıca Poole (2007) örgütsel adaletin subjektif olduğunu ve bu sebeple birisi tarafından adaletli olarak algılanan bir durumun başkası tarafından adaletsiz olarak algılanabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla kadın öğretmenlerin yüksek adalet algılarına sahip olması araştırmanın katılımcılarına ait bir özellik de olabilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre adalet algıları incelendiğinde; hem toplam puanda hem de alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu duruma göre öğretmenlerin yaşlarının adalet anlayışlarını etkilemediği söylenebilir. Literatürde bu bulguyu destekleyen çeşitli araştırmalar (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015; Dünder, 2011; İşleyici, 2015; Uysal, 2014) mevcut olmakla beraber örgütsel adalet algısının yaşa göre değiştiğini gösteren çalışmalar da (Kılıç ve Demirtaş, 2015; Alzubi, 2010) bulunmaktadır. Yaşa göre adalet anlayışının değişmemiş olmasına, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının her yaştaki öğretmenlere eşit davranmış olması neden olarak gösterilebilir.

Öğretmenlerin branşlarına göre adalet anlayışları incelendiğinde; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ve toplam puanda en yüksek puan ortalamaları ana sınıfı öğretmenlerine aittir. Branşa göre gözlenen bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için öncelikle ANOVA testi uygulanmış, anlamlı farkın çıktığı boyutlarda farkın kaynağını tespit etmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet alt boyutlarında ve

toplam puanda anlamlı bir farklılaşma gözlenmiştir. Buna göre ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet anlayışının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu gözlenmiştir. Literatürde bu bulguyu destekleyen çeşitli araştırmalar (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Kılıç ve Demirtaş, 2015; Oğuz, 2011; Akgeyik, 2014; Uysal, 2014) bulunmaktadır. Yılmaz (2010) ise örgütsel adalet algısının bransa göre değişmediğini bulmuştur. Ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yüksek olmasının sebebi, okullarda genellikle diğer öğretmenlere göre daha serbest olmaları, takip ettikleri programların diğer branşlardan farklı olması ve çoğunlukla bayan öğretmenlerin olması katılımcıların görüşlerini etkilemiş olabilir.

Kıdem değişkenine göre; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında en yüksek puan ortalamalarının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu görülmüştür. Aynı şekilde toplam puanda da en yüksek puan ortalamasının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu saptanmıştır. Kıdeme göre gözlenen bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için öncelikle ANOVA testi uygulanmış, anlamlı farkın çıktığı boyutlarda farkın kaynağını tespit etmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; dağıtımsal adalet alt boyutunda ve toplam puanda mesleki kıdemleri 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri olanlarla 6-10 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin adalet anlayışlarının daha olumlu olduğu söylenebilir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Literatürde bu bulguyu destekleyen çalışmalar (Çelebi, Vuranok ve Asan, 2015; Kılıç ve Demirtaş, 2015; Özer ve Urtekin, 2007; Yılmaz, 2010; Akgeyik, 2014) bulunmaktadır. Bununla birlikte kıdemin örgütsel adalet algısını etkilemediğini gösteren araştırmalar da (Uysal, 2014; İşleyici, 2015; DüNDAR, 2011; Oğuz, 2011; Baş ve Şentürk, 2011; Altinkurt ve Yılmaz, 2010) mevcuttur. 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması, bu öğretmenlerin adaletsizlikle karşılaştıklarında bu durumda nasıl baş edeceklerini bilmeleriyle açıklanabilir. Ayrıca mesleğinde tecrübeli öğretmenler haklarının daha çok bilincinde olmalarından dolayı yöneticilerin bu öğretmenlere karşı adaletsizlik yapma ihtimalleri daha az olacaktır. Ayrıca özellikle 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanda yüksek çıkması, öğretmenlerin meslek içerisinde yıllar geçtikçe adalet anlayışlarını geliştirdikleri veya bu özelliği önemsedikleri biçiminde açıklanabilir.

5.4. Öneriler

Geliştirilen öneriler uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olmak üzere iki grupta ele alınmıştır.

5.4.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları iyi düzeyde çıkmıştır. Bu algıların devamlılığını sağlamak ve artırmak için çeşitli planlamalar yapılabilir.
2. Okul yöneticileri, eğitim yönetimiyle ilgili bilimsel anlamda kendini yetiştirmeli, örgütsel adalet konusunda hizmet içi eğitim almalıdır.
3. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere örgütsel adalet konusunda destek olacak çalışmalar yapılabilir.
4. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim kuvvetli olmalı, örgütsel adaleti sağlama konusunda işbirliği yapılmalıdır.
5. Okul örgütsel adaleti destekleyecek bir okul kültürüne sahip olmalıdır.

5.4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışma sadece öğretmenlerle yürütülmüştür. Hem öğretmen hem de yöneticilerin dâhil edildiği çalışmalar örgütsel adaletle ilişkin daha fazla fikir verebilir.
2. Bu çalışmada nicel yöntem ve tarama metodu kullanılmıştır. Yapılacak nitel araştırmalarla örgütsel adaletle ilişkin algıların kaynakları ve sorunlar tespit edilerek çözüm yolları geliştirilebilir.
3. Örgütsel adalet algısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
4. Örgütsel adalet ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Kaynaklar

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkowitz, (Edit.). *Advances in experimental social psychology* (s. 267-299). New York: Academic Press.
- Akanbi, P. A. & Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 14(3), 207-218.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (Diyarbakır ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Altinkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Edit.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (s. 275-290). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Alzubi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Ay, G. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mevlana Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systematic Justice: The effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2, 324-339.
- Bidarian, S. & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622 – 1626.

- Bursaliođlu, Z. (2000). Okul ynetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). alışanların örgütsel adalet algısının örgütler için nemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cohen Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Asan, T. (2015). Bazı demografik değişkenler açısından ilkokul đretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve đretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 24-35.
- etin, S. K. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deyreh, E. (2012). Effects of perceived selfishness among managers on organizational justice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 390 – 393.
- Dündar, T. (2011). *đretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iř doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker, G. (2006). *rgtsel adalet algılamaları ve iř doyumunu üzerindeki etkileri*.

Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eroğlu, Ő. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4. Baskı). Boston: Allyn & Bacon.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 340-342.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management, 16*, 399-432.

Greenberg, J. (1996), *The Quest For Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi, 42*(3), 117-139.

Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management, 18*(4), 250-259.

- Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, Y. ve Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Malik, M. E. & Naeem, B. (2011). Role of perceived organizational justice in job satisfaction: Evidence from higher education institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 662-673.
- Marjani, A. B. & Ardahaey, F. T. A. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Justice. *Asian Social Science*, 8(4).
doi:10.5539/ass.v8n4p124.
- Mohamed, S. A. (2014). The relationship between organizational justice and quality performance among healthcare workers: A pilot study. *The Scientific World Journal*, 2014. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/757425>.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.

- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Öztuğ, Ö. ve Baştaş, M. (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı 2*, 125-133.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Poole, W. L. (2009). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- Raza, K., Rana, R. A., Qadir, M. & Rana, A. M. (2013). Relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment: An empirical analysis on public sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(6), 878-883.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2), 171-189.
- Selznick, P. (1948). Foundations of theory organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.

- Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şentürk, N. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Ankara ili Mamak ilçesinde bir uygulama)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ il örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*.
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*.
Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel
adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı. *Gaziantep
University Journal of Social Sciences*, 14(2), 403-412.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki
ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between
organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle
school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990.

Ekler

EK 1)



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 83688308/605.99/2279018
Konu: Araştırma İzin Onayı

02/03/2015

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 30.01.2015 tarihli ve 80769840/146 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Halil YILDIZ'ın "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları (Konya/Meram İlçesi Örneği)" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Enstitünüz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan özel okullarda uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Araştırmada, Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçları kullanılacaktır. Araştırma sonucunun iki adet CD'ye kaydedilerek Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve araştırmacıya tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY
İl Milli Eğitim Müdürü

EK:
Anket (2 Sayfa)

T.C. MEVLANA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EVRAK KAYIT	
EVRAK TARİHİ:	02.03.2015
EVRAK NO:	103
Eki:	1

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı İle Aynıdır.
02-03-2015

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No: 4 Karatay/KONYA
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Tel : (0 332) 353 30 50
Faks : (0 332) 351 59 40

EK 2)

KİŞİSEL BİLGİLER

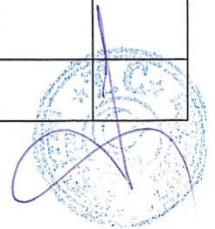
Bu anket Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans tezi olarak ve ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları belirleme konusunda kullanılacaktır. Bu bölümde kişisel durumunuzda ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz. (Kişisel bilgilerinizi yazmayınız.)

- 1) Çalıştığı okul türü:
 Özel Okul Devlet Okulu
- 2) Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
- 3) Yaşınız:
 20-30 arası 31- 40 arası 41- 50 arası 51 ve yukarısı
- 4) Branşınız:
 Ana Sınıfı Öğrt. Sınıf Öğrt. Branş Öğrt
- 5) Meslekteki hizmet süreniz:
 1- 5 yıl 6-10 yıl 11 – 15 yıl 16 ve daha fazla

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA İLİŞKİN BİLGİLER

Aşağıda ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerine ilişkin örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

Madde No	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Orta Derecede Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum
	Dağıtım Adalet –Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, ödül vb. iş sonuçlarınız) ilgilidir.					
1	Okul yöneticimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					



4	Okulda öğretmenlere verilen maddi ve manevi ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.				
5	Okuldaki yöneticimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.				
	İşlemsel Adalet – Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.				
6	Okul yöneticimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.				
7	Okul yöneticimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini alır.				
8	Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.				
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgi verir.				
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.				
11	Okul yöneticimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.				
	Etkileşimsel Adalet – Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.				
12	Okul yöneticimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.				
13	Okul yöneticimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.				
14	Okul yöneticimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.				
15	Okul yöneticimiz işle ilgili karar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde yaklaşır.				
16	Okul yöneticimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.				
17	Okul yöneticimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.				
18	Okul yöneticimiz verdiği kararlar ile ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.				
19	Okul yöneticimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.				
20	Okul yöneticimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.				

