

**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI**

**Danışman
Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan
Mevlüt KARA**

**Şanlıurfa
2011**

**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI**

**Danışman
Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan
Mevlüt KARA**

**Şanlıurfa
2011**

ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Refik BALAY danışmanlığında, Mevlüt KARA'nın hazırladığı "Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları" konulu bu çalışma 13.../12.../2011... tarihinde jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Refik BALAY

Üye : Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Celil ABUZER

Bu Tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

Doç. Prof. Dr. Recat ÇİĞDEM

Enstitü Müdürü v.

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|----------|
| İÇİNDEKİLER..... | i |
| KISALTMALAR..... | iii |
| ÖNSÖZ..... | iv |
| TABLolar DİZİNİ..... | v |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | viii |
| BÖLÜM I..... | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 4 |
| 1.4. Varsayımlar | 5 |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 6 |
| 1.6. Tanımlar | 6 |
| BÖLÜM II..... | 8 |
| KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR | 8 |
| 2.1. Örgüt ve Adalet Kavramları | 8 |
| 2.2. Örgütsel Adalet Algısı | 11 |
| 2.2.1. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet | 15 |
| 2.3. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması..... | 18 |
| 2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri | 20 |
| 2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri | 24 |
| 2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri..... | 27 |
| 2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri | 28 |
| 2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları..... | 31 |
| 2.4.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice) | 33 |
| 2.4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice) | 37 |
| 2.4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)..... | 41 |
| 2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen ve Onunla İlişkili Olan Kavramlar | 44 |
| 2.5.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi..... | 45 |
| 2.5.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi | 48 |
| 2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi | 50 |
| 2.5.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi | 53 |
| 2.5.5. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi | 55 |
| 2.5.6. Örgütsel Adalet ve Saldırganlık İlişkisi | 56 |
| 2.5.7. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi | 58 |
| 2.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar | 59 |
| 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... | 59 |
| 2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 64 |

| | |
|--|-----|
| BÖLÜM III | 68 |
| YÖNTEM..... | 68 |
| 3.1 Araştırmanın Modeli..... | 68 |
| 3.2. Evren ve Örneklem..... | 68 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı | 69 |
| 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu | 69 |
| 3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği..... | 69 |
| 3.4. Verilerin Analizi | 72 |
| BÖLÜM IV | 73 |
| BULGULAR VE YORUM..... | 73 |
| 4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular | 73 |
| 4.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular..... | 74 |
| 4.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular | 78 |
| 4.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular | 80 |
| 4.5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular | 82 |
| 4.6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular | 85 |
| 4.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular | 87 |
| 4.8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular | 90 |
| 4.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ... | 93 |
| 4.10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular | 96 |
| 4.11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İstihdam Türü Değişkenine İlişkin Bulgular | 98 |
| 4.12. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine İlişkin Bulgular..... | 102 |
| 4.13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine İlişkin Bulgular..... | 104 |
| BÖLÜM V | 108 |
| SONUÇLAR VE ÖNERİLER | 108 |
| 5.1.Sonuçlar | 108 |
| 5.1.1.Dağıtımsal Adalete İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları | 108 |
| 5.1.2. İşlemsel Adalete İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları | 109 |
| 5.1.3. Etkileşimsel Adalete İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları | 110 |
| 5.2. Öneriler..... | 111 |
| 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler..... | 111 |
| 5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler..... | 112 |
| EKLER..... | 113 |
| KAYNAKÇA..... | 121 |
| ÖZET | 136 |
| SUMMARY | 137 |

KISALTMALAR

akt. : Aktaran

Edt. : Editör

SPSS : Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

TDK: Türk Dil Kurumu

vd.: Ve diğçerleri

vs.: Vesaire

ÖNSÖZ

İlköğretim kurumlarının dünya toplumlarının gelişme ve değişimlerdeki etkisi düşünüldüğü zaman; bu kurumların işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan tedbirleri tespit etmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu kurumların başarısında en önemli öğenin öğretmen olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin verimliliği açısından etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de “adalet”tir. Literatür incelendiğinde bu konu “örgütsel adalet” olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak, bu araştırmada Şanlıurfa ili merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları incelenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların bulguların üst eğitim yöneticilerine, okul yöneticilerine ve uygulayıcılara ışık tutması beklenmektedir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana zaman ayıran, araştırmanın her aşamasında beni destekleyen, yüreklendiren, yönlendiren ve değerli katkılarıyla çalışmamı şekillendiren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Refik BALAY’a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Verilerin elde edilmesi ve toplanması aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen değerli öğretmen ve okul yöneticisi meslektaşlarıma, kuramsal bölümün hazırlanmasında bana yol arkadaşlığı yapan Araştırma Görevlisi Sayın Fatih Karacabey’e ve araştırmanın istatistiksel analizlerinin yapılmasında yardımcı olan Öğretim Görevlisi Sayın Hasan Bozaslan’a teşekkürlerimi sunuyorum. Aynı zamanda, tezimin şekillenmesinde katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Abdullah Adıgüzel ve Yrd. Doç. Dr. Celil Abuzer’e teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden faydalandığım değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK, Yrd. Doç. Dr. Aycan Çiçek SAĞLAM ve Yrd. Doç. Dr. Elife Doğan KILIÇ’a sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Çalışmam ve eğitimim süresince maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili aileme de sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

(Şanlıurfa, Aralık 2011)

Mevlüt KARA

TABLolar DİZİNİ

| Tablo | | Sayfa |
|--------------|--|--------------|
| 1 | Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması..... | 19 |
| 2 | Adalet Teorisi Kategorisini Açıklayan Sorular..... | 20 |
| 3 | Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları..... | 31 |
| 4 | Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kısa Tanımları..... | 33 |
| 5 | Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar..... | 35 |
| 6 | Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar..... | 71 |
| 7 | Boyutlara İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar..... | 72 |
| 8 | Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular..... | 73 |
| 9 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 75 |
| 10 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 76 |
| 11 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 77 |
| 12 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 78 |
| 13 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 79 |
| 14 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 79 |
| 15 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 81 |
| 16 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 81 |
| 17 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 82 |
| 18 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 83 |
| 19 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 83 |
| 20 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 84 |
| 21 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 85 |
| 22 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 86 |

| | | |
|----|--|-----|
| 23 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 86 |
| 24 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 87 |
| 25 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 88 |
| 26 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 89 |
| 27 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 90 |
| 28 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 91 |
| 29 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 91 |
| 30 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 93 |
| 31 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 94 |
| 32 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 95 |
| 33 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 96 |
| 34 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 97 |
| 35 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 98 |
| 36 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının İstidam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 99 |
| 37 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının İstihdam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 100 |
| 38 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının İstihdam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 101 |
| 39 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 102 |
| 40 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 103 |
| 41 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 104 |
| 42 | Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 105 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 43 | Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 106 |
| 44 | Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..... | 106 |
| 45 | Dağıtımsal Adalet Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri..... | 118 |
| 46 | İşlemsel Adalet Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri..... | 118 |
| 47 | Etkileşimsel Adalet Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri..... | 119 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil | | Sayfa |
|-------|--|-------|
| 1 | İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması..... | 38 |
| 2 | Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi..... | 50 |
| 3 | Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi..... | 55 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları konulu araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen bazı kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İlk çağlardan beri insanlar hayatlarını devam ettirebilmek, düşmanları ile mücadele edebilmek, tek başlarına güçlerinin yetmediği işleri yapabilmek için bir araya gelmekte ve güç birliği yapmaktadırlar. Bu gün ise, insanların hayatlarının önemli bir kısmı yine örgütlerin içerisinde geçmektedir. Hastane örgütünde hayata gözlerini açan bir bebek aile örgütünde büyümekte, çocukluğunu ve gençliğini okul örgütlerinde geçirmekte, yaşamını sürdüreceği geliri ise yine başka bir örgütte çalışarak sağlamaktadır (Çelik, 2007:6).

“Örgüt” kavramı farklı çalışmalarda değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bursalıoğlu (2000: 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: 1-2).

Bu öğelerden de anlaşıldığı gibi örgütlerde insan kaynağı, örgütün başarısında çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi ve birikim sahibi çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilme ise nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır (Yavuz, 2010: 302). 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. Bu nedenle örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008).

Eğitim örgütleri de 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 ulaşip ulaşmaması çok önem taşımaktadır. Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli öğelerin başında gelen kişi öğretmendir (Baş, 2010: 20). Bu nedenle öğretmenlerin görevlerini iyi yapabilmesi için gerekli şartların oluşturulması ve görevlerini engelleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir (Polat, 2007).

Gerek kamu, gerekse özel sektör örgütlerinde başarının anahtarı, bu örgütleri meydana getiren dinamik insan unsurunun en iyi biçimde değerlendirilmesidir (Özer ve Urtekin, 2007: 108). Okullarda sürdürülen faaliyetlerin de kaliteli ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için okul yöneticileri açısından en önemli kaynak öğretmenlerdir. Yöneticiler, okulun işleyişi için bu kaynaktan maksimum derecede faydalanmakla mükelleftirler. Yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını pozitif ve negatif yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir. Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını

ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler (Eker, 2006). Bundan dolayı yöneticiler eğitim amaçlarını gerçekleştirmede en önemli araç olan öğretmenlere çıktılarının dağıtılmasında, süreçlerin işleyişinde ve etkileşimde adaletli şekilde davranarak öğretmenlerin etkililiğini arttırabilirler. Çünkü örgütsel adalet birçok örgütsel davranışı etkilemektedir. Örgütsel adaletle ilişkin algılar çalışanların performanslarını, işbirlikçi çalışmasını, gergin davranışlar sergilememesini, örgütsel bağlılığı, yönetime olan güvenlerini, motive olmalarını ve iş tatminini etkilemektedir (Atalay, 2005; Dilek, 2005).

Turunç'un (2011: 146) belirttiği gibi, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Ancak çoğunlukla nitelikli işgücüne en az özel sektör kadar ihtiyaç duyan kamu sektörü nitelikli işgücünün beklentilerine cevap verememektedir. Bu çerçevede nitelikli işgücünün işletmede kalmasını sağlayacak faktörlerin ortaya konulması önemli bir çalışma alanıdır. Bu faktörlerin etkilerinin kamu ve özel sektör çalışanlarında farklılaşabileceği düşünülmektedir.

Daha önceki yıllarda Türkiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyini belirlemeye ilişkin çalışmaların (Atalay, 2005; Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009) yapıldığı görülmektedir (Titrek, 2009: 556). Ancak yapılan bu çalışmalar incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını karşılaştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, çalışmamızda resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutta incelenmekte ve karşılaştırılmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa ili merkezinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda incelemek; bunun yanı sıra örgütsel adaletin katılımcılara ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Ayrıca bu araştırma ile örgütsel adalet kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret ederek diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisinin

açıklanması ve böylece eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Araştırma kapsamına giren resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Araştırma katılanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Araştırmaya katılanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algıları;
 - a) Cinsiyetlerine
 - b) Medeni durumlarına
 - c) Yaşlarına
 - d) Öğrenim durumlarına
 - e) Okuldaki hizmet sürelerine
 - f) Meslekteki hizmet sürelerine
 - g) Okuldaki öğretmen sayısına
 - h) Branşlarına
 - i) İstihdam türlerine
 - j) Doğup büyüdüğü şehre
 - k) Belli bir sendikaya üye olup olmamasına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

İki veya daha fazla kişinin taraf olduğu veya bir takım kaynakların söz konusu olduğu her ortamda adalet kavramının karşımıza çıkması olağandır. Bireylerin adalet sağlanması ile ilgili beklenti ve arayışları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da önemli kılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:4).

Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Buradan hareketle incelediğimiz örgütsel adalet araştırmaları, iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, yönetime

duydıkları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının arttığı anlaşılmıştır. Kendilerine ve diğerlerine adil davranılmadığını düşünenler ise öfke, çatışma, olumsuz duygulanım, işe gelmeme, sık hastalanma ve iş yerini sabote etme gibi iş yerine zarar veren tutum ve davranışlar içine girmektedir (Tan, 2006: 10).

Birçok açıdan sürekli sorgulanmakta olan eğitim sistemi ve bu eğitim sistemi içerisinde uygulayıcı konumunda bulunan öğretmen ve yöneticilerin kurum içerisinde birbirleriyle ve kurumları ile ilgili algıları kurumun düzgün bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, birçok örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da adalet anlayışı eğitim kurumlarının işleyişi açısından önem arz etmektedir. 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.

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin literatüre katkı sağlama noktasında önem taşımaktadır. Araştırma ayrıca, resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesi ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı düzeyde etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması noktasında önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların üst eğitim yöneticilerine, okul yöneticilerine ve uygulayıcılara ışık tutması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın kurgulanması, yürütülmesi ve sonuçlandırmasında şu varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini yansıtacak niteliktedir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerine uygulanan ankette yer alan sorulara öğretmenler samimi ve doğru cevap vermişlerdir.
3. Yapılan istatistiksel işlemler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Şanlıurfa il merkezinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okullarını kapsar.
2. Araştırma örnekleme giren ilköğretim okul öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2009-2010 eğitim-öğretim yılı bilgilerini içerir.
4. Araştırma, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algısına etki ettiği düşünülen değişkenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul: Toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır.

İlköğretim: İlköğretim 6-14 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu-parasız olan bir eğitim devresidir (Demir, 2010: 11).

Resmi İlköğretim Okulu: Eğitim sistemimizde, zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumudur (Bostancı, 2004: 11).

Özel İlköğretim Okulu: 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları ile bu kanun gereği yürürlüğe konan yönetmelik ve yönergelere göre, T.C. uyruklu gerçek ve tüzel kişilerce açılıp faaliyet gösteren öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumlarıdır (Bostancı, 2004: 11).

Okul yöneticisi: Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel ilköğretim okullarının müdür ve müdür yardımcıları (Gökçe, 2006: 26).

Öğretmen: Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan ana sınıfı, sınıf ve branş öğretmenleri (Gökçe, 2006: 26).

Örgüt: Sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi

yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem (Çınar, 1999: 7).

Adalet: Köken olarak Arapça “Adl” sözcüğünden dilimize geçmiş bulunan adalet kavramı, yabancı dillerdeki karşılığının da ortaya koyduğu gibi hak, hukuk ve haklılıkla ilgili, iç içe kenetlenmiş bir kavramdır (Çeçen, 1975: 96).

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

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kuramsal çerçeve kapsamında öncelikle örgütsel adalet ile ilgili olarak “örgüt” ve “adalet” kavramları açıklanmıştır. Daha sonra “örgütsel adalet algısı” açıklanmaya çalışılmış ve örgütsel adalete dayanak olan teorik çalışmaların Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmasına yer verilmiştir. Bunların ardından örgütsel adaletin boyutları açıklanmış ve örgütsel adaleti etkileyen ve onunla ilişkilendirilen unsurlara yer verilmiştir. Son olarak konuya ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bazı çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Örgüt ve Adalet Kavramları

Örgütsel adalete ilişkin ilk kavram olan “örgüt” kavramını açıklamak için “İnsanlar örgütleri neden oluştururlar?” sorusu sorulmalıdır. İnsanlar toplu halde yaşamaya ihtiyaç duyan varlıklardır. Bireysel olarak insan, ihtiyaçlarını sınırlı şekilde karşılayabilmektedir. Zaman ilerledikçe insanlar kendi yeterliliklerinin ihtiyaçlarını karşılamada kısıtlı olması nedeniyle bir arada yaşamaya başlamışlardır. Toplu halde yaşam neticesinde örgütler ortaya çıkmışlardır. Can, Aşan ve Aydın (2006), bireylerin tek başına başaramayacakları şeyleri elde etmede etkili ve verimli olabildikleri için insanların bir araya gelerek örgütler oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Kelime anlamı, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” (Türk Dil Kurumu, 2011) olan örgüt kavramının tanımı konusunda farklı yaklaşımlar olmasına karşın genellikle ortak bir amaçtan ve güçlerin koordine edilmesinden bahsedilmektedir. Mesela, Philip Selznick (1948) “Örgüt Kuramının Temelleri” isimli çalışmasında örgütlerin belirli amaçları yerine getirmek için düzenlenmiş rasyonel yapılar olduğundan hareketle şöyle bir giriş yapmaktadır: “Örgüt, bize söylendiği kadarıyla işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmış bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir. Ya da daha genel tanımıyla biçimsel manada örgüt, iki veya daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistemdir.”(Leblebici, 2008: 113-114).

Örgüt, en az iki kişinin bir araya gelerek bir ortak amacı veya amaçlar dizisini başarmak için oluşturdukları koordineli bir birimdir (Gibson, Donnely, Ivancevich ve Konopaske, 2003). Örgüt; belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleyen (Genç, 2007), insanlardan ve teknolojilerden oluşan ve insanların birbirlerine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen (Balcı, 2002: 1), insanların önceden planladıkları, iş bölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, eş güdümlü (koordineli) olarak çalıştıkları yapıdır (Öztekin, 2002: 65).

Baysal'dan (1996) aktaran Aykut'a (2007) göre ise örgüt, belirli bir süre içinde hedeflere ulaşmak için rolleri oynayarak sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluktur. Peker (2005) ise çalışmasında örgütü, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevi olarak tanımlamıştır (Çelik, 2007:6). Özkalp ve Kirel (2004), bir grup insanın birbirine bağlı biçimde bir amaca hizmet etmeleri olarak tanımladığı örgütün en önemli özelliği olarak bir amacının olmasını görmüştür.

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak örgütü: “İnsanların tek başlarına başaramayacakları amaç ve kazanımlara ulaşabilmek için, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu, herkesin kendine düşen işi diğer bireylerle eşgüdümlü bir şekilde yaptığı, belli standartlara sahip birlik, topluluk, sistem veya yapıdır.” şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel adalet ile ilgili ilk kavram olan “örgüt” ile ilgili tanımlamalar genel olarak yukarıda açıkladığımız çerçevededir. Örgütsel adalet ile ilgili ikinci kavram ise “adalet”tir. 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: 6). Adalet en yüce, 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, uygun ve doğru muamele biçiminde karşımıza çıkar (Cevizci, 2000: 2).

Köken olarak Arapça “adl” sözcüğünden dilimize geçmiş bulunan adalet kavramı, yabancı dillerdeki karşılığının da ortaya koyduğu gibi, hak, hukuk ve

haklılıkla ilgili iç içe kenetlenmiş bir kavramdır. Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın daha doğru olduğunu söyler. Aristoteles'e göre "Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliliği bozmamak ise adalettir." (Toprakkaya, 2009: 629). Bu açıdan adaleti hak ve hukukun gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamak mümkün olabilir (Çeçen, 1975: 96).

Kelime anlamı olarak adalet; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2011). Püsküllüoğlu (1999), adaleti; hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimi olarak ifade etmiştir (İşbaşı, 2000: 41). Güney (2004: 2) ise adaleti geniş anlamda, temelinde eşit toplumsal şartlar ve imkânlar içinde bütün insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplumda insanların yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese eşit hak ve sorumluluklar tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun bütün fertlerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren ahlak ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır.

Demirtaş ve Güneş (2002: 2) hazırlamış oldukları "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü" isimli çalışmalarında adaleti, işgörenlere, örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranmaları oranında da cezanın verilmesi olarak tanımlamışlardır. Akarsu (2010) ise adaleti, doğrunun, hakkın korunması; doğru olmanın öz belirtisi olarak tanımlamaktadır. Bir başka çalışmada da adalet; tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yargıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından ve eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamak olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2004: 235).

Adalet; zenginlik, şeref ve toplumun diğer bölünebilir değerlerinin dağıtımında uygulanan bir ilkedir ve toplumun üyelerine, her birinin yeteneğine, katkısına ve toplumsal konumuna göre eşit ya da farklı pay verilmesini gerektirir (Polat, 2007: 13). Adalet, eşitlere eşit pay vermek ya da eşit davranmaktır (Yılmaz, 2010).

2.2. Örgütsel Adalet Algısı

İnsanlık tarihinin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği, kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2005: 95).

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kazanımların (örneğin ödüller ve cezalar) dağıtımını, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998: 13). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Adams’ın “Eşitlik Kuramı” ile başladığı görülmektedir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1987: 197). Adams’ın Eşitlik Kuramı dışında Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Leventhal’in (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Greenberg ve Tyler, 1987).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel (görece) bir kavramdır (Karaman, 2009: 6). Örgüt içinde düzeni sağlamayı amaçlayan kuralların oluşturmak istediği düzen, herhangi bir düzen değildir. Kuralların görünüşteki amacı düzen sağlamak olsa da gerçek amacı adaleti gerçekleştirmektir. Örgütsel kurallar asıl gücünü, yaptırımların etkili olması ya da tavizsiz uygulanmasından değil, adalete uygunluğundan alır. Çalışanların çoğu tarafından adil bulunmayan kurallar yaptırımı ne olursa olsun sıklıkla ihlal edilir (Kayar ve Üzülmez, 2005 akt. Altinkurt, 2010: 279).

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Berber, 2010: 3):

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

Mueller ve Wynn (2000)'e göre otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül pek çok çalışmanın odağını, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar oluşturmaktadır. Bu çalışmalar birbiriyle pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktaları “insanların adaletle kayıtsız olmadıkları” yani “adaletle değer verdikleri” varsayımdır (Özmen vd. 2007: 24). Bireylerin özellikle adaletsizliğe maruz kaldıklarında veya kalacaklarını hissettiklerinde adalet ile ilgilendikleri görülmüştür. Greenberg'e (2001) göre bireyler aşağıdaki dört durum var olduğunda adalet konusu ile ilgilenmektedirler (Berber, 2010: 5):

1. Bireyler emeklerinin karşılıklarını almadıklarını düşündüklerinde,
2. Örgütte değişime gidildiğinde,
3. Örgüt içi kaynaklar kısıtlı olduğunda,
4. Hiyerarşi belirgin olup güç farklılıkları hissedildiğinde.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergileyeceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Wasti, yaptığı literatür taramasında; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarda genellikle çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını, son zamanlarda yapılan araştırmaları incelediğinde ise, daha çok örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler açısından (amir ve iş arkadaşları ile ilişkiler) adalet algısının araştırılmaya başlandığını belirtmektedir (Wasti, 2001: 27).

Sheppard, Lewicki ve Minton'a (1992) göre insanlar için adalet üç nedenle önemlidir (Baştürk, 2009: 39) :

1. Performans etkinliği: Adaletle dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumları ortaya çıkartabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu anlamda, adaletle başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adaletle araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır.
2. Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. Deutsch (1985) işbirliği artışının, adil olmanın amacı olduğunu belirtmektedir. Adalet örgütle özdeşleşme ve üyelik duygusunu arttırmaktadır. Bireyler ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.
3. Bireyin saygınlığı: Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber bu alanda yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Söyük, 2007: 5).

Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt içerisinde birçok sonuç doğuran adaletle ilgili çalışma yapılmasını Beugre (1998), üç nedenle önemli bulmuştur (Yılmaz, 2004: 6):

1. Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlara nasıl davranıldığı, bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
3. Daha eğitimli işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitimli hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklenmektedir.

Folger ve Cropanzano'ya (2000) göre; bireyler, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar

geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar, davranışlar ise örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetinin artırır, güçlendirir (Berber, 2010:5). Kısaca adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Özgan ve Bozbayındır, 2011: 68).

Bir örgütte adaletin sağlanması için ise şu hususların var olması gerekmektedir (Greenberg, 1990: 403-404):

- a. Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- b. Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c. Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının değerlendirilmesi,
- d. Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- e. Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Örgütsel adalet kavramları ve alt bileşenleri üzerinde birtakım kavramlar geliştirilmiştir. Bu kavramlar aracılığı ile araştırmacılar iş örgütlerindeki adaletin rolü üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar 1960'larda başlamış olsa da 1990'larda yoğunlaştığı görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278). Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından örgüt içinde adaletin algılanması anlamında kullanılmıştır. (Colquitt vd. 2001). İlk kez kullanılmasından bu yana, literatür incelendiğinde örgütsel adalet üzerine birçok tanım yapılmış olduğunu görmekteyiz. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990; Cropanzano vd. 2001).

2. Örgütsel adalet, bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre ve Barol, 2001: 326).
3. Örgütsel adalet, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına işgörenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991).
4. İşgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008: 14).
5. Örgütsel adalet, kazançların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ile bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade edilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990).
6. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007: 12).
7. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanla yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel adaleti, bir örgüt içerisindeki çalışanlara ne kadar adil ve ahlaki davranıldığı konusunda işgörenlerin algılarını ve bu algıların örgüt açısından doğurduğu sonuçları ve etkileri kapsayan bir kavram olarak tanımlayabiliriz.

2.2.1. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Bir toplumun geleceğini belirleyen en önemli unsur şüphesiz eğitimidir (Balay, 2000: 11). Eğitim, toplumu düzenleyen ve geleceğe taşıyan bir kurum olarak, onu yaşatmayı yükleneyecek olan insanı yetiştirir. Doğduğunda topluma yararlı hiçbir davranışı olmayan insan yavrusuna kültür kazandırarak, onu toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi olmasına eğitim kurumu yardım eder (Başaran, 1993; 150). Burada hem eğitilenler hem de eğitmenler

insan olduğu için, insan gücü girdisi öteki girdilerden daha önemlidir. Araç-gereç, teknoloji ve öteki girdileri kullanarak öğrencileri eğiten insan gücüdür. Eğitim örgütlerinde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel eğitim işgörenleridir. Eğitim işgörenleri, eğitim örgütlerinde, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran, 1993: 109).

Eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütlerinin etkililiğine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde girdisinin ve çıktısının insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir (Özgan, 2006: 3). Bu bakımdan okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin görevidir (Özkan, 2005; Açıkğöz, 2009: 71). Okul yöneticilerinin örgütsel yapıyı işletecek yönetim anlayışı okul örgütünün örgütsel değişkenlerini okulun amaçlarına yönlendirmede belirleyici bir etken olacaktır. Bu açıdan okullarda örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan örgütsel adaletin çalışanların algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir (Açıkğöz, 2009: 72). Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır (Dilek, 2005: 41).

Tüm insanlar ve çalışanlar gibi öğretmenlerin de bireysel farklılıkları vardır. Bu farklılıklar onların değişik olaylar karşısında farklı algılamalarda bulunmasına neden olmakta, bu algı farklılıklarından da anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Okullardaki dağıtım adaleti uygulamalarında görevsel ilişkilerin belirlenmesi, ders ve ek ders dağıtımı gibi konularda dağıtımın adil olmadığını algılayan öğretmenler okullarını adaletsiz bulacaklardır. Okul yöneticilerinin maaşların belirlenmesinde yetkili olmadığı söylenebilir ancak okullarda ek ders dağıtımının adil olması ile ek ders ücreti adaleti sağlanabilir (Açıkğöz, 2009: 72). Örgüt üyelerinin örgütte adaletin olduğunu hissetmesi onların örgütte etkililiğini artırmaktadır (Chen ve Tjosvold, 2002).

Örgüt yönetimi ve politikalarının adilliliğine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde

işletilmesiyle olanaklıdır. Bir bakıma adil politika ve uygulamalar tek başına yeterli olmamakta, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu alandaki bir boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizması doldurabilecek, bu ise işgörenlerde olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabilecektir (Açıkgöz, 2009: 72). Yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını pozitif ve negatif yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir. (Eker, 2006: 5).

Okullardaki formel ve informal iletişim kanallarının sağlıklı ve etkili işlemesi de çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir (Doğan, 2002 akt. Açıkgöz, 2009; 73).

Eğitim örgütlerinde öğrencilerin kalitesini artırmak için, öğrencilerin yetiştirilme sürecinde rol oynayan eğitimcilerin verimliliğin üst düzeyde olması bir ön şart gibi kabul edilebilir. Bu nedenle örgütsel amaçlar kadar, bireysel amaçlara da hitap etmek öğretmenlerin performansı için bir zemin hazırlayabilir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin örgütten ve yöneticilerinden beklentilerinin mümkün olduğunca yerine getirilmesi, örgütün örgütsel amaçları kadar önemli görülmektedir (Selekler, 2007: 15). Bundan dolayı yöneticiler eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli araç olan öğretmenlere çıktılarının dağıtılmasında, süreçlerin işleyişinde ve etkileşimde adaletli davranarak öğretmenlerin etkililiğini artırabilir. Çünkü örgütsel adalet birçok örgütsel davranışı etkilemektedir. Örgütsel adaletle ilişkin algılar çalışanların performanslarını, işbirlikçi çalışmasını, gergin davranışlar sergilenmemesini, örgütsel bağlılığı, yönetime olan güvenlerini, motive olmalarını ve iş tatminini etkilemektedir (Atalay, 2005; Dilek, 2005; Özgan ve Bozbayındır, 2011).

Balcı (1992) tarafından yapılan “Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri” adlı araştırmada, ödül kazanan öğretmenlerin % 98’i 41 yaşın üstündedir. Bu durum daha genç öğretmenler tarafından ödüllerin dağıtımında adaletsizlik olduğu şeklinde algılandığında başta örgütsel adalet olmak üzere örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi beraberinde birçok örgütsel değişkenin de gücünü yitirmesine neden olabilmektedir. Aynı araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı ödülü “yönetsel disiplin aracı” olarak görürken, yöneticiler ve ödül kazanan öğretmenler “ödül”, ödül kazanmayanların ise daha çok “ceza” olarak

görmektedirler. Okullarda ödülün motivasyon aracı olarak kullanılması gerekirken bazen ödül dağıtımındaki hatalı uygulamalar bunu sağlamak yerine moral ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi, algılanacak bir adaletsizliğin tüm örgütsel değişkenleri etkileyebildiğini göstermektedir (Açıkgöz, 2009: 73).

Bu bilgilere dayanarak birçok örgütsel değişken gibi örgütsel adaletin de eğitim örgütlerinde ve örgüt çalışanları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu veya sonuçlar doğurduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel adaletin örgütü ve çalışanlarını olumsuz yönde etkilememesi adına hatta olumlu etkilerde bulunması adına örgüt yöneticilerine büyük sorumluluklar düştüğünü söyleyebiliriz. Eğitim örgütü yöneticilerinin yönetim bilimi ve örgütsel davranış gibi alanlarda donanımlı ve etkili oldukları oranda örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleşmesinde daha yetkin olabilecekleri söylenebilir.

2.3. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970'lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005: 112). O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1'de "Reaktif-Proaktif" ve "İçerik-Süreç" boyutları açısından adalet teorileri/kuramları özetlenmektedir (Greenberg, 1987: 10).

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

| Reaktif – Proaktif Boyutu | İçerik – Süreç Boyutu | |
|--------------------------------------|---|--|
| | İçerik | Süreç |
| Reaktif | Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) | Reaktif- Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975) |
| Proaktif | Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980) | Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental,Karuza&Fry, 1980) |

Kaynak: Greenberg, 1987:10

Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışlardır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler.

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adillğine odaklanmaktadır. Süreç teorilerinin tersine içerik teorileri ise, dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adillği üzerine durulmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Tablo 2'de ise, adalet teorisi kategorilerini açıklayan temsili sorulara yer verilmektedir (Greenberg, 1987: 16).

Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

| Teorinin Tipi | Açıklayıcı Sorular |
|-----------------|---|
| Reaktif İçerik | Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif İçerik | Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler? |
| Reaktif Süreç | Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler? |
| Proaktif Süreç | Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler? |

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Bu yaklaşımlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımları dikkate alan görel bir adalet algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1987). Bu teoriler aşağıda ele alınacaktır.

2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri:

Reaktif içerik teorileri; kazanımların dağıtımları ile ilgili adaletsiz olarak algılanan uygulamalara bireylerin nasıl tepki gösterdikleri konusuna odaklanır. Bu teoriler arasında Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı" ile Walster ve arkadaşlarının (1973) "Eşitlik Teorisi"nin versiyonları ve Crosby'nin (1984) "Görel Yoksunluk Teorisi" yer almaktadır. Bu teorilerin arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen tümünde bulunan ortak nokta; insanların yaşadıkları eşitsizliklere çözüm aramak amacıyla, olumsuz duygularını açıkça sergileyerek adaletsiz uygulamalara cevap vermek için motive olacağı gerçeğidir. Bu bakış açısı, reaktif içerik teorileri olarak değerlendirilir ve ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına insanların gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanır (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yaratacağını, dağıtımda denkliğin gerçekleşmesi ile adaletin mümkün olabileceğini belirtir. Buna göre, dağıtımda denkliğin kazanç, yatırım (maliyet), kârın hesaplanması ile saptanabileceğini belirtmiştir. Bu dağıtımın adil olup olmadığı ise ortamdaki bir başka kişinin veya başka bir ortamdaki kişi ile bireyin kendi yatırım ve kazançlarını karşılaştırması ile anlaşılabilir. Buna göre farklı iş grubundaki iki kişinin katlandığı

maliyet oranında kârları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Homans'a göre bulunulan hiyerarşik konum, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemekte, kişiler buna göre kazanç aldıklarında, dağıtımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans insanların kârlarının sadece sayısal ve maddi değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006: 22 akt. Alper, 2007: 7-8).

Ancak Homans'ın kazanç, maliyet ve kâr hesaplaması karmaşık iş yapıları, çok çeşitli iş alanları göz önüne alındığında basitçe yapılabilecek nitelikte değildir. Homans'ın kuramının açıklayamadığı diğer bir konu ise bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl sağlanacağıdır. Her iki tarafta yatırımların ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir, önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin, eğitim düzeyi deneyimden daha önemli bulunabilir (Çakır, 2006: 3 akt. Alper, 2007: 8).

Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi"ne dayanmaktadır (İçerli, 2010: 72). Adams'ın Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla oransal olarak karşılaştırırlar. Çalışanlar yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer katkı ve kazanım oranı adil değilse eşitsizlik hissi ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişi diğerlerine karşı kıskançlık ve kızgınlık hissine kapılacak ve bu durum kişilerarası ilişkileri de etkileyecektir (Colquitt vd., 2005: 14). Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek için yöneticilerin, çalışanların katkı ve kazanımlarını belirlerken denge unsurunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 43).

Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" adını verdiği bir formül ile açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi ve Diğer Kişi. Kullanılan oran ise "kazanım: katkı" oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000: 45) :

$$\text{Kişinin Kazanımı/Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı/Diğer Kişinin Katkısı}$$

Eğer kişi, kendi oranının diğer kişiden daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır.

Eğer kişi diğer kişiden daha az ücretlendiriliyor ise bu durumda, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
- 2) Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
- 3) İşverenini diğer kişinin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek diğer kişinin kazanımlarını azaltabilir.
- 4) Daha çok çalışması için diğer kişiye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

Kişi diğer kişiden daha fazla ücretlendiriliyorsa, Eşitlik Teorisine göre suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- 2) Diğer kişinin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
- 3) İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.
- 4) Diğer kişiye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise kişi diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir:

- 1) Durumla ilgili algısını değiştirecektir. Örneğin “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum.”
- 2) İş bırakabilir veya başka bir birime geçebilir.
- 3) Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Eşitlik teorisi, örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. İş yerindeki motivasyon konusunda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Söyük, 2007: 38).

Bir diğer teori ise Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi'dir. Walster vd. (1973: 151-154)'ne göre Eşitlik Teorisi, dört temel görüşten oluşmaktadır:

1. Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
2. Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca Walster vd. (1973) ikinci görüşe ilave bir düşünce geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi elemine etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir; birincisi, çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek "gerçek eşitlik" sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, "psikolojik eşitlik" sağlanabilir (İçerli, 2010: 72-73).

Eşitlik teorisi, işgörenlerin tutumlarının açıklanmasına yardımcı olması, karşılaştırma yapmanın önemini vurgulaması ve dağıtım adaleti konusunda temel teşkil etmesi açısından çok önemlidir. Ancak teori bazı temel noktaları açıkta bırakmaktadır. Örneğin "İşgören, karşılaştırma yaptığı diğer işgöreni nasıl belirlemektedir?", "Katkıları ve kazanımları nasıl tanımlamaktadır?", "Toplama ulaşmak için katkı ve kazanımları nasıl birleştirip dengelemektedir?", "Faktörler zamana göre ne zaman ve nasıl değişmektedir?" gibi sorular belirsiz bırakılmıştır (Robbins, 1996: 57-58 akt. Aktaş, 2010: 100-101).

Reaktif-içerik teorileri arasında ele alınan bir diğer teori de Crosby (1976)'nin " Göreli Yoksunluk Teorisi"dir. Crosby'e göre yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, işgörenlerin kendilerini belirli standarttaki işgörenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir. Yoksunluğun

göreceli olmasından dolayı, genellikle tarafsız olarak bakıldığında bir haktan mahrum bırakılan işgörenler genelde yoksunluk duygusunu en çok yaşayanlar değildirler. Bu durum Görelî Yoksunluk Teorisi'nin temel yapısını bize göstermektedir (Crosby, 1976: 85 akt. Aktaş, 2010: 101).

II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel çalışmalarda incelenen adalette Görelî Yoksunluk Teorisi, örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da yoksunluk (mahrumiyet) ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre işgörenin (veya dâhil olduğu grubun) aldığı ödüllerin, karşılaştırma yaptığı işgörenlerin elde ettiği ödüllere nazaran daha az olması veya hak ettiğinden daha az olması durumunda yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Buna göre örgütsel kazanımlardan doğan tatmini açıklamak için görelî kazanımlarla toplam kazanımların karşılaştırılması gerekmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi örgütlerde yaşanan tatminsizlikleri açıklamaktadır (Sweeny vd., 1990: 423-424 akt. Aktaş, 2010:).

Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Cowherd&Levine, 1992: 303-304 akt. Yürür, 2005: 117).

2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri:

Proaktif içerik teorileri, çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını

incelemektedir. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ile ortaya atılmıştır (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal'e göre Eşitlik Teorisi belirli nedenlerden dolayı uygulamada yetersiz kalmaktadır ve daha geniş kapsamlı yeni bir teoriyle yer değiştirmelidir. Leventhal, Eşitlik Teorisi'nin üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir. Bunlar; Eşitlik Teorisi'nin adalet kavramını çok boyutlu değil de tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtımı ile ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartmasıdır. Bu sorunların ışığında Adalet Yargı Teorisi, Eşitlik Teorisi'ne adalet kavramını çok boyutlu olarak ele alan bir alternatif sunmaktadır (Leventhal, 1976: 1-4).

Leventhal'e göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif biçimde çaba sarfederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkılarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiğinin ve kazanımların "eşit paylaşım" ilkesine dayanarak ve çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal'ın bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın "eşit paylaşım" ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

Bunun yanı sıra Leventhal vd. (1972:100) yaptıkları çalışmada ödül dağıtımını yapan yöneticilerin bu dağıtım ile ilgili bilgileri paylaşma isteklerinin işgörenlerin performansına ve çalışanın elde edeceği paya göre belirlendiğini belirtmişlerdir. İşgörenin alacağı ödül ne kadar düşük ve performansı ne kadar azsa, yönetici işgöreni bilgilendirme konusunda o derece isteksiz yaklaşacaktır. Buna göre ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtım yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendisinin eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ödül dağıtımını ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtım yapan yönetici, düşük performans gösterenler

arasında memnuniyetsizliği ve dūřmanca tutumları minimize eden bir dağıtımı tercih edecektir (Aktař, 2010: 103).

Greenberg'e (1987) göre, proaktif-içerik teorileri grubunda ele alınan diğer bir teori de, Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Teori, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır. Bu teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Teoriye göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner (1977) dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. Bunlar arasında ne çıkan dört ilke ise şunlardır:

- 1) **Rekabetçi adalet ilkesi:** Dağıtım, alışanların performansına göre yapılmalıdır.
- 2) **Eşit paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.
- 3) **Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtım, alışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
- 4) **Gerçek adalet ilkesi:** Dağıtımlar, alışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner'a (1977) göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Beugre, 1998: 12 akt. İçerli, 2010: 76).

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın, yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında dlleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler (Greenberg, 1987: 12-13).

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: 72).

2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri:

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Proaktif-içerik teorilerinin formüle edilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı dönemde (1970’li yılların başlarında) Kuzey Carolina Üniversitesi’ndeki bir araştırma ekibinin üyelerinden olan John Thibaut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenecek çeşitli çatışma çözümü prosedürlerine yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarladıkları bir dizi araştırma yürütmüşlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Thibaut ve Walker’ın (1975) ortaya attığı “Prosedür Adalet Teorisi”, kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç teorileri arasındadır (Çöp, 2008: 32). Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır: Anlaşmazlığa düşen iki taraf (davalı ve davacı), aracı rolü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması”. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar şamasının kontrolünü de “karar kontrolü” şeklinde adlandırmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: 32). Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen hükümler verilen ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Kullanılan prosedürler, her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Kararların ve süreç kontrolünün bir tarafın elinde bulunduğu

durumlarda prosedür “otokratik”, karar kontrolüne sahip olan fakat sürecin kontrolü elde edilemeyen durumlarda kullanılan prosedürler “uzlaşmacı”, süreç kontrolünü elinde bulunduran fakat karar kontrolüne sahip olmayan durumlarda kullanılan prosedürler “aracı”, her iki durumda da kontrole sahip olunamayan durumlarda kullanılan prosedürler ise “pazarlık” prosedürleri olarak belirtilmiştir (Greenberg, 1987: 14).

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine göre benzer bir metodoloji kullanarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür, 2005: 119-120).

2.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri:

Bu kategorideki baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Bu teori Leventhal’in Adalet yargısı Modelini temel alarak dağıtım davranışını açıklamaktadır. Bununla beraber bu teoride dağıtım kararlarından çok süreçle ilgili kararlar ön plana çıkmaktadır ve bu yüzden de proaktif-süreç teorileri kategorisine dâhil olmaktadır. Reaktif-süreç teorilerindeki anlaşmazlık-çözüm vurgulamasına karşılık, proaktif-süreç teorileri dağıtım süreçlerine yönelmektedir. Bu yönelim kişilerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanacakları şeklinde olmaktadır (Greenberg, 1987: 15).

Dağıtım Tercihi Teorisi’ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilmektedir (Greenberg, 1990: 404):

- 1) Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,

- 2) Tutarlı kurallara dayanmak,
- 3) Doğru bilgiye dayalı olmak,
- 4) Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- 5) Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- 6) Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- 7) Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- 8) Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

İşlemlerin adilliği, bu prosedürlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404).

Dağıtım Tercihi Teorisi'nden etkilenecek yapılan araştırmalar az sayıda olsa da teoriyi genel olarak desteklemektedirler. Bu çalışmalar; deneklere adil olduğu algılanan yöntem örnekleri vermeleri için açık uçlu soruların sorulduğu çalışmalar ve deneklerin yazılı senaryolar içinde manipüle edilmiş çeşitli dağıtım yöntemlerinin önemini puanlandırmalarının istendiği çalışmalar olmak üzere iki tür olarak gerçekleştirilmiştir. Açık uçlu anket çalışmasında beyaz yakalı yöneticilerden, çeşitli yönetim rollerinde karşılaştıkları adaletsiz olayları belirlemeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda deneklerin diğer ilkeler arasında Leventhal vd.'nin (1980) öne sürdüğü, süreç adaleti ilkelerinden tutarlılık, ön yargı baskısı, düzeltilebilirlik ve etiğe uygunluk ilkelerini belirlemiş oldukları sonucuna varılmıştır (Greenberg, 1987: 15).

Benzer bir şekilde Greenberg gerçekleştirdiği çalışmasında orta kademe yöneticilerine adaletli olarak algıladıkları performans değerlendirme ilkelerini sormuş ve çalışma sonucunda Leventhal vd.'nin teorisi ile uyumlu ilkeler bulmuştur. Bunlar (Greenberg, 1987: 15);

- Değerlendirmelerden önce işgörenlerin girdilerinin istenmesi ve bu girdilerin değerlendirilmenin temelini oluşturması,
- Değerlendirme görüşmelerinin iki yönlü iletişime uygun olması,
- Ortaya çıkan değerlendirmeye itiraz edebilme olanağının olması,
- Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, yaptığı iş hakkında bilgiye sahip olması,
- Değerlendirme standartlarının tutarlı ve yoğun bir şekilde uygulanması.

Örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet teorilerine dayandırılarak açıklanabilmektedir. Örneğin, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'in Adalet Yargı

Teorisi, dağıtımsal adaletin kavramlaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, teorisyenleri işlemsel (prosedürel) adalet kavramına ulaştırmıştır (Özen, 2002: 112 akt. Aktaş, 2010: 107-108).

Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi ve Leventhal vd. nin Dağıtım Tercih Teorisi, işlemsel adaletin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir. Araştırmalarda işlemsel adalet konusuna gösterilen ilginin giderek arttığını ancak, dağıtımsal adalet ile ilgili çalışmaların da sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. 80'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise, dağıtımsal adalet ve işlemsel (prosedürel) adalet arasındaki ayrımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Etkileşimsel adalet de bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır (Özen, 2002: 112 akt. Aktaş, 2010: 108). Tablo 3'de örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması ve teorilerin açıkladığı örgütsel adalet boyutu gösterilmektedir.

Tablo 3: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları

| Adalet Teorisi Sınıflandırması | Adalet Teorisi | Teorinin Dayandığı Görüş | Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu |
|--------------------------------|--|---|--|
| Reaktif-İçerik Teoriler | Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) | İşgörenlerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşmektedir. | Dağıtımsal Adalet |
| | Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) | Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması işgörende yoksunluk hissi yaratabilir. | Dağıtımsal Adalet |
| Proaktif-İçerik Teoriler | Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976) | Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara farklılık gösterebilir. | Dağıtımsal Adalet |
| | Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980) | Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir. | Etkileşimsel Adalet |
| Reaktif-Süreç Teoriler | Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975) | Kararların işgören için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır. | İşlemsel (Prosedürel) Adalet |
| Proaktif-Süreç Teoriler | Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980) | Dağıtım kararını veren yöneticiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilmektedir. Adil bir prosedür işgörelere haklarında karar verecek seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, işgöreleri ön yargılara karşı korumalı, işgörelere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılması mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır. | İşlemsel (Prosedürel) Adalet |

Kaynak: Özen, 2002: 115 akt. Aktaş, 2010: 109

2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaları incelediğimiz zaman genellikle örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulduğunu görmekteyiz. Bu boyutlar, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan "Dağıtımsal Adalet"e odaklandığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların

kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları işlemsel adaleti incelemeye yöneltmiştir. İşlemsel adalet, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

Bazı araştırmacılar (Pillai vd., 1999: 899), örgütsel adaleti, ödüllere ilişkin adalet (dağıtımsal adalet) ve uygulamaya ilişkin adalet (işlemsel adalet) olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemiştir (Greenberg, 1987: 56; Greenberg, 1990: 401).

Polat'a (2007) göre, adalet araştırmalarının tipik olarak yoğunlaştığı iki alt boyut dağıtımsal adalet (işgörenlerin aldığı sonuçların adilliği) ve işlemsel adalettir (bu sonuçlar oluşturulurken izlenen yolun adilliği). Yukarı da belirtildiği gibi, 1980'li yılların sonlarına gelindiğinde ise, örgütsel adaletin bu iki tip boyutu dışında ama işlemsel adaletin bir uzantısı gibi gözüken, çalışanlar tarafından adil olmanın bir diğer belirleyicisi olarak kişiler arası davranışların kalitesi ile ilgili bir de etkileşimsel adalet boyutunun olduğu fark edilmiştir (Colquitt vd., 2000). Son yapılan araştırmalara göre de işlemsel adalet çok yönlüdür ve biçimsel işlemleri (işlemlerin ne kadar adil olduğu) ve etkileşimsel adaleti (işlemlerin yürütülme şekli) içerir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Tablo 4'de örgütsel adalet boyutları ve kısa tanımları verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adaletin Boyutları ve Kısa Tanımları

| | |
|----------------------------|--|
| Dağıtım Adalet | Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır (Moorman, 1991: 845). |
| İşlemsel Adalet | Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılarını dikkate alır (Moorman, 1991: 845). |
| Etkileşimsel Adalet | Karar verme sürecinde, kişiler arası kabul edilmiş davranışların üstünlüğünü savunur (Aryee vd. 2002: 271). |

Kaynak: Nam, 2008: 33

Örgütsel adaletin boyutlarının inceleneceği bu bölümde tarihsel gelişim dikkate alınacak ve sırasıyla dağıtım adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Dağıtım Adalet (Distributive Justice)

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü dağıtım adalettir. Ödüllerin ve kaynakların dağıtım, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Örgütün başarısı için üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşım sorununa öncelik kazandırmıştır (Karaeminoğulları, 2006: 11). Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtım sorunuyla ilgilirlir. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyasal bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Leventhal, 1980).

Aristoteles'ten beri kabul edilen ancak örgütsel düzeyde Adams'ın Eşitlik Kuramı ile birlikte tartışılmaya başlanan dağıtım adalet, daha çok örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir (Titrek, 2009; Yılmaz, 2010; Altinkurt, 2010). Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre dağıtım adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarıdır. Foley vd. (2002) dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere farklılıkları oranında farklı davranılması olarak açıklar. Pillai vd. (1999: 901) dağıtım adaleti, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti olarak açıklamıştır.

Moorman (1991) ise dağıtımsal adaleti, çalışan tarafından tüm çıktılarının adaletliliği ile ilgili olan algılar bütünü olup, oransal payların belirli standartlara, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılması olarak ifade etmektedir. Cohen'e (1987) göre ise hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet; görevler, maller, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler ve benzeri her türlü kazanımın kişiler arası paylaşımını konu alan bir kavramdır.

Dağıtımsal adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ile başlamaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279). Buna göre, bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına "eşitlik kuralı"na göre karar verirler. Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs...), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş ve terfi kararları vs...) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algırlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Tan, 2006: 18).

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

firma için belirtilen iş tanımları dışında ekstra çaba gösterebilir (Tan, 2006: 18).

Dağıtımsal adalette, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Örgüt içinde bireyler, işyerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, işyerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtımsal adaletsizlik algılarına, bu onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtımsal adaletin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004: 185 – 186). Tablo 5, çalışanların eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne aldıkları katkı ve kazanımların bir listesini sunmaktadır. Bu tablonun katkı ve kazanımların kesin bir listesinin olmadığı sadece eşitlik değerlendirmeleri yaparken çalışanların tipik olarak göz önüne alacağı katkı ve kazanımları gösterdiği unutulmamalıdır.

Tablo 5: Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar

| <u>Katkılar</u> | <u>Kazanımlar</u> |
|--------------------|-------------------------------|
| Zaman | Ücret/Prim |
| Eğitim | Sosyal Yardımlar |
| Deneyim | Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler |
| Beceriler | İş Güvenliği |
| Yaratıcılık | Kariyer Olanakları/Terfiler |
| Kıdem | Statü Sembolleri |
| Örgüte Bağlılık | Güvenli İş Çevresi |
| Yaş | Kişisel Gelişim Fırsatları |
| Kişisel Özellikler | Destekleyici Yönetim |
| Çaba | Tanınma |
| Kişisel Görünüm | Önemli Kararlara Katılma |

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Adams'ın kuramına göre bireyin katkı ve kazanım oranları benzerlerinininki ile aynı ise adil bir adalet algısı oluşmakta, kişiler tarafından algılanan eşitsizlik mevcut ise eşitsizliği giderme yönünde çabalar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin eşit olmayan adalet algılamalarının sonucunda davranışsal ve psikolojik davranışlar ortaya

çıkılmıştır. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yapılan adaletsizlikler karşısında işgörenlerin çalma, üstlerine olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışlarda bulunduğu saptanmıştır (Dilek, 2004: 4 akt. Çöp, 2008: 20). Adams'a göre eşitsizlik algısına kapılan çalışanlar, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvururlar. Bunlar:

1. Kendi yatırımlarını, katkı oranlarını değiştirmeye çalışmak,
2. Kazanımların değişmesini sağlayacak şekilde davranmak, bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozmak,
3. Kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtmak,
4. Diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bozmak,
5. Ortamdan, fiziksel çevreden uzaklaşmak,
6. Karşılaştırmaya temel alınan standardı, referans kişi ya da grubunu değiştirmektir (Çöp, 2008: 20-21).

Adams'ın teorisine göre kişiler, kazanımların adilliğini değerlendirirken öncelikle kazanımlarını katkıları doğrultusunda elde etmeyi beklemekte, daha sonra kazanım ve katkılarını bir oran dâhilinde ele alıp referans seçtiği kişi ya da kişilerin kazanım/katkı oranıyla karşılaştırarak bir eşiqlik ya da eşitsizlik olup olmadığına bakmaktadırlar. Buna göre Adams en fazla katkıda bulunanın en fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilen hakkaniyet kavramı (equity) üzerinde durmaktadır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar hakkaniyetin kazanımların dağıtımının adilliğini belirlemede tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini savunmuştur. Adams'ın teorisi çalışmalara 1975'lere kadar ışık tutmuş, daha sonra da ciddi eleştiriler almıştır (Çakmak, 2005).

Dağıtımsal adalet kapsamında incelenen modellerden bir diğeri de Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşiqlik (equality) ve ihtiyaç (need) olarak sıralamıştır (Chan, 2000).

Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımların adilliğini

katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005: 28).

Leventhal'e (1980) göre bir sürecin adil olup olmadığına karar vermek için kullanılan ilkeler şunlardır; tutarlılık (farklı zamanlarda farklı kişilere aynı şekilde uygulanıyor olması), önyargılardan bağımsızlık, yeterli ve doğru bilgiye dayanma, düzeltilebilirlik, dağıtımdan etkilenen tüm tarafların değer ve düşüncelerini temsil etme ve temel ahlaki değer ve standartlara uygunluk (Atalay, 2007: 11).

Bu yaklaşım dağıtım (bölüşüm) sistemini, ilişki içindeki katılımcıların amaçlarının bir işlevi olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında amaçlanan sosyal uyum ve bütünlüğün korunması olduğunda ödüllerin eşit dağıtımı önem kazanırken, amaç performans artışı olduğunda sonuçların adil paylaşımına olanak veren sistemler (performansa dayalı ücret sistemi gibi) önem kazanmaktadır. Yani belirli amaçların gerçekleştirilmesi belirli adalet ilkeleri çerçevesinde olmaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adaletle ilgili bu yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerin en önemlisi sadece dağıtım üzerinde odaklanmış olmalarıdır. Adalet açısından bakıldığında dağıtımın nasıl olduğu kadar, dağıtım kararlarının nasıl verildiği de önemlidir. Bu noktada işlemsel adalet kavramı önem kazanmaktadır (Greenberg vd. 1997).

2.4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

Örgütsel adaletin ikinci boyutu işlemsel adalettir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde işlemsel adalet kavramının yerine “prosedürel adalet”, “süreç adaleti” ya da “uygulamaya ilişkin adalet” gibi kavramların da kullanıldığını görmekteyiz.

Dağıtımsal adalet, insan kaynaklarının bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade ederken; işlemsel adalet ise; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür veya politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1998: 72). Yani, adaletin bu boyutuna göre çalışanlar, örgütleriyle ilgili adalet algılarını

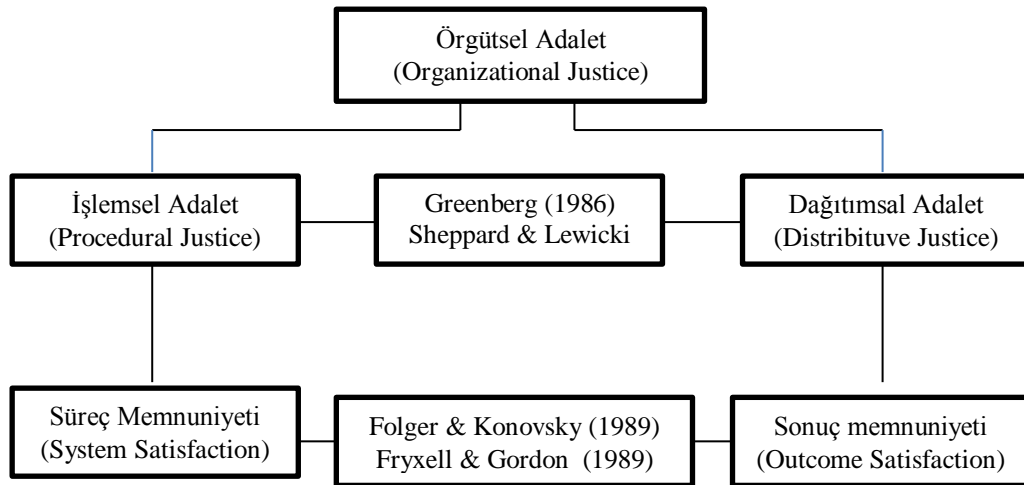
oluştururken, sadece elde ettikleri kazanımlarla değil, bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine de önem vermektedir (Kılıçaslan, 2010: 57).

İşlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin veya kişilerin kaynak dağıtımında izlediği süreçlerle ilgilidir. Örgütsel süreçler ise örgütün mevcut kaynaklarının dağıtım yöntemlerini ifade eder (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Hiç kuşkusuz örgütsel düzeyde gerçekleştirilen süreçler, örgütsel kazanımların bireylere aktarılmasındaki adilliği ölçüsünde meşru kabul edilmektedir. Sürece dayalı bir adalet algısıysa çalışanların kararların alınma biçimine yönelik gösterdikleri tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Folger, 1987).

Greenberg'e (1990) göre, çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir:

1. Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
2. Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
3. İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı olması.

Altinkurt'a (2010) göre işlemsel adalet kavramı literatüre Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında yayınladıkları bir çalışma ile girmiştir. İşlemsel adalet konusunda özellikle Greenberg'in çalışmaları dikkat çekicidir. Greenberg'e (1990) göre, işlemsel adaleti örgütsel düzeye taşıyan ilk çalışmalar Greenberg (1986) ve Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yapmış olduğu çalışmalarıdır. İşlemsel adaletin kavramsallaştırılmasına ilişkin bir model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması (Greenberg, 1990: 405)

Şekil 1’den de anlaşıldığı gibi 1980’li yıllarda işlemsel adalet ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmış ve bu çalışmalarda işlemsel adalet algısının süreç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, öte taraftan dağıtımsal adaletin ise sonuç memnuniyeti üzerinde daha etkili olduğu vurgulanmıştır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtımsal adaleti mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Bir başka deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtımsal adaletin tersine işlemsel adalet bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001: 61).

İşlemsel adalet ile ilgili ilk önemli çalışma yukarı da belirttiğimiz üzere Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında yapılmış ve hukuk alanındaki yasal işlemlerin, alınan kararların toplum üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile yapılmıştır. Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında yaptıkları deneysel çalışmalarla şunu belirlemiştir: Mahkemede kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların mahkemeleri adil olarak algıladıkları, söz verilmeyen davalı ve davacıların ise kendi haklarında verilen kararların adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum “kararları etkileme psikolojisiyle “ davalının ya da davacının kendisi ile ilgili kararlara varılırken sonuçları etkilemek isteğinden ortaya çıkmaktadır (Çöp, 2008: 21-22). Bu durumu eğitim kurumlarına taşıyacak olursak, bir okulda kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen öğretmenler uygulamaları ve verilen kararları daha adil algılayacaklardır (Yılmaz, 2002: 18-19 akt. Laçinoğlu, 2010: 22).

Thibaut ve Walker’a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara karar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması çalışanların adalet

algularını artıran bir uygulamadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyuttur. Bu boyut, karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygılı davranılması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanması gibi uygulama şekillerini kapsamaktadır (Greenberg, 1990: 406; Moorman, 1991: 847).

Sonuca ulaşmada ya da karar aşamasında kullanılan işlem ya da yöntemlerin adillliğini ifade eden işlemsel adalet aşağıdaki davranışlardan etkilenmektedir (Greenberg, 1987):

- Karar sürecinde işgörenlerin etkisi ya da katılım düzeyi,
- Karar sürecinde işgörelere saygı gösterilmesi,
- Kararların iş kriterlerine göre verilmesi,
- Geri bildirim diğer işgörelere de görebileceği biçimde verilmesi (örneğin bir işgörel ödüllendirilirken tüm işgörelere ödül görmesi ya da işgörelere iş planlarının özel günler-bayram, tatil vb. düşünülerek yapılması).

Leventhal'e (1980: 42-48) göre ise, işlemlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallar şunlardır:

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

Yukarıdaki açıklanan 6 kurala göre işlemsel adalet, bir kararın sonuçlarına yön veren süreçler ile ilgilidir. Karar alıcı veya örgüt tarafından gerçekleştirilen

herhangi bir kural ihlali, işlem adaletsizliği algısına neden olabilmektedir (Greenberg ve Barling, 1999). İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Özdevecioğlu (2003: 79) çalışmasında bu konuyu iki alt boyuta ayırmıştır. Bunlardan birincisi, prosedür olarak adlandırılan karar alma sürecinde kullanılan prosedürler, uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. İkincisi, formel prosedür olarak adlandırılan çalışanlara, karar alınmadan önce söz hakkı verilmesidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsar; karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ise politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili kararlara, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşünceleri paylaşma olanağı vermesi, çalışanların süreçlere dâhil olduklarını hissetmelerine yardımcı olmakta ve böylece işlemsel adalet algısı da artmaktadır (Eroğlu, 2010: 12). İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar ise, işgörenlerin yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (İşbaşı, 2000: 52).

Niehoff ve Moorman'a (1993: 534) göre prosedürlerin uygulanması aşamasında çalışana nasıl davranıldığı algılanan adaleti etkilemektedir. Buna bağlı olarak da adaletli biçimsel prosedürler, adaletli kişilerarası davranışlar ya da her ikisi birden işlem adaleti yargılarını etkilemektedir.

2.4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler, dağıtımına ilişkin nihai karar ve bu dağıtımına karar verme süreci ile ilgili sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön verir. Karar verici konumundakiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun, etkileşimsel adaletin sınırlarını oluşturur (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak tartışılan, diğerleri tarafından ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adalet resmi olarak oluşturulmuş yapıların aksine etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar. Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir (Greenberg, 1990).

Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu "etkileşimsel adalet" olarak adlandırmaktadır (Yürür, 2008: 298). Etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşimsel adaleti düşük olarak algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005: 26-27).

Folger ve Cropanzano (1998), kişiler arası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğinin ifade etmişlerdir. Kısacası, kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir öğe olarak görölmektedir. Bies (1987) yaptığı bir araştırmada; dürüstlük, nezaket, dinleme gibi kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur (Polat, 2007: 21).

Diğer yandan olak ve Erdost (2004) etkileşimsel adalet konusunda dört kural belirlemiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir (İçerli, 2010: 86) :

1. Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
2. Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
3. Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),
4. Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

Greenberg'e (1993: 82-86) göre, ödülleri açıkça dağıtmak yapısal olarak adil iken, insanlara açık ve dürüst şekilde davranmak, kararlara ilişkin uygun açıklamaları sağlamak ise sosyal açıdan adildir. Adaletin sosyal belirleyicilerinin hem işlemler hem de bölüşümle ilgili yönleri olduğunu dile getirmiştir. Ona göre etkileşimsel adaletin ele alınmasındaki bazı karışıklıklar, kavramsallaştırmadaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişiler arası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından çalışanlara ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet boyutu ise kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir. Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi kişiler arası adalet değiştirmekte, çalışanlara karşı duyarlı davranılması hoş gitmeyen bir sonuç durumunda çalışanların kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır; bilgisel adalet ise işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır.

Folger ve Cropanzano 'ya (1998) göre de, etkileşimsel adalet boyutunun iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki "kişiler arası duyarlılık", ikincisi ise "açıklama yapma" ya da "sosyal sorumluluk" boyutudur. Kişiler arası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedir.

Araştırmacılar etkileşimsel adaletin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da örgütlere işgörenlerin işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Folger (1997) etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (Uysal, 2002 akt. Atalay, 2005: 17). Bies ve Shapiro'nun (1987) yetersiz kazanımlar elde eden bir grup çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; kişiler kararlara ilişkin makul

açıklamalar yapıldığı takdirde sonuçları olumsuz da olsa alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990). Alınan kararların karardan etkilenenlere nedenleriyle açıklanması, çalışanlara açık, samimi ve dürüst bir iletişim kurulması hem sürecin meşrulaşmasını sağlayacak (Folger ve Cropanzano, 1998) hem de adalete ilişkin algılamasını olumlu yönde etkileyecektir (Greenberg, 1990). Bu yönüyle etkileşimsel adalet, ne söylendiğinden çok nasıl söylendiğine ve karardan etkilenenin nasıl etkilendiğine ilişkin bir adalet algılamasıdır (Altinkurt, 2010: 283).

Hoy ve Tarter (2004) örgütsel adaletin sağlanmasında, yukarıda tartışılan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti sağlamak için Leventhal'ın (1980) sınıflamasına benzer bir sınıflama yapmıştır. Hoy ve Tarter'a (2004) göre örgütsel adaletin genel ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Eşitlik ilkesi: Çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların, örgüte katkıları ile orantılı olması gerektiği ilkesidir.
2. Algı ilkesi: Çalışanın örgütsel uygulamalara ilişkin bireysel adalet algısıdır.
3. Katılımcılık ya da çoksesselilik ilkesi: Çalışanların kararlara katılımının daha adil kararların alınmasına katkı getireceği ilkesidir.
4. Kişilerarası (etkileşimsel) adalet ilkesi: Örgütsel adaletin sağlanması için saygılı, kibar ve olgun davranışların gösterilmesi gerektiği ilkesidir.
5. Tutarlılık ilkesi: Liderlerin davranışlarındaki tutarlılığın, astlarda adalet algısının oluşumu için gerekli olması ilkesidir.
6. Sosyal eşitlik ilkesi: Karar verirken kolektif bir örgüt misyonunun paylaşılması ve kendi ilgilerine göre serbestçe karar verilmesi gerektiği ilkesidir.
7. Düzeltme ilkesi: Yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen ve Onunla İlişkili Olan Kavramlar

Örgütsel adalet konusu son yıllarda pek çok örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir (Söyük, 2007: 18).

Örgütsel adaletle ilgili olarak ortak kabul gören yargı, çalışanların pozitif adalet algılarının olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine; bağlılık, yüksek performans, işbirliği, iş kalitesi gibi olumlu sonuçlar göstermesine, diğer yandan düşük ve negatif yönde adalet algıları ise çalışanların performansını düşüren, bağlılığını azaltan, işbirliğine yanaşmayan, saldırgan davranışlar sergilemelerine, hatta daha da ileri giderek hırsızlık ve sabote gibi çok daha olumsuz durumlara yol açmasıdır (Taşçıoğlu, 2010: 50).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir (Begley, Lee ve Hui, 2006: 705-721 akt. Söyük, 2007: 18).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, performans, saldırganlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

2.5.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse ve diğ., 2003:2 akt. Taşçıoğlu, 2010: 52).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Atalay, 2010: 49):

- 1) Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,

- 2) Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
- 3) Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Organ (1988), sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışını beş ayrı boyuta ayırarak açıklamıştır (Eker, 2006: 40). Bunlar:

1. Diğerlerini düşünme (Özgecilik)
2. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme
3. Örgütün Gelişimine Destek Verme (Sivil Erdem)
4. İleri Görev Bilinci (Vicdan)
5. Gönüllülük ve Centilmenliktir (Sportmenlik)

Tyler'a (1989) göre örgütlerde çalışanlar, sürekli olarak kendi katkıları ve elde ettiği ödüllerle arkadaşlarının katkılarını ve elde ettiği ödülleri kıyaslamaktadır (Çelik, 2007: 98). İnsan kaynaklarının liderlerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkarak fazladan rol sergilemelerine, liderlerine güvenmelerine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Moorman, 1991: 854). İnsan kaynaklarının adaletsizliği algılamaları, üretim hızını ve kalitesini düşürmeleri yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmalarına ya da saklama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Çünkü örgütsel adaleti algılayan insan kaynakları, biçimsel iş tanımlarında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmedikleri takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceklerini bildikleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedirler (Demirci, 2008: 36 akt. Atalay, 2010: 50).

Çalışanlar yaptıkları muhakemeler sonucunda her zaman kendilerine haksızlık yapıldığı sonucuna değil de, bazen de kendilerinin kayırdıkları sonucuna ulaşabilmekte ve kendilerinin hak ettiklerinden fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu durumda, iş arkadaşlarının baskılarının artacağı ve kendisine kötü davranılacağı düşüncesi, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kısacası; çalışanlar, ödüllendirme konusunda eşitliğin ve dengenin sağlandığını düşündükleri anda rahata ermektedirler (Çelik, 2007: 98).

Dağıtımsal adalet boyutu, ödüllerin insan kaynakları arasında adil bir şekilde dağıtılması ve özellikle ücret ödemelerine ilişkin olarak insan kaynaklarının tatmin olma derecesiyle ilgilenmektedir (Altıntaş, 2002 akt. Atalay, 2010: 50). Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan birçok bilimsel araştırmada da, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye niyetleri de artmaktadır (Dilek, 2005: 48).

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında; işlemsel adaletin örgüt sisteminin tümünü kapsamaması, temel ilke ve kuralları içermesi, uzun dönemli ve sistematik olması, buna karşılık dağıtımsal adaletin ise, örgüt içerisindeki belirli konuları kapsamaması ve kısa dönemli olması nedeniyle dağıtımsal adalete göre, işlemsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında daha önemli bir ilişki bulunmaktadır (Pirali, 2007: 57).

Skarlicki ve Latham 'a (1997) göre, yapılan araştırmalarda işlemsel adalet algısının bir takım örgütsel çıktıları etkileyebileceği bulunmuşsa da, Moorman (1991), sadece işgörenlerin yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerini algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkilendiğini saptamıştır. Moorman bunu, yöneticilerin işgörenlerin performanslarını bireysel olarak adil değerlendirmesinin, süreçlerin hepsini genel olarak adil değerlendirmesinden daha fazla adalet duygusu yayması olarak düşünmüştür (Selekler, 2007: 36).

Algılanan etkileşimsel adalet işgörelere, yöneticilerinin kendilerini birey olarak önemseydiği ve değer verdiği duygusunu yaşatırken, algılanan işlemsel adalet bütün olarak örgüte odaklanmaktadır. İşgörenin bakış açısından adil süreçler de mutlaka önemlidir fakat yöneticinin gösterdiği adil davranışlar adaletin gerçekten var olduğunu göstermekte ve bireyde örgütsel vatandaşlık ve adanmışlık davranışını harekete geçirmektedir (Selekler, 2007: 37).

Sonuç olarak, örgütsel adalet türlerinden hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamasına rağmen; genel olarak örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli ölçüde

etkili olduğunu söylemek mümkündür. Adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla sergilenecektir (Söyük, 2007: 21-22).

2.5.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, 1990'lerden bu yana birçok araştırmanın başlıca konusu haline gelmiş, bu süreçte örgütsel bağlılığın teorik gelişimine de büyük bir önem verilmiştir. Tüm bu araştırmalar, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğunu; öncüllerinin karşılıklı ilişkili olduğu faktörlerin ve ortaya çıkardığı sonuçların bu boyutlara göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky: 2002: 21 akt. Sürgevil, 2007: 8-9).

Örgüte bağlılığın boyutlarını tespit etmek için yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak tespit edilen noktalar şunlardır (Kök, 2006: 300):

- Kimlik birliği
- Örgüt için çaba göstermek
- Örgütün bir parçası olmak
- İşinin örgüt yararına olduğunu bilmek

Örgütsel bağlılığın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerinin kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (İşçan ve Naktiyok, 2004: 5).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç farklı unsuru olduğunu belirtmekte ve bu unsurları; duygusal, sürekli ve normatif bağlılık olarak açıklamaktadır. Duygusal bağlılık, insan kaynaklarının söz konusu örgütün bir üyesi olmalarından mutlu olmalarını ifade etmekte; sürekli bağlılık, insan kaynaklarının örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu yani gerekliliği ve sürekliliği ifade etmekte; normatif bağlılık ise, insan kaynaklarının yükümlülüklerini ifade etmektedir (Atalay, 2010: 51).

Bos'tan (2001) aktaran Uğurlu'ya (2009) göre; örgütün, çalışanlarına karşı göstermiş olduğu adil davranış düzeyi çalışanların örgütlerine daha yüksek bir bağlılık duygusu içerisine girmesine neden olurken, örgütün çalışanlarına karşı adil

olmayan davranışlar göstermesi ise onların işlerini bırakmalarına ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olur. Fischer (2004)'e göre, çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş doyumu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Eker, 2006: 37).

Orpen (1994), örgüt içinde dağıtımsal adalet sağlandığı zaman insan kaynaklarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtımsal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması, insan kaynaklarında emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olmakta ve örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerine eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Atalay, 2010: 52).

Cohen-Charash ve Spector'a (2001) göre duygusal bağlılık, örgüt geneline yönelik bir sonuçtur ve genellikle dağıtım adaleti ile değil işlem adaleti ile daha fazla ilgilidir. Her üç adalet boyutu da (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) duygusal bağlılık ile ilişkili olmakla birlikte işlem adaletinin çok daha güçlü biçimde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Devamlılık (süreklilik) bağlılığı, örgütün olumlu görülmesinden ziyade işten ayrılmama nedeniyle örgüte bağlı olmaktır ve genellikle adalet ile ilişkisiz olduğu öne sürülmektedir. Ancak, çalışmada devamlılık bağlılığının da işlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile negatif biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. İşlemler ve davranışlar adaletsiz olduğunda bireyler, başka bir işe geçmekte fazla bir şey kaybetmeyeceklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Sosyal alışveriş bakış açısına da uygun olarak adil işlemler, bireylerin örgüte bağlı kalmaya mecbur hissetmelerine neden olabilmektedir (Sulu, 2010: 32).

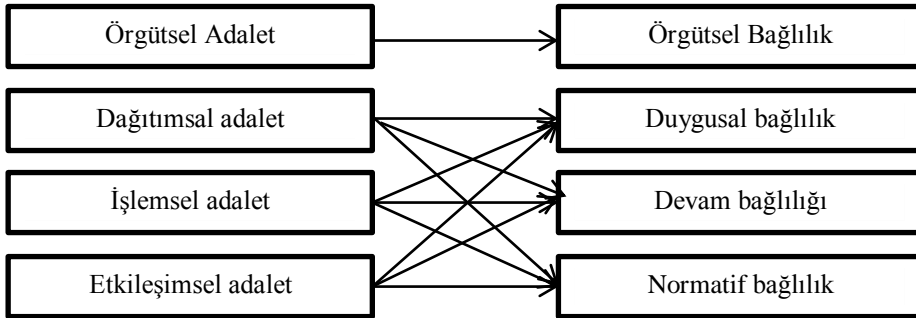
İşçan ve Naktiyok (2004: 195) araştırmalarında, işgörenlerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte veya takıma karşı duygularını yansıtan örgütsel bağdaşımının/bağlılıklarının belirleyicileri olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlılık açısından duygusal ve normatif bağlılığın; örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtım adaleti ve süreç (işlemsel) adaletinin işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımını/bağlılıklarını belirleyen önemli unsurlar olduğunu göstermiştir.

Örgütsel bağdaşımılığı/bağlılığı fazla olan bireylerin genel iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı ifade edilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 149).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama işletmelerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada dikkati çeken sonuç ise; etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğer araştırmalara göre daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu araştırmada, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeylerini incelemiş ve etkileşimsel adaletle bağlılık arasında % 62, dağıtımsal adalet ve bağlılık arasında % 51, prosedürel (işlemsel) adalet ve bağlılık arasında ise % 45 ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanlara karşı gösterilen adaletli davranışlar, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakarak onların örgütsel bağlılıklarını, çalışma ortamlarındaki iş arkadaşları ile uyumlarını etkiler. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir:

Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Kaynak: Uğurlu, 2009: 115

2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi

Thomas vd. (2009)'ne göre, bilim adamları 1950'li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak güvenin öneminin farkına varmışlardır. Daha sonra araştırmacılar kişilerarası güvenin birey, grup ve örgütsel çıktılar (bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki pozitif etkisini bulmuşlardır. Bugün, güven sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışan sorumluluğunu arttırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişim olarak önemli bir konu olarak yeniden ortaya çıkmıştır (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

Perks ve Halliday'e (2003) göre güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 201). Örgütsel güven ise, insan kaynağının herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki insan kaynağının davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki insan kaynağının eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık olmasıdır (Meyer vd.,1995 akt. Atalay, 2010: 48).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye güven bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güveni oluşturmaktadır. Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri; bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Özetle örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Polat ve Celep, 2008: 310).

Taylor (1990)'a göre örgütsel güven insan kaynakları ile örgüt arasındaki ilişkilerde dört önemli etkiye sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Atalay, 2010: 48):

- Güven, yönetimi kolaylaştırır,
- Güven, risk almayı kolaylaştırır,
- Güven, kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- Güven, örgüt faaliyetlerinin tümünü etkiler.

Shaw'a (1997) göre güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen

ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (İşçan ve Sayın, 2010: 202-203).

Örgütsel güven, prosedürel (işlemsel) adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. Prosedürel (işlemsel) adalet, alınan kararların yapısına (biçimsel prosedürler) ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşimsel adalet) dayanmaktadır. Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. Prosedürel adaletin yapısal yönünün (karar ve/veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşimsel adalete ilişkin algılamaları belirlemektedir. Kararların yapısına etki eden kurumsal güçler gibi kararları uygulayan kişilerin eğilimlerinin de kalıcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, kişiler kendilerine geçmişte nasıl davranıldıysa (etkileşim adaleti düzeyi) gelecekte de öyle davranılacağını düşünme eğilimindedirler.

Özetle, prosedürel adaletin yapısal ve kişilerarası unsurları kişilerin geleceğe ilişkin tahminlerini belirlemektedir. Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır. Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel adalete ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı; Pillai ve arkadaşları da (1999), insan kaynaklarına yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını arttıracığı ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil prosedürler, yöneticinin insan kaynaklarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir (İşbaşı, 2000: 82-83 akt. Atalay, 2010: 48-49).

2.5.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde örgütlerin değişen, gelişen ve dönüşen yeni ekonomi anlayışı çerçevesinde ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının yetkinlikleri ve iş performansları ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının başarı ve performanslarını dolaylı ve dolaysız olarak etkileyen etmenlerden birisi de iş tatminidir. Yapılan araştırmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasının, çalışanların iş tatminsizliğini yaratan sebepleri ortadan kaldırıp iş tatminlerinin artırılması ile mümkün olabileceği ortaya konulmuştur (Işıkhan, 1996 akt. Gürbüz, 2007: 58).

Locke (1976) iş tatminini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepki olarak tanımlamıştır (Baş, 2002: 19). Erdil vd. (2004: 18)'ne göre ise iş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Erdoğan'a (1991) göre iş tatmini, genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmeceliolu, 2005: 28).

Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999 akt. Gülşen, 2010: 24-25):

- İş zenginleştirme ve iş rotasyonu,
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış,
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi,
- Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının insan kaynaklarının iş tatminini arttırdığı vurgulanmaktadır. Osborn (1991)'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin iş tatmini

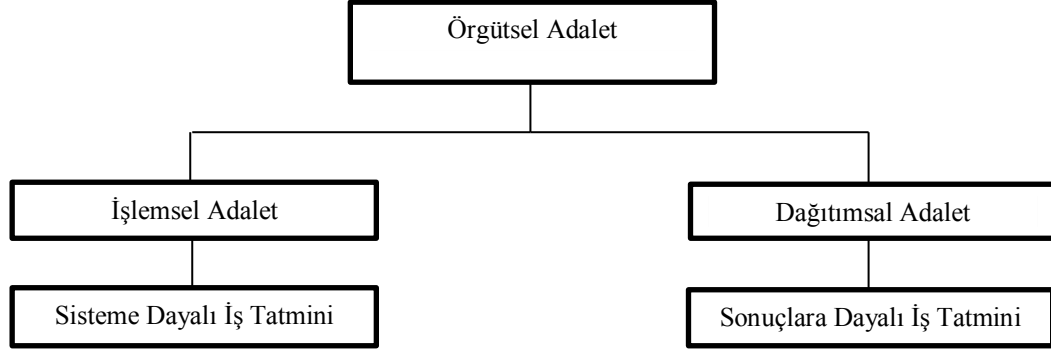
muhtemelen yüksek olacaktır. Tang ve Baldwin (1996)'e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse çalışanların dağıtım ve prosedür (işlem) adaleti algıları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır (Yürür, 2008: 299).

Örgütsel adalet türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, prosedür (işlemsel) adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (McFalin ve Sweeney, 1992). Mesela, Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtım ve işlemsel adaletin her ikisinin de tatminle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışma dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin tatminle olan ilişkilerinin farklı olduğunu açıklığa kavuşturmuştur. Buna göre, dağıtım adaleti ücret tatmini (doyum) ile daha çok ilişkiliyken, işlemsel adalet de güven ve bağlılıkla daha çok ilişkilidir (Eker, 2006: 74-75). McFarlin ve Sweeney de (1992) yaptıkları araştırmada, işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile dağıtım adaletinin ise ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Martin ve Bennet (1996) tarafından yapılan araştırmada da işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu, bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin, işlemsel adalete göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Yürür, 2008: 299).

Tang vd. (1996) ise yaptığı araştırmada, dağıtımsal adaletin daha çok iş tatmini ile işlemsel adaletin ise örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni ise, ücret, prim, performansa değer verme gibi unsurları içeren dağıtımsal adalet; insan kaynaklarının iş tatmin düzeylerini doğrudan etkilemektedir. İşe alıştırma eğitimleri, gerçekçi iş tanımları, biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme süreçleri, yöneticilerin örgütlerde iki yönlü (işgören-yönetici) iletişim süreci oluşturmaları, insan kaynaklarının beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarını tanımlamaları, insan kaynaklarına hedeflere ve amaçlara ulaşmaları için yardım etmeleri, başarılarını görmeleri ve geri bildirim sağlamaları unsurlarını kapsayan işlemsel adalet ise örgüte bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir (Atalay, 2010: 54).

Şekil 3’de görüldüğü gibi, genel olarak süreçlerin adil olarak işlemesi şeklinde açıklanan işlemsel adalet, sisteme dayalı iş tatmininin oluşumunu etkilerken; sonuçların adil olması şeklinde açıklanan dağıtımsal adalet ise sonuçlara dayalı iş tatmininin oluşumunu etkilemektedir (Atalay, 2010: 54).

Şekil 3: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: Greenberg, 1990: 405

2.5.5. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi

Performans, bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlara (hedef, davranış, yetkinlik, beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda performans kavramı, kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırılması yöntemidir (Yavuz, 2010: 29).

Çalışanlar çabalarını muhtemelen algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemekte veya uyarlamaktadırlar. Bu durumdan da performans etkilenecektir. Adaletsizlik olduğu algısına sahip çalışanlar bu adaletsizliğe tepki olarak çabalarını azaltma yolunu seçecekler ve performansları düşecektir. Başka bir görüşe ise, özellikle işlem adaleti, performansta artışa neden olabilmektedir. İşlemlerin adil olduğu yönündeki algı, çalışanda örgüt tarafından desteklendiği düşüncesi oluşturacaktır. Sosyal alışveriş süreci göz önünde bulundurulduğunda bu destek, çalışanın daha yüksek iş performansı biçiminde karşılık vermesiyle sonuçlanmaktadır. Adil işlemler, çalışanda örgüt tarafından önemsendiği düşüncesi oluşturacak ve daha yüksek performans sergilemesine neden olacaktır. İşlem adaletinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak, bunun tersi

söz konusu değildir; yani, performansın işlem adaleti üzerinde bir etkisi yoktur (Robbins vd., 2000 akt. Sulu, 2010: 25).

Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile insan kaynaklarının performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden insan kaynakları yüksek verimlilik gösterecektir. Konovsky ve Cropanzano (1991) ise yaptıkları araştırmayla, işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 700). Benzer şekilde, Early ve Lind de yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) yaptıkları araştırmada iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adaletle göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Lind ve Tyler, örgütte adaleti sağlamanın insan kaynaklarının performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır (Eker, 2006: 34-35).

2.5.6. Örgütsel Adalet ve Saldırganlık İlişkisi

Saldırganlık, sözel veya fiziksel bir güç harcayarak, genellikle bir hedefe (kişi ya da nesneye) yönelen bir eylem olup, öfke, hiddet veya düşmanlık benzeri duygulanımların motor karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle saldırganlık, kişinin kendisine ya da başkalarına zarar vermeyi, yaralayarak acı çektirmeyi ve eziyet etmeyi amaçlayan davranış şeklidir (Kaplan vd., 1998 akt. Başoğlu, 1998: 3).

Kişiler, örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Kuşkusuz saldırgan davranışların tek nedeni kişilerin algıladıkları adalet değildir. Ancak yine de bu önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 2003: 90).

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Bireylerin birbirlerine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim

sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar olabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir (Özdevecioğlu, 2003: 81).

Örgüt yöneticileri saldırgan davranışların bir nedeninin de örgüt içi adalet algılamaları olduğunu bilmelidirler. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları, durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Saldırgan davranışlar örgüt ile birey arasındaki ilişkilere ve kişiler arası ilişkilere zarar verir. Bu zararı minimize etmek için örgüt yöneticileri özellikle şu konularda çalışmalar yapmalıdır (Özdevecioğlu, 2003: 92):

1. Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalıdır. Ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir.
2. Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmeli ve insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel imkânlarla kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır.
3. Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanların kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çok fazla sayıda çalışanı olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.
4. Örgüt yöneticileri, önyargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bunları çalışanlarına duyurmalıdır. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren kararlar ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.
5. Çalışanlara, alınan bazı kararlara itiraz hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde çalışanlar açısından itiraz makamı oluşturulmalıdır.

6. Son olarak, örgüt yöneticileri örgüt için adalet algılamalarını değerlendirecek bir sistem kurmalıdırlar. Zaman zaman bireylerin adalet algılaması ölçülmelidir.

2.5.7. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000 akt. Teoman, 2007: 34).

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş ilişkisinde adaleti sağlamak için kullandıkları önemli bir vasıta. Eşitlik teorisine göre davranışsal geri çekilme (veya “alanı terk etme”), eşitlikçi bir iş ilişkisi oluşturmak için kullanılan bir vasıta. İş ilişkisindeki algılanan eşitsizlik işten ayrılma niyeti ile anlamlı biçimde ilişkilidir (Geurts vd., 1999 akt. Sulu 2010: 34).

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın hem işlem adaleti ile hem de dağıtım adaleti ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Örgütün dağıtımları ve işlemleri adil olduğunda çalışanların işten ayrılmak yönündeki motivasyonları azalmaktadır. İşlem adaleti ve dağıtım adaleti, işten ayrılma niyetini eşit biçimde etkilemektedir. Etkileşimsel adalet ise işten ayrılma niyetini az etkileyen adalet boyutudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

İşlemler adil oldukları sürece belirli olumsuz sonuçlar insanların örgütten ayrılmayı istemelerine neden olmayacaktır. İşlem adaleti, etkileşimsel adalete kıyasla işten ayrılma niyetinin daha iyi bir belirleyicisidir. İşlem adaleti, çalışanların örgüt tarafından desteklendiği düşüncesi yoluyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Masterson vd., 2000 akt. Sulu, 2010: 36).

Dailey ve Kirk’in yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre adalet iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde merkezi bir rol oynadığı için yöneticilerin örgütsel adaletin sağlanmasına özen göstermesi gerekmektedir (Eker, 2006: 36).

İşten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan birçok model, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmıştır. Çalışanların adalet algıları tarafından etkilenen sonuçların en çok öne çıkanlarından bir tanesi, işten ayrılma niyetidir. Örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireyin, adaleti ortaya çıkan sonuçlara göre değerlendirmesi onun güdülenme düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışana sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisinde sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010: 68).

2.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel adalet ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Adalet kavramı ve etkili olduğu değişkenler üzerine yapılan çalışmalar yazım bilimde 1980'lerden sonra daha çok yapılmaya başlanmıştır. 1987 yılında Jerald Greenberg'in ortaya koyduğu adalet teorileri sınıflandırması bu tarihten sonra yapılan çalışmalara temel oluşturmuştur. Özellikle günümüzün koşulları ve yaşanan değişimler adalet üzerine yapılan çalışmaları daha da artırmıştır (Çetin, 2009: 69).

İşbaşı (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" adlı çalışmada, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılarını, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmıştır. Adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin bu konumu güçlü bulunmamıştır. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve adalet/güven/vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulguların varlığı da araştırmada dikkat çekmektedir.

Yıldırım'ın (2002) "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli araştırması sonucunda fabrika çalışanlarının duygusal bağlılıkları ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir (Laçinoğlu, 2010: 45).

Özdevecioğlu (2003) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada saldırgan davranışlara en fazla işlem adaletsizliklerinin neden olduğu belirlenmiştir. Saldırgan davranışlara neden olan ikinci adalet türü dağıtım adaleti, üçüncü ve son adalet türü etkileşim adaletidir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adaletin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) üzerinde etkili olduğu ve örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisinin engelleme davranışları üzerine olduğu belirlenmiştir.

Ertürk’ün (2003) yukarıdan aşağıya iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla Türkiye Gölcük Tersanesi Komutanlığı’nda çalışan sivil işçiler üzerinde yaptığı araştırmada dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin kimlik üzerine etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (Dilek, 2005: 65).

İşçan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmalarında; çalışanların örgüte ilişkin bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda KOBİ’lerde çalışan 406 işgören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağdaşımalarını etkileyen önemli unsurlar olduğu sonucuna varmıştır.

Dilek (2005) tarafından yapılan “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada; orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık

davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve istisnalarla yönetim tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır (Turhan, 2007: 84).

Atalay (2005) “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” adlı çalışmasında; okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışları üzerinde nasıl etkili olduğunu ölçmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, öğretmenler üzerinde okulların, yaşamış oldukları adalet yaşantılarının vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, ilk bakışta örgütsel adaletin, öğretmenlerin vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmadığı görülmekteyse de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörler üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel adalet faktörünün, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Karaeminoğulları (2006) “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” isimli çalışmasında örgütsel adalet algılarının, çalışanlar tarafından sergilenen aykırı davranışlar ile ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada, devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, her üç boyut açısından anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Fark, devlet üniversitelerindeki öğretim elemanlarının adaletsizlik algılarının, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarınınkinden yüksek olduğuna işaret etmiştir.

Tan (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli çalışmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Toplam 320 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin okulların farklı fiziksel şartlara ve materyal bağlamında farklı kaynaklara sahip olduğunu ve bu durumun da adaletsizlik olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ayrıca bu araştırma sonucunda okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli unsurun adalet olduğu sonucuna varmıştır.

Selekler (2007) “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” isimli çalışmasında; eğitim örgütlerinin işgörenleri olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Kocaeli’nde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında, toplam 16 ilk ve orta öğretim okulunda çalışan 430 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada cinsiyet, yaş ve branşa göre öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Yapılan araştırmada, etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçüldüğünde ise, idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin güç mesafesinin yüksek olması halinde yöneticiyi ve eğitim örgütünü sorgulama eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmaktadır. Öğretmenlerin, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklediği ve aynı şeyi örgütleri için daha az hissettikleri anlaşılmıştır.

Polat (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” isimli doktora çalışmasında; öğretmenleri okullarındaki yöneticilerin uygulamalarına ilişkin adalet algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Erkekler kadınlara göre, az kıdemliler çok kıdemlilere göre, son okulda daha az çalışanlar çok çalışanlara göre, az sayıdaki öğretmenlerin olduğu okuldaki öğretmenler çok sayıdaki öğretmenin olduğu okuldaki öğretmenlere göre yüksek düzeyde adalet algısına sahip oldukları anlaşılmıştır.

Söyük (2007) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” isimli 881 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, hemşirelerin çalıştıkları kurumun adaletine ilişkin algılarını etkileyen sosyo-demografik değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre işlemsel adalet algısının çalışanların çalıştıkları bölüme, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine ve çalışanların gelirlerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet algısının dâhiliye

ve cerrahi servislerinde çalışanlarda, kurumda çalışma süresi ve toplam mesleki deneyim süreleri 1 yıldan az olanlarda ve maaşlarını yeterli görenlerde anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde çalışmada, hemşirelerin dağıtımsal adalet algılarının çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre vardiyalı çalışanlarda, sorumlu hemşirelerde, çalışma süresi ve toplam mesleki deneyim süreleri 1 yıldan az olanlarda ve ücretini yeterli bulanlarda dağıtımsal adalet algısı daha yüksek bulunmuştur. Aynı çalışmada etkileşim adaletini belirleyen sosyo-demografik faktörlerin de, hemşirelerin çalışma şekilleri, çalışma süreleri, toplam mesleki deneyim süreleri, eğitim durumları, gelirleri hakkındaki düşünceleri olduğu sonucuna varılmıştır. Sürekli gündüz çalışanlarda, kurumda çalışma süresi ve toplam mesleki deneyim süreleri 1 yıldan az olanlarda, lisans mezunlarında ve ücretlerini yeterli görenlerde etkileşim adaleti algısı daha yüksektir (Taşkaya, 2009: 18).

Doğan (2008) “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” isimli çalışmada ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırma Elazığ ili dâhilinde çeşitli ilçe ve köylerde görev yapan 306 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde en fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırmadaki bir diğer sonuç ise dağıtımsal adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki negatif etkisi olmuştur.

Titrek (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” isimli çalışmasının amacı Türkiye’deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymaktır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini Türkiye’deki 7 ilden seçilen 1016 okul çalışanından oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin “kısmen” düzeyinde

olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools (Türkiye’deki İlköğretim Okullarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet)” isimli araştırma Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algılarını ve bunlara arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da devlet ilköğretim okullarında görev yapan 424 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda bu öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Laçinoğlu, 2010: 49).

Kazancı (2010) “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi” isimli çalışmada ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini belirlemektedir. Sakarya ili merkez ilçelerinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 410 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin kendilerine dair dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili sonuçlara göre ise öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Orpen (1994) tarafından yapılan “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (The Effect of Organizational Commitment on Relation between Procedural and Distributive Justice)” isimli çalışmada; örgütsel bağlılık üzerine, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları 135 çalışan arasında örgütsel

bağlılığın prosedürel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili olduğunu göstermiştir (Açıkgöz, 2009: 88).

Mikula (2002), görev dağılımlarının adalet algıları ile ilgili yönünü ele alan çalışmasında, aynı evi paylaşan öğrenciler ve aileler (ev halkı) üzerinde çalışmıştır. Bu gruplarla çalışma takımları arasında pek çok ortak yön bulunduğunu belirten Mikula'ya göre çalışma takımlarının etkili olabilmeleri için belirgin görev programlarına ve üyelerinin farklı görevlere atandığı düzenlemelere ihtiyaç vardır. Çalışma takımlarında görev dağılımını kim (bir otorite veya grubun kendisi) yaparsa yapsın, söz konusu dağılım, adil olup olmaması açısından takım üyelerince değerlendirilmektedir. Bu dağılımın adil olup olmadığı takımın etkili olması için en önemli engellerden biri olmakta ve buna ek olarak örgüt açısından olumsuz olan motivasyon kaybı, düşük performans, geri çekilme davranışı, devamsızlık yapma eğilimi içinde olma ve eleman devri gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Sayın, 2009: 16).

Kickul, Lester ve Finkl (2002), psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirlemedeki etkileşimsel etkilerini saptamayı ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin sözleşme ihlali gibi durumlarda işgörenlerin verdiği tepkiler üzerindeki farklı etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonuçları, kişiler arası hassasiyete dayanan etkileşimsel adaletin işgören davranışları ve kişinin kendisi ile ilgili içsel çıktılara yönelik sözleşme ihlaline, adil süreç ve politikadaki ihlalden daha güçlü etkisi olduğu, bunun tersi olan durumlarda, yani, daha somut, elle tutulur çıktılara yönelik ihlal yaşandığında ise işgörenlerin tepkilerinin işlemsel adalet algıları ile orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işgörenlerin, çıktılarının yapısı gereği daha kısa vadeli ve ölçülebilir olduğunda, adil olmayan süreçlere karşı daha az müsamahalı oldukları saptanmıştır (Selekler, 2007: 65).

Tatum ve arkadaşlarının (2003), "Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet (Leadership, decision making and organizational justice)" başlıklı çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu makaleye göre başlıca üçe ayırdığı liderlik tiplerinden yenilikçi, değişimci liderlerin daha çok işyerinde, örgütün çalışanlarını algılama biçimi ile ilgili olan ve onlarla açık bilgi paylaşımına izin veren, onların iyiliğini

düşünen sosyal adaleti uygulamada daha başarılı olduklarını göstermiştir (Tan, 2006: 33).

Ruder (2003), tarafından yapılan “Örgütsel Adalet, Güven ve Öz Etkinlik Arasındaki İlişki” isimli çalışmada örgütsel uygulamaların (tarafsızlık ve güven) bir pro-aktif davranış biçimi olan öz etkinliğin yükseltilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütlerde prosedürel adalet ile güven arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütlerde etkileşimsel adalet ile yöneticilere duyulan güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Turhan, 2007: 86).

Hoy ve Tarter (2004), “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)” adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin öğretmen – idareci ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir (Açıkgöz, 2009: 89-90).

Lambert ve arkadaşları (2005) tarafından “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers” adlı araştırmada sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kuzeybatı Ohio’daki kuruluşlarda hizmet eden 255 sosyal hizmet çalışanı oluşturmuştur. Dürüstlük ve adalet kavramları sosyal adalet ilkesi çerçevesinde şekillenmektedir. Her ne kadar adalet sosyal hizmetlerin odak noktası olsa da sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin işverenleri de çalışanlarına her zaman adil davranmamaktadırlar. Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisini açıklarken işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Laçinoğlu, 2010: 45).

De Cremer'in (2005) "Örgütsel Tanımlama Tarafından Yumuşatılan Prosedürel Ve Dağıtımsal Adaletin Etkileri (Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification)" başlıklı çalışmasında, örgütsel ve dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimin iş birliğini etkileyip etkilemediğini bulmayı amaçlamış ve dağıtımsal ve rutin adaleti, işçilerin örgütsel tanımlama duygularını ve işbirliği isteklerini ölçmüştür. Bu çalışmaya göre, yüksek örgütsel tanımlamanın olduğu yerlerde dağıtımsal ve prosedürel adalet arasındaki ilişkinin öneminin ortaya çıktığı ve dağıtımsal adaletin yüksek olduğu yerlerde örgütsel tanımlamanın da yüksek olduğunu ve aralarındaki etkileşimin fazla olduğunu ancak dağıtımsal adaletin ve örgütsel tanımlamanın düşük olduğu yerlerde etkileşimin de düşük olduğunu saptamıştır (Tan, 2006: 33).

DeConinck'in (2010) algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve çalışanların hem örgüte hem de yöneticiye olan güvenleri üzerine örgütsel adaletin etkisini araştırdığı çalışması da daha önceki araştırmaları destekler nitelikte olmakla birlikte etkileşim adaletinin yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven ile işlem adaletinin ise örgütsel destek ve örgüte duyulan güven ile birebir ilişkide olduğu bulunmuştur. Dağıtım adaletinin ise yönetici desteği ile birlikte örgütsel güveni dolaylı olarak etkilerken yöneticiye olan güven üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında örgütsel destek ile birlikte olduğunda ise hem yöneticiye olan güveni hem de örgütsel güveni doğrudan değil de dolaylı olarak etkilemektedir (Toplu, 2010: 44).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel-tarama çalışmaları, mevcut olay ve olguları olduğu gibi araştırmaya ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. Bu tür araştırmalarda, ele alınan olaylar ve durumlar mevcut haliyle araştırılmakta, ayrıca başka değişkenlerle ilişkisi incelenerek, “Ne” oldukları betimlenmeye çalışılmaktadır (Karakaya, 2009: 59) Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2008: 77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Şanlıurfa Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre; Şanlıurfa ili merkezinde 68 resmi ilköğretim okulu ve 3 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 71 ilköğretim okulu bulunmaktadır (www.mebbis.meb.gov.tr). Bu okullardan, resmi ilköğretim okullarında 3603, özel ilköğretim okullarında ise 87 olmak üzere toplam 3690 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle örneklem üzerinde çalışma yolu seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme seçilirken, tabakalı (stratified) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende, alt tabakalar ya da alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Tanrıöğen, 2009: 123). Evren öncelikle, okulların özel ve resmi oluşlarına göre kendi içinde benzeşik olan iki alt evrene (resmi-özel ilköğretim)

ayrılmıştır. Daha sonra belirlenen alt evrenlerin (tabaka) her birinde görev yapan öğretmenlere tesadüfi yöntemle anket uygulanmıştır.

Şahin (2009: 127) ve Çıngı'dan (1994) aktaran Büyüköztürk vd.'ne (2008: 86) göre 5000 kişilik bir evrenin örneklemini $\alpha=.05$ anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde en az 357 kişi oluşturmalıdır. Özel ilköğretim okullarında öğretmen sayısının (87) az olması sebebiyle bütün özel ilköğretim okulu öğretmenlerine anketin uygulanması planlanmış ve araştırmacı tarafından tamamına uygulanmıştır. Bu safhada yapılacak çalışmalar ve anketlerin uygulanmasına ilişkin Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek 4.) Öte yandan resmi ilköğretim okullarında ulaşılması gereken minimum sayının, örneklem sayısı (357) göz önüne alınarak 270 olacağı anlaşılmıştır. Ancak araştırmacı anket uygulamasında karşılaşılabilecek sorunları ve geri dönüşlerdeki olası kayıpları da dikkate alarak bu sayıyı % 71 fazlasıyla yaklaşık 462 olarak belirlemiştir. Anketler, toplam 12 resmi ilköğretim okulunda 462 öğretmene araştırmacının bizzat kendisi tarafından titizlik gösterilerek uygulanmıştır. Sonuç olarak anketlerden 441'i (% 95.5) geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 23'ü hatalı olduğundan değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece resmi ilköğretim okullarından değerlendirmeye alınan anket sayısı 418 olarak belirlenmiştir. Özel ve resmi ilköğretim okullarının toplamında ise 505 anket araştırmacı tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında Şanlıurfa ili merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere, araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla anket uygulanmıştır. Bu doğrultuda araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ile Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu "Örgütsel Adalet Ölçeği" yoluyla elde edilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda çalıştıkları okul türü, cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, öğrenim durumları, meslekteki hizmet süreleri, buldukları okuldaki hizmet süreleri, okullarındaki öğretmen sayısı,

branşları, istihdam türü ve herhangi bir sendikaya üye olup olmadıklarını belirlemeye yönelik 12 adet soruya yer verilmiştir (EK: 1).

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır (EK: 2). Örgütsel Adalet Ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Laçinoğlu, 2010: 54).

Dağıtımsal adalete ait beş madde ile bireylerin elde ettikleri kazanımlar ve ilgili adalet algılamaları ölçülmüştür. Dağıtımsal adalet, farklı iş davranışlarına ilişkin adilliğin tespit edilmesinde kullanılmıştır. Bu farklı davranışlar şunları içermektedir: ücret adilliği, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adilliği. İşlemsel adaletle ilgili altı madde kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adaleti ölçmede kullanılan maddeler iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. resmi prosedürleri ölçmek için kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet ise örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamalarını ölçen dokuz maddeyle ölçülmüştür. Bu maddeler, işle ilgili kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alınma ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılma seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Gürpınar, 2006: 62-63 akt. Laçinoğlu, 2010).

Niehoff ve Moorman(1993: 543), her üç boyut için de Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .90'ın üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Gürpınar (2006: 65) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin bütünü için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Laçinoğlu (2010) ise uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısını “dağıtımsal adalet” boyutunda .81, “işlemsel adalet” boyutunda .92, “etkileşimsel adalet” boyutunda .96, ölçeğin tamamında ise .95 olarak bulmuştur. Bu rakamlar diğer sonuçlar ile de örtüşmektedir.

Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “dağıtımsal adalet” boyutunda .86, “işlemsel adalet” boyutunda .94, “etkileşimsel adalet” boyutunda .96 ve ölçeğin tamamında ise .97 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği, 5’li Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli likert ölçeğinde maddeler, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum” şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Anketteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından hareket ederek önce seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir (Tablo 6):

Tablo 6. Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar

| Seçenekler | Sınırlar | Düzeyler | Sınırlar |
|------------------------------|-----------|----------------|-----------|
| 5) Tam Katılıyorum | 4.20-5.00 | Yeterli Düzey | 3.40-5.00 |
| 4) Çok Katılıyorum | 3.40-5.19 | | |
| 3) Orta Derecede Katılıyorum | 2.60-3.39 | Orta Düzey | 2.60-3.39 |
| 2) Az Katılıyorum | 1.80-2.59 | Yetersiz Düzey | 1.00-2.59 |
| 1)Hiç Katılmıyorum | 1.00-1.79 | | |

Tablo 6’da görüldüğü üzere, ilköğretim öğretmenlerinin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algı düzeylerine ilişkin verilerin ortalamalara göre yorumlanması ve ortalamaların hangi düzeylere girdiğinin belirlenmesi amacıyla bu dereceler araştırmacı tarafından üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeylerin boyutsal olarak daha net görülebilmesi açısından sınırlar ve düzeyler boyut bazında madde sayıları ile orantılı olarak tekrar belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Boyutlara İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar

| Adalet Boyutu | Madde Sayısı | Sınırlar | Düzy |
|---------------------|--------------|-------------|---------------|
| Dağıtımsal Adalet | 5 | 25.00-17.00 | Yeterli Düzy |
| | | 16.99-13.00 | Orta Düzy |
| | | 12.99-5.00 | Yetersiz Düzy |
| İşlemsel Adalet | 6 | 30.00-20.40 | Yeterli Düzy |
| | | 20.39-15.60 | Orta Düzy |
| | | 15.59-6.00 | Yetersiz Düzy |
| Etkileşimsel Adalet | 9 | 45.00-30.60 | Yeterli Düzy |
| | | 30.59-23.40 | Orta Düzy |
| | | 23.39-9.00 | Yetersiz Düzy |

Tablo 7’de görüldüğü gibi, her boyutta madde sayıları ile orantılı olarak sınırlar yeniden belirlenmiştir. Bu sınırlara bağılı olarak her boyutta düzeyler belirlenmiştir. Bulguların yorumlanmasında bu düzeyler kullanılmıştır.

3.4. Verilen Analizi

Araştırma bulgularının analizi ve değerlendirilmesinde SPSS 16.00 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın alt amaçları doğrultusunda, ilköğretim öğretmenlerinin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algılarını belirlemek için “aritmetik ortalamalarına (\bar{X})” bakılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında örgütsel adalet algı düzeylerinin; okul türüne, cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, meslekteki ve okuldaki hizmet süresine, okuldaki öğretmen sayısına, bransa, istihdam türüne, doğup büyüdüğü şehre ve sendikaya üyelik durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Tukey HSD testlerinden” yararlanılmıştır. Analizlerde $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problemleri doğrultusunda yapılan analizlere dayalı olarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular

| <i>Değişken</i> | <i>N</i> | <i>%</i> | <i>Değişken</i> | <i>N</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------|------------|--------------|---------------------------------|------------|--------------|
| Okul Türü | | | Cinsiyet | | |
| Özel Okul | 87 | 17.2 | Kadın | 234 | 46.3 |
| Resmi Okul | 418 | 82.8 | Erkek | 271 | 53.7 |
| Medeni Durum | | | Yaş | | |
| Evli | 340 | 67.3 | 20-30 arası | 295 | 58.4 |
| Bekâr | 165 | 32.7 | 31-40 arası | 162 | 32.1 |
| | | | 41-50 arası | 32 | 6.3 |
| | | | 50 ve yukarısı | 16 | 3.2 |
| Öğrenim Durumu | | | Meslekteki Hizmet Süresi | | |
| Ön Lisans (2 yıl) | 13 | 2.6 | 1-5 yıl | 227 | 45 |
| Eğitim Enstitüsü | 13 | 2.6 | 6-10 yıl | 173 | 34.3 |
| Lisans (4 yıl) | 459 | 90.9 | 11-15 yıl | 58 | 11.5 |
| Yüksek Lisans | 20 | 4 | 16 yıl ve fazlası | 47 | 9.3 |
| Doktora | - | - | | | |
| Okuldaki Hizmet Süresi | | | Okuldaki Öğretmen Sayısı | | |
| 1-2 yıl | 277 | 54.9 | 10-20 arası | 17 | 3.4 |
| 3-4 yıl | 108 | 21.4 | 21-40 arası | 92 | 18.2 |
| 5-6 yıl | 75 | 14.9 | 41-60 arası | 120 | 23.8 |
| 7 yıl ve fazlası | 45 | 8.9 | 61 ve yukarısı | 276 | 54.7 |
| Branş | | | İstihdam Türü | | |
| Ana Sınıfı Öğretmeni | 32 | 6.3 | Kadrolu | 301 | 59.6 |
| Sınıf Öğretmeni | 263 | 52.1 | Sözleşmeli | 143 | 28.3 |
| Branş Öğretmeni | 210 | 41.6 | Ücretli | 59 | 11.7 |
| | | | Asker Öğretmen | 2 | 0.4 |
| Doğup Büyüdüğü Şehir | | | Sendikaya Üyelik | | |
| Şanlıurfa | 217 | 43 | Üye | 201 | 39.8 |
| Diğer | 288 | 57 | Üye Değil | 304 | 60.2 |
| | | | | | |
| Toplam | 505 | 100 % | Toplam | 505 | 100 % |

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 87'si (% 17.2) özel ilköğretim okulu, 418'si (% 82.8) resmi ilköğretim okulu öğretmenidir. Toplam 505 öğretmenden 234'ü (% 46.3) kadın, 271'i (%53.7) erkektir. Medeni durumlarına göre katılımcıların 340'ı (% 67.3) evli, 165'i (% 32.7) bekârdır. Araştırmaya katılan öğretmenler yaş değişkenine göre incelendiğinde, 295'nin (% 58.4) 20-30 yaş arasında olduğu, 162'sinin (% 32.1) 30-40 yaş arasında olduğu, 32'sinin (% 6.3) 41-50 yaş arasında olduğu ve 16'sının da (% 3.2) 51 yaş veya üstünde olduğu görülmektedir. Öğretmenler öğrenim durumuna göre incelendiğinde, 13'ü (% 2.6) ön lisans, 459'u (%90.9) lisans, 13'ü (%2.6) eğitim enstitüsü ve 20'si (%4) yüksek lisans mezunudur. Meslekteki hizmet sürelerine göre incelendiğinde ise öğretmenlerin 227'si (% 45) 1-5 yıl, 173'ü (% 34.3) 6-10 yıl, 58'i (% 11.5) 11-15 yıl ve 43'ü de (% 9.3) 16 yıl ve fazla kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 277'si (%54.9) 1 - 2 yıl, 108'i (% 21.4) 3-4 yıl, 75'i (14.9) 5-6 yıl ve 45'i (% 8.9) ise 7 yıl ve fazla süredir aynı okulda görev yapmaktadır. Okuldaki öğretmen sayısı açısından incelendiğinde, öğretmenlerin 17'si (%3.4) 10-20 arası, 92'si (%18.2) 21-40 arası, 120'si (23.8) 41-60 arası ve 276'sı (% 54.7) 61 ve üstü öğretmenli okullarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 32'si (% 6.3) ana sınıfı öğretmeni, 263'ü (% 52.1) sınıf öğretmeni ve 210'u (% 41.6) branş öğretmenidir ve 301'i (59.6) kadrolu, 143'ü (% 28.3) sözleşmeli, 59'u (% 11.7) ücretli ve 2'si de (% 0.4) asker öğretmen olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 217'si (% 43) kendi memleketlerinde, 288'i (% 57) ise kendi memleketlerinde dışında görev yapmakta ve bu öğretmenlerden 201'i (% 39.8) sendika üyesi, 304'ü (% 60.2) ise sendika üyesi değildir.

4.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının okul türü (özel/resmi) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Okul Türü | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Özel | 87 | 21.46 | 3.30 | 503 | 8.381 | .000* |
| Resmi | 418 | 17.48 | 4.17 | | | |

*p<.05

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 8.381, p<.05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Buna göre okul türü özel olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ($\bar{X}=21.46$), okul türü resmi olan öğretmenlerden ($\bar{X}=17.48$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, özel ilköğretim okullarının hem maddi hem de manevi daha iyi imkânlar sağlıyor olması; resmi ilköğretim okullarında ise okul yöneticilerinin çıktılarını dağıtılmasında yeterli özeni göstermemesi olduğu söylenebilir.

Tablo 9, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ($\bar{X}=21.46$) ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{X}=17.48$) “yeterli” düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin; ders dağıtımında, ders dışı işlerin dağıtımında ve maddi-manevi ödüllerin dağıtımında adil olmaya özen gösterdikleri düşünülebilir.

Öte yandan bu araştırmanın bulguları ile Polat ve Celep (2008) ve İşbaşı'nın (2000) dağıtımsal adalete ilişkin bulguları benzerlik göstermektedir. Ertürk de (2011) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{X}=3.73$) yüksek derecede olduğu sonucuna varmıştır. Eker (2006), Atalay (2005) ve Dilek (2005) ise yaptıkları çalışmalarda dağıtımsal adalet boyutunda katılımcıların algılarını “orta” düzeyde ölçmüşlerdir.

Tablo 10'da ise araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Okul Türü | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Özel | 87 | 25.16 | 4.56 | 503 | 7.812 | .000* |
| Resmi | 418 | 20.08 | 5.69 | | | |

*p<.05

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}=7.812$, $p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi okul türü lehinde olduğunu belirlebilmesi için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Okul türü özel olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ($\bar{X}=25.16$) okul türü resmi olan öğretmenlerden ($\bar{X}=20.08$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, resmi ilköğretim okullarında özel ilköğretim okullarına göre bürokratik ve hiyerarşik yapının daha egemen olması düşünülebilir. Bu yapının öğretmenlerin yöneticilerle iletişimini azalttığı ve bu nedenle öğretmenlerin yöneticilere karşı bir yabancılaşma ve güven eksikliği yaşadığı ileri sürülebilir. Bu durum da öğretmenlerin işlemsel boyutta örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyebilmektedir.

Tablo 10, öğretmenlerin işlemsel adalet algı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}=25.16$) “yeterli” düzeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algı düzeyleri ($\bar{X}=20.08$) ise “orta” düzeyde ölçülmüştür. Özgan ve Bozbayındır (2011), okul yöneticilerinin görüşmelerde ve toplantılarda öğretmenlerin görüşlerine değer vererek bu olumsuz tutum ve davranışları ortadan kaldırdılabileceğini belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Ertürk’ün (2011) yaptığı araştırmanın sonuçları ($\bar{X}=3,70$); bu araştırmanın özel ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla tutarlılık göstermekte; buna karşılık resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla ise farklılık göstermektedir. Diğer yandan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile Polat ve Celep (2008), Atalay (2005) ve İşbaşı’nın (2000) bulguları tutarlılık göstermektedir. Öte yandan resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile Eker’in (2006) sonuçları arasında benzerlik bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları ise Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Okul Türü | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Özel | 87 | 34.56 | 4.96 | 503 | 5.697 | .000* |
| Resmi | 418 | 29.91 | 7.28 | | | |

*p<.05

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık [$t_{(503)}= 5.697, p<.05$] olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Buna göre okul türü özel olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ($\bar{X}=34.56$) okul türü resmi olan öğretmenlerden ($\bar{X}=29.91$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya dayalı olarak, karar alma eylemlerinde özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiler tarafından resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine göre daha fazla önemsendiği düşünülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul türü değişkenine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde her üç boyutta da anlamlı farkın özel okulların lehine oluştuğunu görmekteyiz. Yavuz (2011), Ankara’da 1500 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığını 0.05 önem seviyesinde incelemiş ve sektörel açıdan istatistiksel olarak bir farklılaşmanın ($p=.000$) var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ($\bar{X}=2,8765$) gibi düşük bir ortalamaya sahip iken, özel sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ($\bar{X}=3,900$) ortalama ile kamu kurum ve kuruluşlarına göre açık bir farkla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yavuz’un (2011) bulguları ile araştırmamızdaki bulgular paralellik göstermektedir.

Tablo 11, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}=34.16$) “yeterli”

düzyeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 29.91$) “orta” düzyeyde ölçülmüştür. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarına dair bulgular ile Ertürk (2011), Polat ve Celep (2008), Eker (2006), Atalay (2005) ve İşbaşı’nın (2000) yapmış oldukları araştırmalardaki bulgular ile tutarlılık göstermektedir. Öte yandan resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarına dair bulgular ile Karabay’ın (2004) araştırmasındaki bulgular tutarlılık göstermektedir.

4.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet (kadın/erkek) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|----------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Kadın | 234 | 18.26 | 4.54 | 503 | .456 | .649 |
| Erkek | 271 | 18.08 | 4.09 | | | |

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)} = 0.456$, $p > .05$] rastlanmamıştır. Doğan (2008) ise yaptığı araştırmada, öğretmenlerin dağıtımsal adalet boyutundan aldıkları puanları cinsiyete göre karşılaştırmış ve kadın öğretmenlerin aldığı puanların erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıktığını bulmuştur. Ancak gruplara arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = 0.73$, $p = 0.46$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının t-testi sonuçları ise Tablo 13’te gösterilmektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|----------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Kadın | 234 | 21.14 | 5.73 | 503 | .638 | .524 |
| Erkek | 271 | 20.80 | 5.93 | | | |

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 0.638, p>.05$] rastlanmamıştır. Doğan (2008) tarafından yapılan araştırmada da işlemsel adalet boyutu ile demografik değişkenlerden cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|----------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Kadın | 234 | 30.91 | 7.09 | 503 | .600 | .549 |
| Erkek | 271 | 30.53 | 7.28 | | | |

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 0.600, p>.05$] rastlanmamıştır. Doğan (2008), etkileşimsel adalet boyutunu cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırdığında erkek öğretmenlerin algısının kadın öğretmenlere göre yüksek olduğunu bulmuştur. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1.42; p=0.15$).

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde her üç boyutta da anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, yapılan analizlerde aritmetik ortalamalar incelendiğinde her üç boyutta da kadınların erkeklere göre daha yüksek adalet algısına sahip olduğu görülmüştür.

Konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde, İşcan ve Naktiyok (2004), araştırmalarında cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmadığını savunmuştur. Selekler (2007) yaptığı araştırmada, cinsiyet bağımsız değişkenine göre örneklem grubunu oluşturan bireylerin örgütsel adalet algılarında bir fark olmadığını saptamıştır. Açıkgöz (2009) ise yaptığı araştırmada, erkek ve kadın öğretmenler arasında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlar açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Uğurlu'nun (2009) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2010) yaptığı çalışmada da katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, bu araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Bu çalışmaların tam tersine, Yürür'ün (2008) yaptığı araştırmada ise, her üç adalet türü algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir (Dağıtımsal adalet $p=0.011$; İşlemsel Adalet $p=0.038$; Etkileşimsel Adalet $p=0.046$).

Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan t testinde anlamlı bir farklılaşma görülmüş ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.72$) kadınlara ($\bar{X} = 3.61$) göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını tespit etmişlerdir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtımsal ve etkileşimsel adalette gözlenmiştir. İşlemsel adalet algısında cinsiyet, anlamlı fark yaratmamıştır.

4.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum (evli/bekâr) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Evli | 340 | 17.99 | 4.40 | 503 | 1.307 | .192 |
| Bekâr | 165 | 18.52 | 4.07 | | | |

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile medeni durum bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)} = 1.307, p > .05$] rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | \bar{X} | Ss | Sd | t | P |
|--------------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Evli | 340 | 20.83 | 5.10 | 503 | .697 | .492 |
| Bekâr | 165 | 21.22 | 5.49 | | | |

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile medeni durum bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)} = 0.697, p > .05$] rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Evli | 340 | 30.48 | 7.34 | 503 | 1.049 | .295 |
| Bekâr | 165 | 31.19 | 6.73 | | | |

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile medeni durum bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 1.049, p>.05$] rastlanmamıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin medeni durum değişkenine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde her üç boyutta da anlamlı farkın oluşmadığı görülmüştür. Yavuz (2011) ise kamu ve özel sektör arasındaki örgütsel adalet algısını karşılaştırdığı çalışmasında, çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığını 0.05 önem seviyesinde incelemiş ve özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu sonucuna ulaşmıştır ($p=0.000$). Araştırma sonuçlarına göre, özel sektördeki evli işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları bekâr işgörelere göre oldukça yüksektir.

4.5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Yaş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.20-30 | 295 | 17.83 | 4.14 | Gruplararası | 79.034 | 3 | 26.345 | 1.427 | .234 |
| 2.31-40 | 162 | 18.59 | 4.51 | | | | | | |
| 3.41-50 | 32 | 18.63 | 4.90 | | | | | | |
| 4.51 ve üstü | 16 | 19.00 | 3.59 | Gruplariçi | 9247.651 | 501 | 18.458 | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | |

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile yaş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}=1.427$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Benzer şekilde Uğurlu'nun (2009) yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının medeni duruma göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan Anova testinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Öte yandan Eker (2006) ise yaptığı araştırmada, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği ($F=3.456$; $p<0.05$) sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Yaş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.20-30 | 295 | 20.53 | 5.73 | Gruplararası | 148.656 | 3 | 49.552 | 1.460 | .225 |
| 2.31-40 | 162 | 21.48 | 5.95 | | | | | | |
| 3.41-50 | 32 | 21.44 | 6.23 | | | | | | |
| 4.51 ve üstü | 16 | 22.63 | 5.48 | Gruplariçi | 17009.470 | 501 | 33.951 | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | |

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile yaş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}=1.460$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, yaş değişkenine göre işlemsel adalet algılarının ($\bar{X}=20.53$) ile ($\bar{X}=22.63$) arasında değiştiği görülmektedir. Aynı

zamanda öğretmenlerin yaşları ilerledikçe işlemsel adalet algılarına ilişkin aritmetik ortalamanın arttığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Uğurlu'nun (2009) yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının medeni duruma göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan Anova testinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı ($p>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Eker (2006) ise yaptığı araştırmada, çalışanların işlemsel adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği ($p<0.05$) sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Yaş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.20-30 | 295 | 30.39 | 6.91 | Gruplararası | 76.282 | 3 | 25.427 | .496 | .685 |
| 2.31-40 | 162 | 31.09 | 7.57 | | | | | | |
| 3.41-50 | 32 | 31.47 | 7.46 | | | | | | |
| 4.51 ve üstü | 16 | 31.25 | 6.88 | Gruplariçi | 25681.928 | 501 | 51.261 | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.15 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | |

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile yaş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}=0.496$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Uğurlu'nun (2009) yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının medeni duruma göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan Anova testinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı ($p>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Eker (2006) ise yaptığı araştırmada, çalışanların etkileşimsel adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği ($p<0.05$) sonucuna ulaşmıştır.

Literatür incelendiğinde yaptığımız araştırmanın sonuçlarına paralel olarak; Karaman (2009), Polat ve Celep (2008), Yürür (2008), Selekler (2007), Arslantaş ve Pekdemir (2007) ve Çakmak (2005) araştırmalarının sonucunda; tüm boyutlar için, çalışanların adalet algısının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini bulmuşlardır.

Bu araştırmaların aksine çöp (2008) ve Eker (2006) ise dağıtımsal, işlemisel ve etkileşimsel adalet algısının yaş ilerledikçe anlamlı şekilde arttığını bulmuşlardır.

4.6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Öğrenim Durumu | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.Ön lisans | 13 | 20.77 | 6.21 | Gruplararası | 85.612 | 3 | 28.537 | .837 | .474 |
| 2.Eğitim Enstitüsü | 13 | 22.15 | 5.43 | | | | | | |
| 3.Lisans | 459 | 21.01 | 5.85 | Gruplarıçi | 17072.515 | 501 | 34.077 | | |
| 4.Yüksek Lisans | 20 | 19.15 | 5.60 | | | | | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | |

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumu bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 0.837, p>.05$] rastlanmamıştır. Öte yandan öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{X}=19.15$) ile ($\bar{X}=22.15$) arasında değiştiği, yani “yeterli” düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre işlemisel boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Öğrenim Durumu | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.Ön lisans | 13 | 30.69 | 7.48 | Gruplararası | 87.696 | 3 | 29.232 | .571 | .635 |
| 2.Eğitim Enstitüsü | 13 | 31.31 | 7.34 | | | | | | |
| 3.Lisans | 459 | 30.78 | 7.11 | Gruplariçi | 25670.514 | 501 | 51.239 | | |
| 4.Yüksek Lisans | 20 | 28.70 | 7.99 | | | | | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.15 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | |

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumu bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3,501)} = 0.922$, $p > .05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre işlemsel adalet algılarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, en düşük ortalamanın yüksek lisans ($\bar{X} = 16.85$) yapmış öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Öğrenim Durumu | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|--------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.Ön lisans | 13 | 17.15 | 5.16 | Gruplararası | 51.209 | 3 | 17.070 | .922 | .430 |
| 2.Eğitim Enstitüsü | 13 | 18.38 | 3.28 | | | | | | |
| 3.Lisans | 459 | 18.24 | 4.23 | Gruplariçi | 9275.476 | 501 | 18.514 | | |
| 4.Yüksek Lisans | 20 | 16.85 | 4.86 | | | | | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | |

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumu bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3,501)} = 0.571$, $p > .05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre etkileşimsel adalet algıları incelendiğinde –diğer iki boyutta olduğu

gibi – en düşük ortalamanın yüksek lisans ($\bar{X}=28.70$) yapmış öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkenine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde her üç boyutta da anlamlı farkın oluşmadığı görülmektedir. Yürür (2008) ise yaptığı araştırmada, çalışanların öğrenim durumu ile işlemsel adalet arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış; dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Baş ve Şentürk de (2011) yapıları araştırmada öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algılamasında anlamlı farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan Tukey HSD testi sonucunda bu farklılığın yüksekokul mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezunu öğretmenler arasında ve yüksekokul mezunu öğretmenler lehine olduğunu saptamışlardır.

4.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Meslekteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının meslekteki hizmet süresi (kıdem) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.1-5 yıl | 227 | 18.41 | 4.07 | Gruplararası | 80.808 | 3 | 26.936 | 1.460 | .225 |
| 2.6-10 yıl | 173 | 17.61 | 4.46 | | | | | | |
| 3.11-15 yıl | 58 | 18.47 | 4.34 | | | | | | |
| 4.16 yıl ve üstü | 47 | 18.60 | 4.68 | Gruplariçi | 9245.877 | 501 | 18.455 | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | |

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi (kıdem) bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 1.460, p>.05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, meslekteki hizmet süresine göre dağıtımsal adalet algıları ($\bar{X}=17.61$) ile ($\bar{X}=18.60$) arasında değişmektedir. Bu aralık, meslekteki hizmet sürelerine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının “yeterli” düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına paralel olarak Açıköz de (2009) yaptığı varyans analizi sonucunda, dağıtım adaleti boyutunda ($p>0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Doğan (2008) ise bu sonuçların aksine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır ($p=0.01$). Doğan’a (2008) göre, çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları, çalışma süresi 0-10 yıl aralığındakilere göre daha düşüktür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|--------------|
| 1.1-5 yıl | 227 | 21.67 | 5.40 | Gruplararası | 377.227 | 3 | 125.742 | 3.754 | .011* | 1-2 |
| 2.6-10 yıl | 173 | 19.80 | 6.14 | | | | | | | |
| 3.11-15 yıl | 58 | 21.00 | 5.91 | | | | | | | |
| 4.16 yıl ve üstü | 47 | 21.77 | 6.13 | Gruplarıçi | 16780.900 | 501 | 33.495 | | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | | |

* $p<.05$

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 3.754, p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi hizmet süreleri arasında meydana geldiğini bulmak amacıyla Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ($\bar{X}=21.67$), mesleki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{X}=19.80$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre, meslekteki hizmet süresi

artan öğretmenlerin mesleklerine ilişkin mevzuat ve prosedürel işlemlere daha fazla hakim oldukları ve bu nedenden dolayı işlemsel adalet boyutunda öğretmenlik mesleğine yeni başlayanlara göre daha düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Eker de (2006) yaptığı araştırmada, meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algılarının 6-10 yıl ve 11-15 yıl anlamlı şekilde farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulara göre meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algıları, meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl ve 11-15 olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ile mevcut araştırma birbirini destekler yönde sonuçlar vermiştir.

Diğer yandan Doğan (2008), Yürür (2008), Uğurlu (2009) ve Açıkgöz (2009) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin kıdemleri ile işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamışlardır ($p>0.05$). Bu araştırmaların sonuçları ile mevcut araştırma bulgularının ise birbirini desteklemediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.1-5 yıl | 227 | 31.56 | 6.57 | Gruplararası | 357.274 | 3 | 119.091 | 2.349 | .072 |
| 2.6-10 yıl | 173 | 29.82 | 7.56 | | | | | | |
| 3.11-15 yıl | 58 | 29.76 | 7.60 | | | | | | |
| 4.16 yıl ve üstü | 47 | 31.06 | 7.42 | Gruplarıçi | 25400.936 | 501 | 50.700 | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.15 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | |

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)} = 2.349$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Yürür de (2008) yaptığı araştırmada öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi ile etkileşimsel adalet algıları ($p=0.384$) arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların tersine Doğan (2008), meslekteki hizmet süresi 0-10 yıl arası olanların etkileşimsel

adalet algılarının meslekteki hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuş ve gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($Z=-1.98$, $p=0.04$).

4.8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 27’de yer verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki Hizmet Süresi | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.1-2 yıl | 277 | 18.52 | 4.02 | Gruplararası | 114.829 | 3 | 38.276 | 2.082 | .102 |
| 2.3-4 yıl | 108 | 17.55 | 4.68 | | | | | | |
| 3.5-6 yıl | 75 | 17.51 | 4.68 | | | | | | |
| 4.7 yıl ve üstü | 45 | 18.53 | 4.24 | Gruplarıçi | 9211.856 | 501 | 18.387 | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | |

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 2.082$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, okuldaki hizmet sürelerine göre dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{X}=17.51$) ile ($\bar{X}=18.53$) ortalamaları arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları “yeterli” düzeydedir.

Bu sonuçların aksine Eker (2006) yaptığı araştırmada, kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar ile 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanların dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların dağıtımsal adalet algıları, kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki Hizmet Süresi | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.1-2 yıl | 277 | 21.49 | 5.39 | Gruplararası | 236.638 | 3 | 78.879 | 2.335 | .073 |
| 2.3-4 yıl | 108 | 20.31 | 6.22 | | | | | | |
| 3.5-6 yıl | 75 | 19.75 | 6.73 | | | | | | |
| 4.7 yıl ve üstü | 45 | 21.27 | 5.64 | Gruplarıçi | 16921.489 | 501 | 33.775 | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | |

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)} = 2.335$, $p > .05$] rastlanmamıştır. Eker (2006) ise yaptığı araştırmada, kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar ile 1-4 yıl olanların işlemsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmıştır. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların işlemsel adalet algıları, kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl olanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki Hizmet Süresi | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|--------------|
| 1.1-2 yıl | 277 | 31.47 | 6.74 | Gruplararası | 553.692 | 3 | 184.564 | 3.669 | .012* | 1-3 |
| 2.3-4 yıl | 108 | 29.90 | 7.17 | | | | | | | |
| 3.5-6 yıl | 75 | 28.69 | 7.93 | | | | | | | |
| 4.7 yıl ve üstü | 45 | 31.31 | 7.55 | Gruplarıçi | 25204.518 | 501 | 50.308 | | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.15 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | | |

* $p < .05$

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3,501)}= 3.669, p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi hizmet süreleri arasında meydana geldiğini belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=31.47$) ile okuldaki hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=28.69$) arasında okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olanların lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre, öğretmenlerin okula ilk atandıkları yıllarda etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu; okuldaki görevi süresi arttıkça ise öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısında düşme görülmektedir. Bunun nedeninin öğretmenlerin okuldaki görev süresinin arttıkça yöneticilerden daha üst düzeyde beklentiler içine girmesi düşünülebilir.

Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan Anova testinde okuldaki görev süresinin örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür ($F=5.288, P<.01$). Çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedirler. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum söz konusudur. Okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir. Bu sonuç, mevcut araştırma bulgularının etkileşimsel adalet boyutu sonuçlarıyla benzerlik göstermekte, diğer adalet boyutlarıyla ise ters düşmektedir.

Diğer yandan Polat da (2007) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yaptığı araştırmada, okuldaki görev süresinin örgütsel adalet algısını etkilediği sonucunu bulmuştur ($F=5.288, p<.01$). Son çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedirler. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum söz konusudur. Okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir.

4.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki Öğretmen Sayısı | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|--------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|--------|-------|--------------|
| 1.10-20 | 17 | 18.29 | 2.09 | Gruplararası | 574.100 | 3 | 191.367 | 10.954 | .000* | 2-3 2-4 |
| 2.21-40 | 92 | 20.14 | 3.75 | | | | | | | |
| 3.41-60 | 120 | 18.56 | 4.18 | | | | | | | |
| 4.61 ve üstü | 276 | 17.32 | 4.40 | Gruplariçi | 8752.585 | 501 | 17.470 | | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | | |

*p<.05

Tablo 30 incelendiğinde, öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki öğretmen sayısı bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)} = 10.954$, $p < .05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ($\bar{X} = 20.14$) ile okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenler ($\bar{X} = 18.56$) arasında okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı zamanda okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ($\bar{X} = 20.14$) ile okuldaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X} = 17.32$) arasında okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre; okuldaki öğretmen sayısı arttıkça, gerek görev ve sorumlulukların dağıtımında gerek maddi ve manevi ödüllerin dağıtımında yöneticilerin adil davranmakta zorlandığı söylenebilir.

Bir başka araştırmada Uğurlu'nun (2009) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Uğurlu (2009) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki ğretmen sayısının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yaptığı araştırmada okuldaki ğretmen sayısının örgütsel adalet algısını “dağıtımsal adalet” boyutunda etkilediği sonucuna varmıştır (p=0.038). Dağıtımsal adalet boyutunda 27 ve daha az öğretmene sahip okuldaki öğretmenler yöneticilerin dağıtımsal adalete uygun davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki ğretmen sayısı değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31. Öğretmenlerin işlemsel Adalet Algılarının Okuldaki ğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki ğretmen Sayısı | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|--------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|--------|-------|--------------|
| 1.10-20 | 17 | 20.88 | 4.47 | Gruplararası | 1502.165 | 3 | 500.722 | 16.023 | .000* | 2-3 2-4 |
| 2.21-40 | 92 | 24.29 | 4.43 | | | | | | | |
| 3.41-60 | 120 | 21.38 | 5.82 | | | | | | | |
| 4.61 ve st | 276 | 19.67 | 5.89 | Gruplarıçi | 15655.962 | 501 | 31.249 | | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | | |

*p<.05

Tablo 31 incelendiğinde, ğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki ğretmen sayısı bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 16.023$, p<.05] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; okuldaki ğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ($\bar{X}=24.29$) ile okuldaki ğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X}=19.67$) arasında okuldaki ğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı tablo incelendiğinde, okuldaki ğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ($\bar{X}=24.29$) ile okuldaki ğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenler ($\bar{X}=21.38$) arasında okuldaki ğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, okuldaki ğretmen sayısı arttıka öğretmenler, yöneticilerin kendilerine uzaklaştığını ve karar alma süreçlerinde fikirlerine değer verilmiyor olduğunu düşünebilirler. Okuldaki ğretmen sayısının arttıka ğretmen

ve yöneticiler arasındaki iletişimin azaldığı ve öğretmenlerle yöneticilerin birbirine yabancılaştığı söylenebilir.

Mevcut araştırma bulgularını destekler nitelikte, Polat da (2007) yaptığı araştırmada okuldaki öğretmen sayısının işlemsel adalet algısını ($F=6.328$, $p<.01$) etkilediği sonucuna varmıştır. Polat (2007), yaptığı araştırmada öğretmen sayısı arttıkça işlemsel adalet algısının azaldığı sonucuna varmıştır. Uğurlu (2009) ise yaptığı araştırmada okuldaki öğretmen sayısı ile işlemsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Okuldaki Öğretmen Sayısı | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|--------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|-------|--------------|
| 1.10-20 | 17 | 31.82 | 4.86 | Gruplararası | 1425.603 | 3 | 475.201 | 9.784 | .000* | 2-4 3-4 |
| 2.21-40 | 92 | 33.70 | 4.97 | | | | | | | |
| 3.41-60 | 120 | 31.43 | 7.11 | | | | | | | |
| 4.61 ve üstü | 276 | 29.33 | 7.55 | Gruplarıçi | 24332.607 | 501 | 48.568 | | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.14 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | | |

* $p<.05$

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki öğretmen sayısı bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 9.784$, $p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ($\bar{X}=33.70$) ile okuldaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X}=29.33$) arasında okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı tablo incelendiğinde, okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenler ($\bar{X}=31.43$) ile okuldaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X}=29.33$) arasında okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya dayanarak, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça yöneticiler ile öğretmenlerin

etkileşimlerinin azaldığı ve etkileşim sürecindeki hassasiyet oranının da azaldığı söylenebilir.

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların mevcut araştırma bulgularını desteklediğini görmekteyiz. Polat (2007), öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin örgütsel adalet algısında farklılaşma yapıp yapmadığını test etmek için yaptığı araştırmada, okuldaki öğretmen sayısının gerek örgütsel adalet ($F=7.932$, $p<.01$) algısını gerekse örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal ($F=6.872$, $p<.01$), işlemsel ($F=6.328$, $p<.01$) ve etkileşimsel adalete ($F=9.090$, $p<.01$) ilişkin algıyı etkilediği sonucunu bulmuştur. Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılamada öğretmen sayısı 50 ve daha az olan ve 51-75 öğretmen olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile 76-100 öğretmen ve 101 öğretmenenden daha fazla olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşma olduğunu gözlemiştir. Polat'ın (2007) sonuçlarına göre, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algısında ve örgütsel adaletin alt boyutlarında bir düşme gözlenmiştir. Bir diğer çalışmada Polat ve Celep'in (2008) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

4.10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Branş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.Ana sınıfı Öğretmeni | 32 | 18.25 | 3.21 | Gruplararası | 13.386 | 2 | 6.693 | .361 | .697 |
| 2.Sınıf Öğretmeni | 263 | 18.01 | 4.47 | | | | | | |
| 3.Branş Öğretmeni | 210 | 18.34 | 4.24 | Gruplariçi | 9313.299 | 502 | 18.552 | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | |

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(2;502)}= 0.361, p>.05$] rastlanmamıştır. Branş değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarına ilişkin aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=18.01$) ile ($\bar{X}=18.34$) arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, branş değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları “yeterli” düzeydedir. Benzer şekilde, Doğan (2008) yaptığı araştırmada dağıtımsal adaletten alınan puanları branş açısından incelediğinde branş öğretmenlerinin aldığı puanlar sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmış, ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($t=0.91, p=0.25$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 34. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Branş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| 1.Ana sınıfı Öğretmeni | 32 | 21.44 | 5.60 | Gruplararası | 27.196 | 2 | 13.598 | .398 | .672 |
| 2.Sınıf Öğretmeni | 263 | 20.75 | 5.60 | | | | | | |
| 3.Branş Öğretmeni | 210 | 21.15 | 5.68 | Gruplariçi | 17130.930 | 502 | 34.125 | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | |

Tablo 34 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(2;502)}= 0.398, p>.05$] rastlanmamıştır. Doğan da (2008) yaptığı araştırmada branş değişkeni ile öğretmenlerin işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir farka ulaşamamıştır ($t=-0.44, p=0.65$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir.

Tablo 35. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Branş | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|------------------------|-----|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| 1.Ana sınıfı Öğretmeni | 32 | 31.03 | 7.351 | Gruplararası | 124.233 | 2 | 62.117 | 1.216 | .297 |
| 2.Sınıf Öğretmeni | 263 | 30.24 | 7.163 | | | | | | |
| 3.Branş Öğretmeni | 210 | 31.25 | 7.093 | Gruplariçi | 25633.977 | 502 | 51.064 | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.149 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | |

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(2;502)} = 1.216, p > .05$] rastlanmamıştır ($p > 0.05$). Doğan'ın (2008) yaptığı araştırmada da öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile branş bağımsız değişkeni arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır.

Literatür incelendiğinde, mevcut araştırma bulguları ile yapılmış olan araştırma bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Selekler (2007) yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır. Benzer bir şekilde Uğurlu da (2009), örgütsel adalet algısının branşlara göre karşılaştırması için yaptığı t testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmamıştır. Ancak sınıf ve ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Doğan 'ın (2008) bulguları da mevcut araştırma ile Uğurlu'nun (2009) ve Selekler'in (2007) bulguları ile örtüşmektedir.

4.11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İstihdam Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının istihdam türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin istihdam türü değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 36. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının İstidam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| İstihdam Türü | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|--------|-------|--------------|
| 1.Kadrolu | 301 | 17.14 | 4.24 | Gruplararası | 872.479 | 3 | 290.826 | 17.235 | .000* | 1-2 1-3 |
| 2.Sözleşmeli | 143 | 20.10 | 3.90 | | | | | | | |
| 3.Ücretli | 59 | 18.73 | 3.95 | | | | | | | |
| 4.Asker Öğretmen | 2 | 17.50 | 2.12 | Gruplarıçi | 8454.206 | 501 | 16.875 | | | |
| Toplam | 505 | 18.16 | 4.30 | Toplam | 9326.685 | 504 | | | | |

*p<.05

Tablo 36 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 17.235$, $p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; istihdam türü sözleşmeli olan öğretmenler ($\bar{X}=20.10$) ile istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X}=17.14$) arasında sözleşmeli öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı tabloda, istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X}=17.14$) ile istihdam türü ücretli olan öğretmenler ($\bar{X}=18.73$) arasında ücretli öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin özlük hakları arttıkça dağıtımsal adalet algılarında azalma görülmektedir. Bir başka açıdan, öğretmenlerin özlük haklarının azaldıkça dağıtımsal adalet algılarının arttığı ya da dağıtımsal boyuttaki adalet beklentilerinin azaldığı söylenebilir.

Mevcut araştırma sonuçlarını destekler nitelikte, Açıköz (2009) yaptığı varyans analizi sonucunda dağıtımsal adalet ($F=5.354$, $p<0.05$) boyutuyla öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Bu farklılığın hangi kadro durumundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yaptığı Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, dağıtımsal adalet boyutunda farklılığın kadrolu ($\bar{X}=3.74$) öğretmenler ile sözleşmeli ($\bar{X}=3.92$) öğretmenler ve ücretli ($\bar{X}=4.03$) öğretmenler arasında kaynaklandığını bulmuştur.

Ertürk (2011) ise yaptığı çalışmada, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır ($p=.133$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin istihdam türü değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının İstihdam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| İstihdam Türü | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|------------------|-----|-----------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------|--------|-------|--------------|
| 1.Kadrolu | 301 | 19.33 | 5.68 | Gruplararası | 2082.777 | 3 | 694.259 | 23.072 | .000* | 1-2 1-3 |
| 2.Sözleşmeli | 143 | 23.70 | 5.06 | | | | | | | |
| 3.Ücretli | 59 | 22.75 | 5.46 | | | | | | | |
| 4.Asker Öğretmen | 2 | 18.00 | 7.08 | Gruplarıçi | 15075.349 | 501 | 30.091 | | | |
| Toplam | 505 | 20.96 | 5.84 | Toplam | 17158.127 | 504 | | | | |

*p<.05

Tablo 37 incelendiğinde, öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3;501)}= 23.072$, $p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; istihdam türü sözleşmeli olan öğretmenler ($\bar{X}=23.70$) ile istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X}=19.33$) arasında sözleşmeli öğretmenler lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı tabloya göre, ayrıca istihdam türü ücretli olan öğretmenler ($\bar{X}=22.75$) ile istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X}=19.33$) arasında ücretli öğretmenler lehine farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre, öğretmenlerin özlük hakları arttıkça işlemsel boyuttaki örgütsel adalet algıları azalmaktadır.

Ertürk’ün (2011) yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ($p=.017$). Ertürk (2011), işlemsel adalet boyutundaki bu farkın kaynağını bulmak için yaptığı Dunnett’s C testinin sonuçlarına göre, kadrolu öğretmenlerin ($\bar{X}=3.68$), ders ücretli veya vekil öğretmen olarak çalışan ($\bar{X}=4.01$) öğretmenlere göre işlemsel adalet algılarının daha düşük olduğu bulunmuştur.

Açıkgöz (2009) ise yaptığı araştırmada, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır ($p=.072$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin istihdam türü değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 38. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının İstihdam Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| İstihdam Türü | N | \bar{X} | Ss | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P | Anlamlı Fark |
|------------------|-----|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----|--------------|--------|-------|--------------|
| 1.Kadrolu | 301 | 28.85 | 7.31 | Gruplararası | 2566.451 | 3 | 855.484 | 18.481 | .000* | 1-2 1-3 |
| 2.Sözleşmeli | 143 | 33.43 | 5.42 | | | | | | | |
| 3.Ücretli | 59 | 33.53 | 6.97 | | | | | | | |
| 4.Asker Öğretmen | 2 | 32.50 | 13.44 | Gruplarıçi | 23191.759 | 501 | 46.291 | | | |
| Toplam | 505 | 30.71 | 7.145 | Toplam | 25758.210 | 504 | | | | |

*p<.05

Tablo 38 incelendiğinde, öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile istihdam türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F_{(3,501)} = 18.481$, $p < .05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; istihdam türü sözleşmeli olan öğretmenler ($\bar{X} = 33.43$) ile istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X} = 28.85$) arasında sözleşmeli öğretmenler lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı tablo incelendiğinde, istihdam türü ücretli olan öğretmenler ($\bar{X} = 33.53$) ile istihdam türü kadrolu olan öğretmenler ($\bar{X} = 28.85$) arasında ücretli öğretmenler lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

Bu bulgular, sözleşmeli öğretmenlerin kadrolu öğretmenlerden; ücretli öğretmenlerin de sözleşmeli öğretmenlerden daha yüksek etkileşimsel adalet algısına sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre, buldukları okuldaki görev süreleri kısıtlı olan ücretli ve sözleşmeli öğretmenler okuldaki yöneticilere ilişkin daha düşük bir adalet beklentisi içindedirler. Kadrolu öğretmenler ise, çalıştıkları okulları ancak yasalarla belirlenmiş haklar çerçevesinde değiştirebilmekte yani çalıştıkları okullarda daha uzun süre görev yapmaktadırlar. Bu durumun, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin insani ilişkilerde daha yüksek bir beklenti içerisine girmesine sebep olduğu düşünülebilir.

Ertürk’ün (2011) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları istihdam türü bağımsız değişkeni arasında

anlamli bir farklılığa rastlanmamıştır (p=.100). Benzer şekilde Açıkğöz de (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları istihdam türü değişkeni arasında anlamlı bir fark bulamamıştır (p=.587).

4.12. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının doğup büyüdükleri şehir (Şanlıurfa/Diğer) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğup büyüdükleri şehir değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 39’da gösterilmektedir.

Tablo 39. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Şehir | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Şanlıurfa | 217 | 18.61 | 4.47 | 503 | 2.049 | .041* |
| Diğer | 288 | 17.82 | 4.14 | | | |

*p<.05

Tablo 39 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile doğup büyüdükleri şehir bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 2.049$, p<.05] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Doğup büyüdükleri şehir Şanlıurfa olan öğretmenler ($\bar{X}=18.61$) ile doğup büyüdükleri şehri diğer iller olan öğretmenler ($\bar{X}=17.82$) arasında Şanlıurfa’da doğup büyüyen öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin kaynakların veya görev ve sorumlulukların dağıtımında Şanlıurfalı öğretmenlerle çatışma yaşama endişesi olarak düşünülebilir.

Diğer yandan Açıköz'ün (2009) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin dağıtimsal adalet algıları ile memleket değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($t=1.265$; $p>.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğup büyüdüğü şehir değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 40. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre T-testi Sonuçları

| Şehir | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Şanlıurfa | 217 | 21.80 | 5.80 | 503 | 2.839 | .005* |
| Diğer | 288 | 20.32 | 5.79 | | | |

* $p<.05$

Tablo 40 incelendiğinde, öğretmenlerinin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile doğup büyüdüğü şehir bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 2.839$, $p<.05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Doğup büyüdüğü şehri Şanlıurfa olan öğretmenler ($\bar{X}=21.80$) ile doğup büyüdüğü şehir diğer iller olan öğretmenler ($\bar{X}=20.32$) arasında Şanlıurfa'da doğup büyüyen öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre, kendi memleketlerinde görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili karar alma süreçlerinde daha etkin olduğu düşünülebilir. Aynı zamanda yöneticilerin kendi memleketlerinde çalışan öğretmenlere karşı çevresel baskı hissetmelerinden dolayı süreçleri daha tarafsız uygulamaya özen gösterdikleri ileri sürülebilir.

Mevcut araştırma bulgularının tersine, Açıköz (2009) ise yaptığı araştırmada; kendi memleketlerinde çalışan ve çalışmayan öğretmenler arasında işlemsel adalet boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır ($t=.659$; $p>.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğup büyüdüğü şehir değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 41'de gösterilmektedir.

Tablo 41. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Doğup Büyüdükleri Şehir Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Şehir | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Şanlıurfa | 217 | 31.66 | 7.15 | 503 | 2.620 | .009* |
| Diğer | 288 | 29.99 | 7.07 | | | |

*p<.05

Tablo 41 incelendiğinde, öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile doğup büyüdükleri şehir bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 2.620, p<.05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Doğup büyüdükleri şehir Şanlıurfa olan öğretmenler ($\bar{X}=31.66$) ile doğup büyüdükleri şehri diğer iller olan öğretmenler ($\bar{X}=29.99$) arasında Şanlıurfa'da doğup büyüyen öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin kendi memleketlerinde görev yapan öğretmenlere karşı insani ilişkilerinde daha titiz oldukları düşünülebilir. Bir diğer açıdan, kendi memleketleri dışında görev yapan öğretmenlerin insani ilişkilerde kendi memleketlerinde görev yapan öğretmenlere göre hassas oldukları ve yöneticilerle ilişkilerinde daha fazla beklenti içine girdikleri ileri sürülebilir.

Açıkgöz de (2009) yaptığı araştırmada, etkileşim adaleti boyutu açısından kendi memleketlerinde çalışan ve çalışmayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur ($t= 2.341; p<.05$). Bu farklılık kendi memleketlerinde çalışan öğretmenlerin etkileşimsel puan ortalamalarının ($\bar{X}=3.79$) kendi memleketlerinde çalışmayan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X}=3.62$) fazla olmasından kaynaklanmıştır. Bu bulgular mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

4.13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42. Öğretmenlerin Dağıtımsal Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Sendika Üyeliği | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Üye | 201 | 16.91 | 4.28 | 503 | 5.468 | .000* |
| Üye Değil | 304 | 18.99 | 4.12 | | | |

*p<.05

Tablo 42 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile sendikaya üyeliği bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)}= 5.468, p<.05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Sendika üyeliği olmayan öğretmenler ($\bar{X}=18.99$) ile sendika üyeliği olan öğretmenler ($\bar{X}=16.91$) arasında sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

Bu bulguya dayanarak, sendika üyesi olmayan öğretmenler ile sendika üyesi öğretmenlerin dağıtımsal boyutta hak algılarının ve beklentilerinin farklı olduğu; dağıtım boyutunda adalet beklentisi fazla olan öğretmenlerin sendikalara üye olduğu düşünülebilir. Sendikaya üye olan öğretmenlerin, iş hayatlarında yaşadıkları çatışmaları ve adil olmayan uygulamaları sendikalarda daha rahat ifade edebildikleri düşünülmektedir.

Diğer taraftan Açıkgöz’ün (2009) yaptığı araştırmada, sendikalı ve sendikasız öğretmenler arasında dağıtımsal ($t=-1.384; p>.05$) adalet boyutu açısından sendika değişkenine göre öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 43’te gösterilmektedir.

Tablo 43. Öğretmenlerin İşlemsel Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Sendika Üyeliği | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------------|-----|-----------|-------|-----|-------|-------|
| Üye | 201 | 19.17 | 5.635 | 503 | 5.764 | .000* |
| Üye Değil | 304 | 22.14 | 5.671 | | | |

*p<.05

Tablo 43 incelendiğinde, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile sendika üyeliği bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t_{(503)} = 5.764$, $p < .05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Sendika üyeliği olmayan öğretmenler ($\bar{X} = 22.14$) ile sendika üyeliği olan öğretmenler ($\bar{X} = 16.91$) arasında sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre, sendika üyesi öğretmenlerin kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde daha fazla söz hakkı sahibi olmayı istediklerini ileri sürübeliriz.

Açıkgöz'ün (2009) yaptığı araştırmada ise sendikalı ve sendikasız öğretmenler arasında işlemsel ($t = -.91$; $p > .05$) adalet boyutu açısından sendika değişkenine göre öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalete ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 44'te gösterilmektedir.

Tablo 44. Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Sendika Üyeliği | N | \bar{X} | SS | Sd | t | P |
|-----------------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Üye | 201 | 29.07 | 7.40 | 503 | 4.261 | .000* |
| Üye Değil | 304 | 31.79 | 6.77 | | | |

Tablo 44 incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile sendika üyeliği bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir

farklılığa [$t_{(503)} = 5.764$, $p < .05$] rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Sendika üyeliği olmayan öğretmenler ($\bar{X} = 31.79$) ile sendika üyeliği olan öğretmenler ($\bar{X} = 29.07$) arasında sendika üyeliği olmayan öğretmenler lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulguya göre; sendika üyesi öğretmenlerin, yöneticiler kendileriyle iletişim ve etkileşim içinde iken daha titiz davranmalarını beklediğini ileri sürebiliriz.

Açıkgöz'ün (2009) yaptığı araştırmada ise sendikalı ve sendikasız öğretmenler arasında etkileşimsel ($t = .658$; $p > .05$) adalet boyutu açısından sendika değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgular mevcut araştırma bulguları ile çelişmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Dağıtımsal Boyuta İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları

- İlköğretim okulu öğretmenleri dağıtımsal adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin “yeterli” düzeyde olduğu görülmüştür. Boyutsal olarak aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin diğer boyutlara oranla dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algıları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Okul türü özel olan öğretmenler ile okul türü resmi olan öğretmenlerin arasında okul türü özel olanların lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet boyutundaki farkın okulundaki öğretmen sayısı 21-40 arası ile 41-60 arası olan öğretmenler arasında ve okulundaki öğretmen sayısı 21-40 arası olanların lehine sonuçlandığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet boyutundaki bir diğer fark ise, okulundaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ile okulundaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler arasında ve okulundaki öğretmen sayısı 21-40 arası olan öğretmenler lehinedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin istihdam türü değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet boyutundaki bu fark sözleşmeli ile kadrolu öğretmenler arasında ve sözleşmeli öğretmenler lehine sonuçlanmıştır. Öte yandan bir diğer farklılık da kadrolu ile ücretli öğretmenler arasında ve ücretli öğretmenlerin lehinedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin doğup büyüdüğü şehir değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farklılık Şanlıurfa’da doğup büyüyen öğretmenlerin lehinedir, yani kendi memleketlerinde görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı daha yüksek bulunmuştur.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin sendika üyeliği değişkenine göre dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farklılığın bulunduğu görülmektedir. Bu farklılık sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenler arasında ve sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin lehine bulunmuştur.

- İlköğretim okulu öğretmenlerin dağıtımsal boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi (kıdem), okuldaki hizmet süresi ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

5.1.2. İşlemsel Boyuta İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları

- İlköğretim okulu öğretmenleri işlemsel adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları “yeterli” düzeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algı düzeyleri ise “orta” düzeyde ölçülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Okul türü özel olan öğretmenler ile okul türü resmi olan öğretmenlerin arasında okul türü özel olanların lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin meslekteki hizmet süresi (kıdem) değişkenine göre işlemsel boyuttaki örgütsel adalet algılarında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Bu fark meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin arasında ve meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl olanların lehine görülmüştür. Bu durumda kıdemi az olanların işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre işlemsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutundaki fark, okuldaki öğretmen sayısı 21-40 arası olan öğretmenler ile okuldaki öğretmen sayısı 41-60 arası olan

öğretmenlerin arasında ve okulundaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine görülmüştür. Bir diğer fark da okulundaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ile okulundaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenlerin arasında ve okulundaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehinedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin istihdam türü değişkenine göre işlemsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutundaki bu fark kadrolu ile sözleşmeli öğretmenler arasında ve sözleşmeli öğretmenler lehine, öte yandan bir diğer farklılık da kadrolu ile ücretli öğretmenler arasında ve ücretli öğretmenlerin lehinedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin doğup büyüdükleri şehir değişkenine göre işlemsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farklılık Şanlıurfa'da doğup büyüyen öğretmenlerin lehinedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin sendika üyeliği değişkenine göre işlemsel boyutta örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farklılığın bulunduğu görülmektedir. Bu farklılık sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenler arasında ve sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin lehine bulunmuştur.

- İlköğretim okulu öğretmenlerin işlemsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, okuldaki hizmet süresi ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

5.1.3. Etkileşimsel Boyuta İlişkin Örgütsel Adalet Sonuçları

- İlköğretim okulu öğretmenleri etkileşimsel adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları “yeterli” düzeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları “orta” düzeyde ölçülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algıları ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Okul türü özel olan öğretmenler ile okul türü resmi olan öğretmenlerin arasında okul türü özel olanların lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler ile okuldaki hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin arasında ve okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olanların lehine

görülmüştür. Bu sonuçlara göre, okuldaki hizmet süresi az olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutunda örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu fark okulundaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenler ile okuldaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenlerin arasında ve okuldaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin lehine görülmüştür. Ayrıca, okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenler ile okuldaki öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenler arasında okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin istihdam türü değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet boyutundaki bu farkın sözleşmeli ve kadrolu öğretmenler arasında ve sözleşmeli öğretmenlerin lehine; bir diğer farkın ise kadrolu ve ücretli öğretmenler arasında ve ücretli öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin doğup büyüdükleri şehir değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Bu fark Şanlıurfa'da doğup büyüyen, yani kendi memleketinde çalışan öğretmenlerin lehine sonuçlanmıştır.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin sendika üyeliği değişkenine göre etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Bu fark sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenler arasında ve sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin lehine bulunmuştur.

- İlköğretim okulu öğretmenlerin etkileşimsel boyuttaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi (kıdem) ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler, özel ilköğretim okullarının ve yöneticilerinin yapı ve davranışlarını inceleyip bunları kendi

okullarında uygulayarak kurumlarındaki örgütsel adalet algısının düzeyini yükseltebilirler.

- İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler, kurumlarında uygulanan kural ve yöntemlerin adil algılanıp algılanmamasının örgütleri açısından doğuracağı sonuçları mutlaka dikkate almalıdırlar.

- İlköğretim okulunda görev yapan yöneticiler, öğretmenleriyle iletişim ve etkileşimlerini arttırarak ve ayırım gözetmeden düşüncelerine dikkate alarak onların örgütsel adalet algısı düzeylerini yükseltebilirler.

- Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki okulundaki öğretmen sayısı fazla olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları düşük olmaktadır. Okul yöneticileri hem öğretmenlerin birbiriyle hem de öğretmenlerin yöneticilerle bir araya gelip fikirlerini beyan edebilecekleri ve birbirini yakından tanıyabilecekleri toplantılar ve etkinlikler düzenleyebilirler.

- Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde okul yöneticilerine yönelik öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttıran pratik yöntem ve yolların anlatıldığı hizmet içi eğitim (seminer, konferans veya eğitimler) yapılabilir.

- Çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısını yükseltecek tedbirler alınabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma Şanlıurfa il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında yapılmıştır. Benzer çalışmalar farklı illerde yapıлып mevcut araştırma ile karşılaştırılabilir.

- Araştırma ilköğretim kurumlarında yapılmıştır. Benzer çalışmalar ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde karşılaştırılmalı olarak yapılabilir.

- İlköğretim kurumlarında yapılan bu çalışma nicel bir araştırmadır. Aynı konuda nitel araştırmalar yapılarak daha farklı bulgu ve sonuçlar elde edilebilir.

- Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde çıkmasının nedenleri araştırılabilir.

- Eğitim örgütlerinde, örgütsel adalet ile ilişkili diğer unsurlar (bağlılık, güven, yaratıcılık vb.) üzerinde araştırmalar yapılabilir.

EKLER

1. Ölçek Yönergesi ve Kişisel Bilgi Formu.....114
2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....116
3. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri.....118
4. Anket İzin Yazısı.....120

EK 1)**ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ**

Bu anket formu Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerine ilişkin örgütsel adalet algıları" adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü, kişisel bilgiler; ikinci bölümü ise örgütsel adalet ölçeğinden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bilimsel nitelikteki bu araştırmanın herhangi bir idari veya siyasi yönü yoktur. Anket formuna isminiz veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. İçtenlikle doldurduğunuz takdirde doğru verilere ulaşılmasında büyük katkılarınız olacaktır.

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

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

Mevlüt KARA
Harran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Çalıştığınız okul türü:

() Özel İlköğretim Okulu () Resmi İlköğretim Okulu

2. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

3. Medeni durumunuz:

() Evli () Bekâr

4. Yaşınız:

() 20 – 30 arası () 31 – 40 arası () 41 – 50 arası () 51 ve yukarısı

5. Öğrenim durumunuz:

() Ön Lisans (2 yıl) () Eğitim Enstitüsü () Lisans (4 yıl)

() Yüksek Lisans () Doktora

6. Meslekteki hizmet süreniz:

() 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 ve daha fazla

7. Bu okuldaki hizmet süreniz:

() 1 – 2 yıl () 3 – 4 yıl () 5 – 6 yıl () 7 yıl ve fazlası

8. Okulunuzdaki öğretmen sayısı:

() 10 – 20 arası () 21 – 40 arası () 41 – 60 arası () 61 ve yukarısı

9. Branşınız:

() Ana Sınıfı Öğrt. () Sınıf Öğrt. () Branş Öğrt.

10. İstihdam türünüz:

() Kadrolu () Sözleşmeli () Ücretli () Asker Öğrt.

11. Doğup büyüdüğünüz şehir:

() Şanlıurfa () Diğer

12. Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz:

() Üyeyim () Üye değilim

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA İLİŞKİN BİLGİLER

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

| Madde No | ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ | (1) Hiç Katılmıyorum | (2) Katılmıyorum | (3) Orta Derecede Katılmıyorum | (4) Katılıyorum | (5) Tam Katılıyorum |
|----------|--|----------------------|------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------|
| | Dağıtımsal Adalet → Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, ödül vb. iş sonuçlarınız) ilgilidir. | | | | | |
| 1. | Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum. | | | | | |
| 2. | Okul yöneticilerimiz 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. | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum. | | | | | |
| | İşlemsel Adalet → Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir. | | | | | |
| 6. | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir. | | | | | |
| 7. | Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır. | | | | | |
| 8. | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar. | | | | | |
| 9. | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir. | | | | | |
| 10. | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular. | | | | | |
| 11. | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir. | | | | | |

| | Etkileşimsel Adalet → Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir. | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 12. | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır. | | | | | |
| 13. | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır. | | | | | |
| 14. | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. | | | | | |
| 15. | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde yaklaşır. | | | | | |
| 16. | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur. | | | | | |
| 17. | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur. | | | | | |
| 18. | Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar. | | | | | |
| 19. | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar. | | | | | |
| 20. | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar. | | | | | |

EK 3) Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri

| Tablo 45. Dağıtımsal Adalet Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|
| Dağıtımsal Adalet | N | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation |
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| Madde 1 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.9624 | .04073 | .91535 |
| Madde 2 | 505 | 1.00 | 5.00 | 4.0238 | .03923 | .88160 |
| Madde 3 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.5683 | .04887 | 1.09824 |
| Madde 4 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.2317 | .05662 | 1.27233 |
| Madde 5 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.3762 | .05156 | 1.15857 |

| Tablo 46. İşlemsel Adalet Maddelerinin Tanılayıcı İstatistikleri | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|
| İşlemsel Adalet | N | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation |
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| Madde 6 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.5941 | .04935 | 1.10893 |
| Madde 7 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.5307 | .05084 | 1.14241 |
| Madde 8 | 505 | 1,00 | 5.00 | 3.2752 | .05072 | 1.13978 |
| Madde 9 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.5010 | .04650 | 1.04488 |
| Madde 10 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.6376 | .04801 | 1.07892 |
| Madde 11 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.4198 | .05018 | 1.12775 |

| Tablo 47. Etkileşimsel Adalet Maddelerinin Tanlayıcı İstatistikleri | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|
| Etkileşimsel Adalet | N | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation |
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| Madde 12 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.8356 | .04349 | .97728 |
| Madde 13 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.8733 | .04342 | .97579 |
| Madde 14 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.7584 | .04443 | .99854 |
| Madde 15 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.8119 | .04275 | .96066 |
| Madde 16 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.8495 | .04198 | .94340 |
| Madde 17 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.4574 | .04812 | 1.08135 |
| Madde 18 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.6317 | .04772 | 1.07228 |
| Madde 19 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.6198 | .04644 | 1.04369 |
| Madde 20 | 505 | 1.00 | 5.00 | 3.5624 | .04929 | 1.10759 |

EK 4



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : B.30.2.HRÜ.0.70.00.00/ 044-1140-7291
Konu : Anket Uygulaması


02.12.2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : (a) 10.10.2011 tarih ve 044-316 sayılı yazınız.
(b) Şanlıurfa Valiliği'nin 25.11.2011 tarih ve 044-36930 sayılı yazısı.

İlgi (a) yazınız gereği, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında çalışmalarını Doç. Dr. Refik BALAY'ın danışmanlığında yürüten yüksek lisans öğrencisi Mevlüt KARA'nın, " **Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları**" konulu ekte sunulan anketini 15.10.2011-15.11.2011 tarihleri arasında Şanlıurfa İl Merkezindeki Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi hususunda Rektörlüğümüzce Şanlıurfa Valiliği'nden izin talep edilmiş ancak, söz konusu anket Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmış olup, uygulanan anket sonuçları ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU
Rektör

Ek: Anket (90 adet)

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akarsu, B. (2010). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altinkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (Edt: H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. s. 275-290.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

- Ayktut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atalay, C. G. (2010). Örgütsel Adalet. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (Edt: D. E. Özler). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. s. 41-63.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 1 (2)*, 17-36.
- Baş, G. & Şentürk, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17 (1)*, 29-62.
- Başaran, İ. E. (1993). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın: 108.

- Başıoğlu, C. (1998). Saldırganlık Davranışının Biyolojik Belirleyicilerinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi, İstanbul.
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berber, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bostancı, A. B. (2004). Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2000). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

- Çınar, O. (1999). Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 68-88.
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557-572.
- Cohen-Charash, Y. & Spector P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, A. J., Conlon, D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H. & Ng K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R. & Rupp D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

- Çakmak, K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeçen, A. (1975). Hukuk'ta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 71-115.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23- 39.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, A. (2010). İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersine İlişkin Tutumları ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Dinç, A. & Ceylan A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (2), 13-29.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.
- Ertürk, E. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibson, L. J., Donnely J. H., Ivancevich J. M. & Konosapke R. (2003). *Organization*. McGraw-Hill Irwin Companies.
- Gökçe, A. T. (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399-432.
- Gülşen, M. (2010). Örgütsel Adalet ve Kimliklenme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), 49-77.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. *Interactional Journal of Educational Management*, 18 (4), 250-259.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşçan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 59 (1), 182-201.

- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, İ. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Edt: A. Tanrıöğen). Ankara: Anı Yayıncılık. s. 55-84.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 111-129.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *National Science Foundation*, Washington, D.C.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. 3. Ed., McGraw Hill.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Nam, D. (2008). Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993) Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.

- 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.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 182-202.
- Özer, P. S. & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak Y. & Özer P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 17-33.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25 (6), 897-933.
- Pirali, J. (2007). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Selekler, Z. O. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Sulu, S. (2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.*
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.*
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.*
- Taşçioğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*
- Taşkaya, S. (2009). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 37-46.*
- Teoman, D. D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2), 551-573.*

- Toplu, D. (2010). Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 628-633.
- Töremen, F. & Çetin, T. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), 143-166.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını.
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Wasti, A. S. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yavuz, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 579-616.
- Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.

Özet

Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa merkezinde özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlardaki örgütsel adalet algılarını belirlemektir; ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Söz konusu ilköğretimlerde örgütsel adalet üç boyutta (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcıların, söz konusu bu boyutlara ilişkin algılarını belirlemek üzere Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Şanlıurfa merkezde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma, yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Evren öncelikle, okulların özel ve resmi oluşlarına göre kendi içinde benzeşik olan iki alt evrene (resmi-özel ilköğretim) ayrılmıştır. Daha sonra belirlenen alt evrenlerin (tabaka) her birinde görev yapan öğretmenlere tesadüfi yöntemle anket uygulanmıştır.

Örneklem olarak seçilen ilköğretimlerdeki öğretmenlerin tümüne ulaşılması planlanmış, sonuçta özel ilköğretimde 87 öğretmen ve resmi ilköğretimlerde de 418 öğretmen olmak üzere 515 kişiye anket uygulanarak geri alınmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Özel ve resmi ilköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemede; aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Tukey HSD testlerinden yararlanılmıştır.

Sonuçlar, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Boyutlarda “yeterli düzeyde” olurken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının Dağıtımsal Boyutta “yeterli düzeyde”, İşlemsel ve Etkileşimsel Boyutlarda ise “orta düzeyde” gerçekleştiğini göstermiştir. Elde edilen veriler sonucunda demografik değişkenlerden bir kısmının Örgütsel Adalet boyutlarında farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir. Bulgular literatür çerçevesinde yorumlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında öneriler geliştirilmiştir.

Summary

This study aims to determine the organizational justice perceptions of teachers who work at private or public primary schools in downtown Sanliurfa in distributive, procedural and interactional dimensions, and it also aims to determine if these perceptions differ with respect to the participants' personal characteristics. In these aforementioned primary schools, organizational justice was tried to be defined in three dimensions (distributive, procedural and interactional). For this aim, Organizational Justice Scale was used to determine the perceptions of participants in these dimensions.

The research system was consisted of teachers who work at private or public primary schools in downtown Sanliurfa. The research was conducted with a sample of participants which are selected objectively. The research group was divided into two subgroups (private/public primary education) according to the type of participants' schools. Then, a survey was conducted on teachers in each subgroup in an uninformed manner.

It was intended to reach all the members of private and public primary schools, as a result 87 teachers in private primary schools and 418 teachers in public primary schools (total 515 participants) were surveyed.

The survey results which are taken by Organizational Justice Scale were evaluated using SPSS statistical software. In order to determine if the views of teachers in private or public primary schools about organizational justice changes significantly with respect to their personal characteristics; average, standard deviation, t-test, one way Anova and Tukey HSD tests were utilized.

According to the results, teachers who are working in the private primary schools have adequate level of organizational justice perceptions in distributive, procedural and interactional dimensions; whereas teachers who are working in the public primary schools have adequate level of organizational justice perception in distributive dimension and medium level of organizational justice perception in procedural and interactional dimensions. With the results of the data have been gained, meaningful differences of some of the demographic parameters have been

found out in organizational justice dimensions. The findings were analyzed within the context of literature. Some suggestions were drawn from findings.