

**GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ ALGILARI
(ALTINDAĞ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS
ON ORGANIZATIONAL JUSTICE
(CASE OF ALTINDAĞ DISTRICT)**

Mehmet UYSAL

Hacettepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bilim Dalı İçin Öngördüğü
Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Mehmet UYSAL'ın hazırladığı “Genel Liselerde G¼rev Yapan ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel Adalet Konusundaki Algıları” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Anabilim Dalı, Eğitim, Y¼netimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans/Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Selahattin GELBAL

¼ye (Danışman) Doç. Dr. Berrin BURGAZ

¼ye Doç. Dr. Murat ¼ZDEMİR

¼ye Yrd. Doç. Dr. Didem KOşAR

¼ye Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR

ONAY

Bu tez Hacettepe ¼niversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından /...../..... tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca/...../..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN

Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET KONUSUNDAKİ ALGILARI

Mehmet UYSAL

ÖZ

Örgütsel adalet, son zamanlarda örgüt ve yönetimi alanında üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını ve performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olan örgütsel adaletin, eğitim örgütleri açısından incelenmesi eğitim sisteminin bir parçası olan okul yönetimine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeylerini belirlemek ve algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırmada örgütsel adaletin üç alt boyutu ayrı ayrı incelendiği gibi örgütsel adalet bir bütün olarak ele alınıp ortalama örgütsel adalet algısı da tespit edilmiştir.

Araştırmanın evreni, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesindeki genel liselerde görev yapan 635 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise belirtilen evrenden tesadüfi yöntem ile seçilen 239 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırma, tarama türünde bir araştırmadır. Önce ilgili literatür taranmış, daha sonra veriler geçerlik ve güvenilirliği olan “örgütsel adalet” ölçeği ile toplanmıştır. Ölçme aracıyla elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve post-hoc Tukey testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenler örgütsel adaletin bütün boyutlarında “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları en yüksek işlemsel adalet boyutundadır. Örgütsel adalet ve alt boyutları algısı cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir. Branş değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Lise, öğretmen, örgütsel adalet.

Danışman: Doç. Dr. Berin BURGAZ, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS ON ORGANIZATIONAL JUSTICE

Mehmet UYSAL

ABSTRACT

Recently, organizational justice is one of the important issues in the field of organization and management. Examining in terms of educational organizations of organizational justice, which is one of the important factors influencing the employees' commitment to the organization and the performance of employees, will contribute to the school administration which is part of the education system.

The aim of this study is to determine the secondary school teachers' level of organizational justice perception and to examine the perception levels that show a significant difference according to demographic variables (gender, age, seniority and branches). In the study, the average perception of organizational justice has been identified as a whole, as the three dimensions of organizational justice examined separately.

The universe of the research consists of 635 teachers who work at secondary school in the district of Ankara Altındağ in the academic year 2013-2014. The sample of the research consists of 239 teachers who were selected by random sample from the specified universe.

The research is a survey model study. After the relevant literature was examined, the data were collected by the scale of "organizational justice" which has validity and reliability. The data which were obtained with the measurement tools were analyzed by using SPSS 20.0 statistical software. In the analysing of data, arithmetic average, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Tukey post-hoc test are used.

According to the findings obtained in the result of the research, the teachers stated their views at level of "undecided" with all dimensions of organizational justice.

Teachers' perception of organizational justice is the highest in the dimension of operational justice. Organizational justice and sub-dimensions of organizational

justice perceptions does not differ in terms of gender, age and seniority. But it differs in terms of branch variable.

Keywords: Secondary School, teacher, organizational justice

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Berrin BURGAZ, Hacettepe University, Department of Education Sciences Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Mehmet UYSAL

TEŞEKKÜR

Eğitim bir ülkenin geleceğine yön veren en önemli unsurdur. Amacı genç nesilleri hem kendisi hem de toplum için yararlı bireyler olarak yetiştirmek olan eğitim sisteminin en önemli ve vazgeçilmez parçasını öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görevlerini iyi yapabilmesi için gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu şartlardan bir tanesi de örgütsel adalettir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısına sahip olması, onların okullarına olan bağlılıklarını, güvenlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkilediğinden dolayı, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinin vazgeçilmez unsuru olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın eğitim sistemi açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

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

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden faydalandığım değerli hocalarım Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Prof. Dr. Şule Erçetin, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN ve Yrd. Doç. Dr. Yusuf BADAVAN'a sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Veri toplama ve analiz sürecinde büyük destekler sağlayan, arkadaşım ve meslektaşım Yunus İNCİ'ye teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte bana karşı daima hoşgörölü olan, sonsuz sabır gösteren, güven veren ve beni yürekten destekleyen sevgili eşim Asiye UYSAL'a teşekkür ederim. Ayrıca, bu süreçte bazen ihmal ettiğim biricik kızlarım Defne ve Deren'e sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
BÖLÜM I GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Problem Cümlesi	7
1.3.1. Alt Problemler.....	7
1.4. Sayıtlılar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	8
1.6. Tanımlar.....	8
1.7. Araştırmanın Kuramsal Temelleri	8
1.7.1. Örgütsel Adalet.....	8
1.7.1.1. Adalet Kavramı	8
1.7.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	10
1.7.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	12
1.7.2.1. Dağıtım Adaleti	14
1.7.2.2. İşlemsel Adalet	16
1.7.2.3. Etkileşim Adaleti	19
1.7.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler ve Modeller	21
1.7.3.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	21
1.7.3.1.1. Reaktif - İçerik Teorileri.....	22
1.7.3.1.2. Proaktif - İçerik Teorileri.....	23
1.7.3.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri	23
1.7.3.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri	24
1.7.3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler	25

1.7.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	25
1.7.3.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi.....	26
1.7.3.2.3. Adalet Yargı Modeli	27
1.7.3.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi	28
1.7.3.2.5. Kestirme Adalet Teorisi.....	29
1.7.3.2.6. Adalet Teorisi.....	30
1.7.3.3. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller	31
1.7.3.3.1. Araçsal /Kişisel Çıkar Modeli	32
1.7.3.3.2. İlişkisel / Grup Değeri Modeli	33
1.7.3.3.3. Ahlaki Erdem Modeli.....	33
1.7.3.3.4. Çoklu İhtiyaçlar Modeli.....	34
1.7.4. Örgütsel Adalet Algısının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi.....	35
1.7.4.1. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Olmayan Değişkenlerle İlişkisi	35
1.7.4.1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Kişisel Özelliklerle İlişkisi	36
1.7.4.1.1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Cinsiyet İlişkisi	36
1.7.4.1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ünvan/ Statü İlişkisi	36
1.7.4.1.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Çalışma Süresi/Kıdem İlişkisi ..	37
1.7.4.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ahlaki Değerler İlişkisi	37
1.7.4.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi	37
1.7.4.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Değişkenler İle İlişkisi.....	38
1.7.4.2.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi	38
1.7.4.2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	39
1.7.4.2.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	40
1.7.4.2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	42
1.7.4.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	44
BÖLÜM II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	46
2.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	46
2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	53
BÖLÜM III YÖNTEM.....	56
3.1. Araştırmanın Yöntemi	56
3.2. Evren ve Örneklem	56
3.3. Veri Toplama Araçları	59

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	59
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	59
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı	61
3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	62
BÖLÜM IV BULGULAR VE TARTIŞMA.....	63
4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet'e İlişkin Algı Düzeyleri.....	63
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	64
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	67
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması	69
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	72
BÖLÜM V SONUÇ ve ÖNERİLER	77
5.1. Sonuçlar.....	77
5.1.1. Örgütsel Adalet Toplam Algısına Yönelik Çıkan Sonuçlar.....	77
5.1.2. Dağıtımsal Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar.....	77
5.1.3. İşlemsel Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar	78
5.1.4. Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar.....	78
5.2. Öneriler	78
5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler.....	78
5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler	79
KAYNAKÇA.....	80
EKLER DİZİNİ.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	97

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	22
Tablo 2: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri	58
Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutları	60
Tablo 4: Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler	60
Tablo 5: Boyutlara İlişkin Sınırlar ve Düzeyler	61
Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet'in Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	63
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları	65
Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	67
Tablo 9: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	70
Tablo 10: Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	72
Tablo 11: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Toplam ile Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adalet Algılarının Post- Hoc Tukey Testi Sonuçları	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Çoklu İhtiyaçlar Modeli35
---	---------

KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

Akt. : Aktaran

DA : Dağıtımsal Adalet

İA : İşlemsel Adalet

EA :Etkileşimsel Adalet

Edt. : Editör

F : Frekans

P : Anlamlılık Düzeyi

Ss: Standart Sapma

\bar{X} :Aritmetik Ortalama

% : Yüzdellik

Sd: Serbestlik Derecesi

T : Hesaplanan t Değeri

vd. : Ve diğerleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Adalet son zamanlarda üzerinde önemle durulan ve farklı boyutları tartışılan bir kavramdır. Kavram, örgüt yönetimi bakımından da önemli görülmekte ve örgütsel adalet adı altında ele alınarak incelenmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisiyle birlikte başlamıştır. Yapılan ilk çalışmalarda çeşitli örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandıkları incelenirken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar örgütsel adalet kavramını kazanımların, işlemlerin ve kişiler arası ilişkilerin adillğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır.

Adams'ın (1965) Eşitlik ve Adillik Teorisi'ne göre, bir çalışan kendisini aynı pozisyonda başka bir çalışan ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamamanın sonucunda eğer çalışanın çaba-kazanım oranı, diğer çalışanınki ile eşit olarak algılanırsa, çalışan örgüt içinde adalet koşulunun gerçekleştiğini düşünür. Aksi takdirde, kendisi aleyhine çaba-kazanım oranının eşit olmadığını düşünürse örgütte adaletsizlik yapıldığını düşünmektedir.

Çalışanların adaletsizliğe karar vermeleri durumunda, çaba düzeylerini değiştirebilirler ya da farklı davranış şekilleri geliştirebilirler. Çalışanların çaba düzeylerini değiştirmesi genellikle iş ile ilgili olumsuz davranışlar göstermelerine yol açmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algıları işe karşı tutumlarını ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir (İşbaşı, 2000).

Bu anlamda örgütsel adalet, çalışanların iş tatminini ve örgütün verimliliğini etkileyen temel unsurlardan biridir. Örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili duygu ve düşünceleri ile birlikte elde ettikleri edimlerini kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan duruma dayalı olarak şekillenerek, iş yerlerine yönelik besledikleri adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006).

Günümüz dünyasında eğitimin işlevselliğini tam olarak yerine getirebilmesi için eğitim örgütünde var olan bütün kaynakların bir bütünlük içerisinde çalışması gerekmektedir. Var olan bütün kaynakları, eğitim kurumunun hedefleri doğrultusunda işletebilmek çok önemlidir. Eğitim kurumlarında sürecin işleminde en önemli unsur olan öğretmen, şüphesiz eğitimin amaçlarına

ulaşmak için büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda düşünöldüğünde eğitimin kalitesi öğretmenlerin çalışması doğrultusunda gelişir. Öğretmenlerin mesleki açıdan üretkenlikleri ve verimliliklerini artırmak için öncelikle öğretmenlerin kendi kurumlarına bağlı davranışlar içerisine girmeleri gerekir. İşte bu bağlılık davranışlarını sağlamak da okul yöneticilerinin tutum ve davranışları doğrultusunda gerçekleşir. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli sürdürerek öğretmenleri kurumlarını seven ve bu kurum için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir. Bu anlamda örgötsel adalet çalışmaları örgötsel yaşamın incelenmesi açısından önemlidir. Çünkü örgötsel adalet algısı çalışanların iş doyum düzeyi, performansı, örgötsel vatandaşlık davranışları, yardımlaşması, işbirliği yapma eğilimi, işten ayrılma eğilimi gibi birçok davranışı doğrudan etkilemektedir.

1.1. Problem Durumu

Toplum, insanların sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için örgötlere ihtiyaç duyar. “Örgüt” kavramı farklı çalışmalarda değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bursalıoğlu (2000) örgütü, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı olarak tanımlamaktadır. Başaran (2008) ise örgütü, bir toplumsal kurum adına toplumun bir kesim ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri üretmek amacıyla kurulan toplumsal bir birim olarak tanımlamıştır.

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

En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eşgüdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütün (Aydın, 1994), amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araçlardan biri de işgören davranışlarıdır (Başaran, 1996). Örgütlerde davranış, örgüt yapısı içinde işgören davranışını anlamaya ve bu davranışların nedenlerini açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2003). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış disiplininin ilgilendiği kavramlar olarak incelenmektedir. Örgütler, istediği hedeflere ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için çalışanlarının davranışları ile ilgili durumları göz önüne almak zorundadırlar. İşgören davranışlarının istendik düzeye ulaşabilmesi için örgütlerin, çalışanlarının bazı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekir. Bu ihtiyaçların en temel olanlarından birisi de, örgütsel adalettir. (Polat, 2007).

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, örgütsel güven vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990).

Eğitim örgütleri de toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu örgütlerin ürünü insandır (Çelik, 2007). Eğitim örgütü; öğrencisi, öğretmeni, yöneticisi, öğretim programı, eğitim ortamı ile bir bütündür. Bütünü oluşturan parçalardan birinde oluşan bir aksama, eğitimin verimini olumsuz yönde etkiler. Eğitimin kendisinden beklenen işlevi yerine getirilebilmesi, eğitim programlarının belirlenen amaçları gerçekleştirmede başarıya ulaşması için eğitim örgütünde var olan bütün kaynakların bir bütünlük içerisinde çalışması gerekmektedir. Var olan bütün kaynakları, eğitim kurumunun hedefleri doğrultusunda işletebilmek çok önemlidir.

Örgütler için gerekli olan adalet kavramının önemi, eğitim kurumları açısından daha da artmaktadır. Okullarda yaşanan sorunların birçoğunun temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet, bağlılık, güven düzeyinin düşüklüğü ve okuldaki eğitimcilerin örgütsel vatandaşlık davranışını yeterince gösterememeleri yatmaktadır. Kavramla ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet

değişkeninin birçok değişkenden etkilendiği ve birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir.

Eğitim kurumlarında, eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli kaynaklardan biri öğretmenlerdir ve eğitimin kalitesinde büyük rol oynamaktadırlar. Okul ortamının iş görenleri olan öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Eğitimin iyileştirilmesi için, öğretmenlerin bilgi beceri ve tutumlarının yeterli olması ile beraber bunları kurum için kullanarak çalışmalarını yapmaları gerekir. Öğretmenlerin kurum için en verimli şekilde çalışmalarını yapmaları, onların amaç ve beklentilerinin karşılanmasına, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine bağlıdır. Bu bağlamda üyelerin devamlılığını sağlama, çalışanlarda daha çok çalışma isteği olması gibi birçok fayda elde edilecek, böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artmış olacaktır. Bu bakımdan öğretmenleri kuruma bağlayacak etkenlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bağlılığı artıran önemli unsurlardan biri de adalet olduğundan, öğretmenlerin de kurum içerisinde kullanılan işlem, uygulama ve ödüllendirmelerin adil olduğunu hissetmeleri, eğitim kurumuna bağlılıklarını arttıracaktır.

Okullardaki yönetimin, öğretmenleri eğitimin amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve verimliliklerini arttırabilmesi için örgütsel adalet olgusuna gereken önemi vermesi oldukça önemlidir. Yöneticiler; karar alma aşamasında, görev dağılımı yaparken, ödüllendirme yaparken, ücretli sınav görevleri verirken, performans değerlendirme yaparken adaletli davranarak, okuldaki örgütsel adalet algısını arttırmalıdır. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli uygulayarak, öğretmenleri kurumlarını seven ve kurumları için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir.

Örgütlerini yaşatmak ve geliştirmek amacıyla olan yöneticiler, örgütlerinin ne derece adil olduğu ya da çalışanlarınca ne derecede adil algılandığı konusu üzerinde hassasiyetle durmalıdır (Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2008). Bu anlamda örgütsel adalet çalışmaları örgütsel yaşamın incelenmesi açısından çok önemlidir. Çünkü örgütsel adalet algısı çalışanların iş doyum düzeyi, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, yardımlaşması, işbirliği yapma eğilimi, işten ayrılma eğilimi gibi birçok davranışı doğrudan etkilemektedir.

Türkiye’de örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların sayısında bir artış olduğu fakat henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında örgütsel adalet konusunun eğitim dışındaki birçok örgütte çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin bir ülkenin geleceği açısından önemi düşünüldüğünde, yapılacak olan çalışmaların, eğitim sistemine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye’de örgütsel adalet ile ilgili olarak eğitim örgütlerinde yapılan birçok araştırma vardır. Fakat eğitim alanında yapılan bu araştırmaların çoğunluğu ilköğretim kademesinde yapılmıştır. Ortaöğretim kademesinde yapılan araştırmalardan Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008), araştırmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Cömert ve diğerleri (2008) ise araştırmalarında lise öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarının cinsiyet, branş, mesleki kıdem, görev yapılan lisenin türü ve okuldaki öğretmen sayısı gibi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmışlardır.

Yılmaz (2010)’da, araştırmasında devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarını ve bu algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısına göre değişip değişmediğini ortaya koymuştur. Kılıç (2013) ise araştırmasında liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Görüldüğü üzere yapılan araştırmaların sayısında artış olmasına rağmen, ortaöğretim seviyesinde yapılan araştırmalar oldukça azdır. Ayrıca yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin diğer örgütsel davranışlarla ilişkisi ele alınırken, genel örgütsel adalet algısı değerlendirmesi fazla çalışılmamıştır. Gerek genel örgütsel adalet değerlendirmesi gerekse farklı eğitim kademelerinde araştırma yapılması konu ile genellenebilir bilgi elde edilmesi açısından önemlidir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de eğitim örgütü, kamu kuruluşları içinde işgöreni en çok istihdam eden örgüt olmasının yanı sıra, etkilediği insan sayısı bakımından da çok büyük bir

kitleyi ilgilendirmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim kurumlarında hizmetin kalitesi ve organizasyonun başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş olan eğitim örgütleri, toplumsal çevreden girdi olarak insanı alır; işler ve tekrar toplumsal çevreye çıktı olarak sunar. Böyle bir işlevi üstlenen eğitim örgütlerinin toplumsal etkisi çok yüksektir ve amaçlarına ulaşır ulaşmaması önem taşımaktadır. Toplumsal açık sistemler olan eğitim örgütleri, geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir. Dolayısı ile eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini etkilemektedir.

Ülkemizde eğitimi geliştirmek amacıyla, sürekli çalışmalar yapılmakta fakat eğitim sistemimizdeki sorunlar her geçen gün artmaktadır. Gelişmeye yönelik yapılan her yenilik beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. Niteliğe ilişkin olan bu sorunların, önemli ölçüde öğretmenlerin okullarına ve işlerine olan olumlu tutum ve davranışlarının giderek azalması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. 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.

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.

Yapılan örgütsel adalet araştırmalarında, iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek derecede örgütsel bağımlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, yönetime duydukları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının arttığı anlaşılmıştır. Kendilerine ve diğerlerine adil davranılmadığını düşünenler ise öfke, çatışma, olumsuz duygulanım, işe gelmeme, sık hastalanma ve iş yerini sabote etme gibi iş yerine zarar veren tutum ve davranışlar içine girmektedir (Tan, 2006). Bu araştırmanın amacı, genel

liselerde örgütsel adalet konusunun bir bütün olarak ele alınması ve öğretmenlerin bu konu ile ilgili algılarının belirlenmesidir.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel çıktıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğinden, okulların amaçlarının gerçekleşmesinde büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların üst eğitim yöneticilerine, okul yöneticilerine ve uygulayıcılara, özellikle genel liseler açısından, ışık tutması beklenmektedir. Alan yazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel adalet konusunun birçok örgütte çalışıldığı görülmektedir. Fakat eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle ülkemizde bu araştırmaların sayısında artış olmasına rağmen, örgütsel adalet araştırmalarının farklı eğitim kademelerinde yapılması konu ile ilgili farklı boyutları ortaya koyacaktır. Bu nedenle, yapılan bu araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.3.1. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Genel Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri öğretmenlerin *cinsiyetlerine* göre değişmekte midir?
3. Genel Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri öğretmenlerin *yaşlarına* göre değişmekte midir?
4. Genel Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri öğretmenlerin *kıdemlerine* göre değişmekte midir?
5. Genel Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri öğretmenlerin *branşlarına* göre değişmekte midir?

1.4. Sayıtlar

1. Ankette elde edilen bilgiler, anketi cevaplayanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama yöntemi araştırmanın amacını gösterecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan genel liselerde, 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Adalet: Bu çalışmada, örgütsel adalet örgütte elde edilen kazanımların dağıtılması(dağıtımsal), dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yollar (işlemsel) ve kişiler arası uygulamalara ilişkin (etkileşimsel) boyutlarıyla ele alınan bir kavramdır.

Örgütsel Adalet Algısı: Çalışanların, örgütte kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algılarıdır.

Genel Lise: Bu çalışmada, genel lise, fen ve anadolu grubu tüm liseleri kapsamaktadır.

Okul: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarıdır.

Öğretmen: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarında görevli öğretmenlerdir.

Okul yöneticisi: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarının yöneticileridir (müdür, müdür başyardımcısı ve yardımcıları).

1.7. Araştırmanın Kuramsal Temelleri

1.7.1. Örgütsel Adalet

1.7.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş, temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar uzanan bir olgudur. Plato ve Socrates'ten günümüze kadar filozofların ve bilim adamlarının üzerinde en fazla durduğu konulardan birisi adalet konusu olmuştur. Platon, adaleti toplum düzeninin sağlanmasında bir erdem, bir araç olarak görmüş ve mutlak eşitliği benimsemiştir. Ona göre adalet, "herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır." Kısaca hakkın adalet, haksızlığın ise adaletsizlik olduğudur. Aristoteles adaleti, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak olarak, eşitliği ise kayıpların ve kazançların eşitlenmesi olarak tanımlamaktadır. Toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu

ileri süren Aristoteles “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır. Bu düşünceye göre dağıtıcı adaletin ilkesi “eşitlik” tir. Ancak bu eşitlik, Platon’un kabul ettiği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir. “Denkleştirici” veya “Ödüllendirici” adalette benimsenen ilke ise karşılıklı alış-veriş ilişkilerinde (takas), verilen ile alınanın eşit olması, değerinden daha yüksek veya düşük karşılık verilmemesidir. Emeğin sadece miktarının değil niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunun Aristoteles, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (Demir, 1987; akt. Cihangiroğlu, 2009).

Hem Platon, hem de Aristoteles için adalet en büyük erdemdir. Thrasymakhos ise adaleti, güçlü olanın isteklerine boyun eğmek olarak tanımlamıştır (Topakkaya, 2008). Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği, ikincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000).

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. Kelime anlamı olarak adalet; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2011).

Demirtaş ve Güneş (2002) hazırlamış oldukları “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü” isimli çalışmalarında adaleti, işgörenlere, örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da cezanın verilmesi olarak tanımlamışlardır. Polat (2007) ise adaleti; zenginlik, şeref ve toplumun diğer bölünebilir değerlerinin dağıtımında uygulanan bir ilke ve toplumun üyelerine, her birinin yeteneğine, katkısına ve toplumsal konumuna göre eşit ya da farklı pay verilmesini gerektirir şeklinde tanımlamıştır.

Adaletin eşitlik, denklik ve rasyonellik olarak ifade edilebilecek üç unsuru vardır. Eşitlik adaletle birlikte anılmasına rağmen her zaman aynı demek değildir. Adalet yaklaşımlarının başında eşit olanlara eşit, olmayanlara eşit olmayacak şekilde davranmak vardır (Arslan, 2005). Eşitlik de ikiye ayrılır: Mutlak ve nispi eşitlik. Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin taraflara eşit pay verilmesi iken nispi

eşitlik ise tarafların farklılıklarına göre pay verilmesidir. Denklik alınan ve verilenlerin birbirine denk olmasıdır. Rasyonellik ise, bir takas ilişkisinde tarafların hak ettiğinin objektif kriterlere göre belirlenmesidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2011). Adalet genel olarak hakların ve özgürlüklerin yasalarla güvence altına alınarak, adil olarak belirlenmesi, eşit olarak dağıtılması ve haklıyla haksızın birbirinden ayrılması olarak tanımlanabilir.

Adalet kavramının ortaya çıkması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. İlk olarak II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların doyum düzeylerinin farklılığı dikkat çekmiştir. Hava birliğindeki terfilerin hızlı ve düzenli olmasına karşılık inzibat birliğinde terfiler yavaş olmaktadır. Ancak terfilerin daha düzenli ve hızlı olduğu hava birliklerinde iş doyumunun beklenenin aksine daha düşük olduğu bulunmuştur. Arkadaşlarının kendilerine göre daha hızlı terfi aldığını gördüğünde diğer çalışanlar bu durum karşılığında kaygılanmışlardır. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Irak, 2004).

1950'li yıllardan sonra sosyal bilimciler tarafından örgütsel yaşamda da adalet olgusunun incelenmeye başlanması ile birlikte örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

1.7.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından örgüt içinde adaletin algılanması anlamında kullanılmıştır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Christopher, Yee, 2001). İlk kullanıldığı tarihten bugüne kadarki literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kavramının farklı yazarlarca, pek çok farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Greenberg (1990) örgütsel adaleti kısaca adaletin işyerindeki rolü olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, genel olarak çalışanların üstleri, yöneticileri ve çalışma ortamı ile ilgili adalet algılarıdır (Greenberg, 1990; Beugre, 2002). Diğer bir deyişle, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir (Moorman, 1991).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel adalet algısı bireyseldir ancak; algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (Greenberg, 1990). Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı birçok değişkene bağlı olsa da, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yolları ve adaletin işle ilişkili değişkenleri (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Atalay, 2005). Cropanzano ve Greenberg örgütsel adaleti, çalışanların örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Lee, 2000).

Örgütsel adalet kavramı daha çok "algılanan" örgütsel adalet ifadesi olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni birey için kendisine ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığının önemli olmasıdır. İşgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmış; daha sonra kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp

uygulanmaması eklenmiş en son olarak örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmıştır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel adalet, iş görenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algıları şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2007).

Genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel adalet; örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığı, kuralların nasıl uygulandığı, ödül ve ceza dağıtımının adil yapıp yapılmadığı; neticesinde tüm bunların çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır.

Örgütsel adalet kavramının bu kadar üzerinde durulmasının sebebi, olumlu adalet algısının yüksek müşteri memnuniyeti, yönetime ve kuruma güven duyma, yüksek örgütsel bağlılık, iş devir hızında düşüş gibi örgüte ve uygulamalarına karşı olumlu davranışların gelişmesini güçlendirerek örgütün etkinliği ve performansının artmasını sağlayacağına; aksine olumsuz adalet algısının da çalışan hırsızlığı, devamsızlıklarda artış, sabotaj gibi örgüte zararı olan ve saldırgan davranışların gelişmesini güçlendireceğine olan inançtır (Beugre, 2002; Brashear ve diğerleri, 2005; Colquitt ve diğerleri, 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Adil davranışlar çalışanların kararlara karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyen en temel etmenlerdendir.

Yapılan bir takım araştırmalar, insanların kendilerine adil davranıldığını hissettikleri zaman grup ya da örgütün amaçlarını ve aldıkları kararları daha çok benimseyip örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini doğrulamıştır (Konovsky ve Pugh, 1994; Lind, 2001). Cropanzano ve diğerlerine (2007) göre insanlar adalete üç nedenden dolayı önem verirler. Birincisi, insanlar uzun dönemli çıkarları için adalete önem verirler. Çünkü adalet, çalışanların örgütten elde edecekleri kazanımları öngörebilmelerine ve kontrol edebilmelerine imkân sağlar. İkincisi, sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Grup ve kişilerarası ilişkiler, insanlara ekonomik ve sosyal faydalar sağlar. Üçüncüsü ise insanların sadece ahlaki olmasından dolayı adil davranmaları gerektiğidir (Cropanzano ve diğerleri; 2007).

1.7.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Alan yazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş ortaya koyulamamıştır.

Literatürde Leventhal (1980), Tyler ve Bies (1990), adaleti iki boyutta ele alırken; Cohen-Charash, Spector (2001), Bies ve Moag (1986) üç boyutta; Greenberg (1993), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007), Colquitt ve diğerleri (2011) ise dört boyutta incelemişlerdir. Fakat örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, alan yazında üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğü ve çalışmalarla da desteklendiği görülmektedir. Bu boyutların birincisi, dağıtılan kazanımların adilliğiyle alakalı olan dağıtım adaleti, ikincisi, karar verme sürecinin adilliğiyle alakalı olan süreç adaleti ve üçüncüsü ise Bies ve Moag' ın (1986) ortaya koyduğu üst ve amirlerin güvenilirliği, kararlarının adilliği ve çalışanlara saygılı ve doğru davranılmasıyla alakalı olan etkileşimsel adalet kavramıdır. Daha sonra, Greenberg (1993) bu üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaletinin kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarla adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilceğini belirtmiştir (Scott ve Colquitt; 2007).

Cohen-Charash ve Spector (2001) da, yaptıkları 190 araştırmacının meta-analizi sonucunda örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır. Örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçlar şunlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001):

- Örgütsel sonuçlar, örgütün dağıtımındaki adillik durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (dağıtımsal adalet),
- Örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler yoluyla adalet algısını etkilemektedir (işlemsel adalet),
- Örgütsel uygulamalar, örgütteki otorite kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla adalet algısını etkilemektedir (etkileşimsel adalet).

Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet, 1950'li yıllarda ilk olarak dağıtımsal adalet kavramının ortaya çıkması ile başlamıştır. 1970'li yılların ortalarına kadar sadece dağıtımsal adalet boyutundan oluşmuştur. 1970'li yılların ikinci yarısından 1990'ların ortalarına kadar

geçen sürede işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde adalet iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır: dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet. İşlemsel adaletin gelişiminden kısa bir süre sonra, yani 1980'lerin ortalarında ise son akım olan etkileşimsel adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet, genel anlamda kişilerarası etkileşim ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta ayrılmaktadır (Colquitt ve Shaw, 2005). Ayrıca 1980'lerin ortalarından sonra boyutları ayırmak yerine birleştirmeye yönelik çalışmalara da ağırlık verilmiştir (Saunders, 2006).

1.7.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütsel adalet ile ilgili araştırmalarda ele alınan ve tanımlanan ilk boyutlardan biridir. Bir toplumda ekonomik ve diğer bölünebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtımsal adalet, kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtımsal adalet örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005).

Dağıtımsal adalet, cezalar, ödüller, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımı ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarıdır (Greenberg, 1990). Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarıdır. Moorman'a (1991) göre dağıtımsal adalet, bir çalışana verilen ücret ve terfi gibi sonuçların adilliğiyle ilgilenir. Cohen'e (1987) göre ise dağıtımsal adalet; görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler ve benzeri her türlü kazanımın kişiler arası paylaşımını konu alan bir kavramdır. Genel bir ifadeyle dağıtımsal adalet, iş görenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991).

İşgörenler, adil dağıtımı değerlendirirken ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Örneğin, bir işgören kendi ücretinin adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı

hissederse, benzer bir işteki başka işgörenle ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada hakkaniyet kuralına uymayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumun adil olduğuna karar vererek hoşnut olur. Fakat tersi bir durum söz konusu olduğunda yani işgörenler, aldıkları ödüllerin karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülleriyle daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler bazı işgörenler ise referans aldığı kişiye göre yüksek ücret aldığını gördüğünde suçluluk duygusuna kapılabilir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1988; Gilliland, 1994). Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, aradaki fark büyük ve aleyhine ise daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütlerde dağıtımsal adalet, eşitlik kuramı, göreceli yoksunluk kuramı ve dağıtımsal adalet kuramı olmak üzere daha genel bir sosyal hareketten ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990). Bu üç kuramdan eşitlik kuramı dağıtımsal adaleti daha çok açıklamaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001).

Dağıtımsal adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ile başlamaktadır. Eşitlik Kuramı'na göre, kişiler kendi kazanım ve katkıları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) arasındaki oranı başkalarınınkini ile karşılaştırırlar. Bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanarak sonucu adaletli şeklinde değerlendirirler. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, adaletsiz buldukları durumu adaletli hale getirmeye çalışırlar. Çabalarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışırlar (Beugre, 2002).

Bireyler kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaları sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003).

Dağıtımsal adaletle ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak iki sorunun yanıtı aranmaktadır. Bunlardan ilki, bazı mübadelelerin ne zaman ve niçin çalışanlar tarafından adil veya değil olarak algılandığıdır. İkincisi ise, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanların nasıl davrandığıdır. Birinci soruyla ilgili tartışmalar algılanan adaletsizliğin nedenleri olarak ele alınmaktadır. Bu

nedenlerden en önemlisi yatırımlar ve sonuçların belirlenmesi veya tanımlanmasındaki öznelliktir. Çalışanlar açısından yatırımlar; eğitim, zeka, deneyim, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal konum, çaba, kıdem vb. dir. Yatırımlar, bireyin, bu mübadeleye kendi katkısının ne olduğu konusundaki algısıdır. Sonuçlar ücret, sosyal yardımlar, unvan, sosyal statü vb. ödüllerdir. Sonuçların olumlu olması çalışanın yatırımlarının karşılığını aldığı düşünmesi açısından önemlidir (Cropanzano ve Folger, 1998).

İkinci sorunun yanıtı ise algılanan adaletsizliğin sonuçları ile ilgilidir. Kişi hak ettiğinden daha az fayda sağladığını düşündüğünde bunun olası sonucu öfke, hak ettiğinden fazla fayda sağladığını düşünmesinin olası sonucu ise suçluluk duygusudur. Her durumda algılanan adaletsizlik kişinin rahatsızlık duymasına neden olur ve kişiyi bu rahatsızlığı azaltmak için güdüler. Rahatsızlığı azaltmanın çeşitli yolları vardır. Bunlar; karşılaştırmanın nesnesini (sonuç veya yatırım) değiştirerek yatırım sonuç oranını değiştirmek ve yatırım sonuç oranını bilişsel süreçlerle çarpıtmaktır (Cropanzano ve Folger, 1998).

Örgütlerde dağıtım uygulamalarının nasıl ve neye göre yapıldığı da bir diğer önemli konudur. Örgütte elde edilenlerin, örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural dağıtımsal adaleti açıklamada kullanılır (Greenberg, 1987).

1. Hakkaniyet Kuralı: Ödül, çalışanların çabası ile paralellik arz etmelidir.
2. Eşitlik Kuralı: Herkesin ödül almada eşit sansa sahip olmasıdır
3. İhtiyaç Kuralı: Ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir.

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, 1987).

1.7.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet örgütsel adaletin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Konuyla ilgili olarak literatürü incelendiği zaman işlemsel adalet kavramının yerine “prosedürel adalet”, “süreç adaleti” gibi kavramların da kullanıldığını görmekteyiz. İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma yöntemlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder.

1970'li yıllara kadar örgütsel adaleti, sadece dağıtımsal adalet olarak inceleyen araştırmacıların, 1970'li yıllardan sonra kazanımların dağıtımını etkileyen süreçleri ve yöntemleri göz ardı edemeyecekleri ortaya çıkmış, bunun sonucunda da hem kazanımlarla hem de kazanımların dağıtım süreci ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum, karar verme sürecinde kullanılan yöntemlerin adilliğini açıklayan "işlemsel adalet" kavramı ile tanımlanmıştır. İşlemsel adalet, sadece elde edilen sonuçlar üzerinde değil, sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreç üzerinde sahip bulunulan kontrolü de göz önüne almaktadır.

İşlemsel adalet ile ilgili ilk önemli çalışmalar, 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından mahkemedeki yasal süreçlerin işleme ile ilgili araştırmaları ile başlamıştır. Hukuk alanındaki yasal süreçlerin, alınan kararların toplum üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Eğer yasal süreçler adil bir şekilde işlerse; sonuç, davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemlemişlerdir. İşlemsel adaleti ilk kez Folger ve Greenberg örgütsel konulara taşımıştır. Folger ve Crapanzano (1991), işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamaktadır.

İşlemsel adalet, ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil uygulandığı algısıdır. Adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Cropanzano ve Folger, 1989; Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1987). Başka bir ifadeyle, çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000).

Genel olarak; işlemsel adalet, çalışanların gösterdikleri çaba ve performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve ne şekilde belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Leventhal, 1976).

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

İşlemsel adaletin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların kendi menfaatlerini korumalarına, hak ettikleri kazanımları almalarına yardım etmek ve bu sayede olumlu tutum geliştirmelerini sağlamak; ikincisi ise çalışanların grup, lider ve örgütle olan ilişkilerini geliştirmektir (Korsgaard ve diğerleri, 1995).

Çalışanların fikirlerinin alınmadığı ve katılımlarının sağlanmadığı durumlarda; çalışanların örgütsel karar verme sürecini adaletsiz olarak değerlendirdikleri yapılan birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktör; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır (Greenberg, 1990).

Çalışanların dağıtım işlemlerine ilişkin, adalet algılarını doğrudan etkileyen 6 işlemsel adalet kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 1980):

- 1. Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların kişilere ve zamana göre farklılık göstermemesi birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- 2. Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- 3. Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır. Bilgiler, bu süreçte, en az hatayla toplanmalı ve sürece dahil edilmelidir.
- 4. Düzeltilebilirlik kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- 5. Temsilcilik kuralı:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- 6. Etik kuralı:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bu kuralların örgütte mevcut olması çalışanların adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

İşlemsel adalet ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güveni ve bağlılığı azaltmakta, performanslarının düşmesine sebep olmakta ve sonuçta da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemelerine neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas olup, kendilerine verilen değeri hissetmeyi istemektedirler. Bu sebeple kendilerini ifade etmelerine imkan tanıyan, alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren yöneticilere karşı olumlu algılamalar içinde olmuşlardır. Sonuç olarak, çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, çalışanların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir (İşbaşı, 2000). Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve yöntemlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapan etkileşim adaletini ortaya çıkarmıştır.

1.7.2.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti 1980'li yılların ortalarına kadar yapılan çalışmalarda, işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak kabul edilmiştir. Örgütsel adaletin her iki boyutu da, hem işlemsel adalet hem de etkileşim adaleti, karar verme sürecinin birer parçası olarak ele alınmıştır. İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımı ile ilgili karar verme sürecinin yapısal kısmını, etkileşim adaleti ise sosyal kısmını oluşturmaktadır (Greenberg, 1990). İşlemsel adaletin yapısal yönünün dışında bir de ilişkisel yönünün olduğu, yönetim ile ilişkilerde yöneticilerin davranış biçimlerinin çok önemli olduğu vurgulanmaya başlanmış ve bu şekilde Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşimsel adalet kavramı ortaya atılmıştır (Şahin, 2006).

Bies ve Moag (1986), işlemsel adalet ile etkileşim adaletini birbirinden ayırmış; ikisinin farklı, birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ve bağımsız etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, çalışanlar yöneticilerine karşı olan tutumlarında etkileşim adaleti algısından faydalanırken, örgütün geneline karşı olan tutumlarında işlemsel adalet algısını kullanmışlardır. (Bies, 2001; Colquitt ve diğerleri, 2001).

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutu ile ilgilidir. Bies (2001) etkileşim adaletini örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Niehoff ve Moorman'a göre ise etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütsel işlemleri kabul ettirmesi ve uygulaması sırasında sergilediği davranışların ne kadar adil olduğuna işaret etmektedir (Niehoff and Moorman, 1993). Bir başka tanımla etkileşimsel adalet, karar alındığında bunun çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991).

Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört önemli unsur vardır. Bunlar:

1. Doğruluk: Yöneticiler, kararların alınması ve işlemlerin uygulanması aşamasında, çalışanları ile kurdukları iletişimlerinde samimi, içten ve dürüst olmalı, karşısındaki kişiyi aldatmaktan kaçınmalıdırlar. Çalışanlar kendilerine doğru bilgilerin aktarılması ve içten, dürüst davranılmasını beklerler.

2. Saygı: Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve içten davranmalıdır. Saygı çalışanların moralini bozan ve verimliliği ciddi anlamda olumsuz etkileyen sorunlardan biridir. Yöneticiler, kaba veya saldırganlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdırlar.

3. Uygunluk: Yöneticiler, önyargılı ifadeler kullanmaktan kaçınmalı, çalışanlara uygun olmayan sorular yöneltmemelidirler. Örneğin, ırk, din, yaş vb. kişiye ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar.

4. Gerekçeleştirme: Yöneticiler, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında yeterli ve uygun açıklamaları yapabilmelidirler.

Etkileşim adaleti işlemsel adalettteki gibi örgütün tamamına ya da dağıtım adaletinde ki gibi belli durumlara değil, daha çok yöneticilere karşı olan tepki, tutum ve davranışları etkilemektedir. Yapılan araştırmalar da etkileşim adaletinin yöneticiye ve yönetime güven gibi tutumları etkilediğini doğrulamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve diğerleri, 2002). Etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütsel işlemleri 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 çalışanın etkileşimsel adaleti düşük

olarak algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2007).

Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve işlemsel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmıştır. Greenberg (1990) ise, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamıştır.

Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır. Ona göre bu iki boyutun etkileri birbirinden farklıdır. Kişiler arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yöneticilerin veya amirlerin çalışanlarına ne derece nezaket, değer ve saygı gösterdiğidir. Bilgisel adalet ise; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında çalışanlara bilgi verilmesi, açıklama yapılmasıdır (Colquitt ve diğerleri 2001). Etkileşim adaleti işlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır.

Folger ve Cropanzano (1998) da, etkileşimsel adaleti iki alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlardan birincisi "kişiler arası duyarlılık", ikincisi ise "açıklama yapma" ya da "sosyal sorumluluk" boyutudur. Kişiler arası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerin, karardan etkilenen çalışanlara nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan gerekçenin, kararın etkilediği çalışanlara açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Çalışanlar istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedir. Alınan kararların karardan etkilenenlere nedenleriyle açıklanması, çalışanlarla açık, samimi ve dürüst bir iletişim kurulması hem sürecin meşrulaşmasını sağlayacak hem de çalışanların adaletle ilişkin algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Greenberg, 1990).

1.7.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler ve Modeller

1.7.3.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Örgütsel adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımları, Greenberg bir sınıflandırmaya tabi tutmuş ve reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflandırmıştır. Adaletin "reaktif boyutu", çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınma davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyut, çalışanların

adaletsizliklere karşı tepkilerini incelemektedirler. Buna karşılık “proaktif boyut” ise, çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmakta ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise “süreç boyutu”; çalışanların elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır. “İçerik boyutu” ise, kazanımların nasıl dağıtıldığı üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987). Greenberg bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğunu belirtmiş ve Tablo-1’deki dörtlü sınıflandırmayı yapmıştır.

Tablo 1: Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması

<i>Reaktif-Proaktif Boyutu</i>	<i>İçerik-Süreç Boyutu</i>	
	<i>İçerik</i>	<i>Süreç</i>
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz&Fry,1980)

Kaynak: Jerald GREENBERG; “A Taxonomy of Organizational Justice theories”, The Academy of Management Review, Vol: 12, No: 1, 1987.

1.7.3.1.1. Reaktif - İçerik Teorileri

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara karşı, gösterdikleri tepkileri araştıran kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili, Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Crosby’nin Göreli Yoksunluk Teorisi bu kategoriye girmektedir. Bütün bu teorilerin ortak tarafı, çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı, olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları görüşüne sahip olmalarıdır. Bu teoriler, çalışanların, örgütteki kazanımların adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için reaktif-içerik teorileri olarak nitelendirilmektedir (Greenberg, 1987).

1.7.3.1.2. Proaktif - İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teoriler, çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanırken, proaktif-içerik teoriler ise bunun aksine çalışanların adil uygulamaları sağlamak için sergiledikleri davranışlar üzerine odaklanmaktadır.

Bu sınıflandırmanın öncü teorisi Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeli'dir. Leventhal kişilerin, bazen ödüllerin adil olarak dağıtımı yani çabaları ve kazanımları ile orantılı olacak şekilde eşit olarak dağıtılması için aktif olarak çaba gösterdiklerini, çünkü bunun uzun vadede ilgili taraflar için kazançlı olacağını belirtmiştir. Yapılan çalışmalarda da yöneticilerin her zaman kazanımları, çalışanların çabalarıyla orantılı olarak dağıtmadıkları, bazen ihtiyaca göre ya da sosyal adaleti sağlamak amacıyla yaptıkları olası destekler göz önüne alınmaksızın herkes için eşit dağıttıkları görülmüştür (Greenberg, 1987).

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok motivasyon yönü ile incelemiştir. Bu teoriye göre çalışanlar için dağıtım uygulamaları, eşitlik ilkesinden daha önemlidir. Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört ilke tespit etmiştir. Bunlar:

- **Rekabet ilkesi:** Yöneticiler dağıtımı, çalışanların performansına göre yapmalıdır.
- **Eşitlik ilkesi:** Yöneticiler çalışanlara dağıtımları, eşit oranda yapmalıdır.
- **Eşit temelli paylaşım ilkesi:** Yöneticiler dağıtımı, çalışanların örgüte katkıları oranında yapmalıdır.
- **Marksist adalet ilkesi:** Yöneticiler dağıtımları, çalışanların ihtiyaçlarına göre yapmalıdır.

1.7.3.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Dağıtımların adilliği üzerinde odaklanan içerik teorilerinden farklı olarak, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri hukuktan türetilmiştir. Hukukla ilgili araştırma yapan bilim adamları, yargısal kararlar verilirken kullanılan süreçlerin toplumun bu kararları kabulünde büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Reaktif - süreç teorilerinin başında Thibaut ve Walker'ın "İşlemsel Adalet Teorisi" gelmektedir. Thibaut ve Walker,

tarafar arasındaki uyuşmazlıkların çözümlenmesi amacıyla geliştirilen yöntemlere karşı gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma yapmışlardır. (Greenberg, 1987).

“İşlemsel Adaleti Teorisi”nde iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama bulunmaktadır. Birbiri ile anlaşamayan davalı ve davacı ile aracı rolü üstlenen yargıç, tarafları oluştururken, delillerin ortaya konulduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” aşamaları oluşturmaktadır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve düzenlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü” olarak tanımlarken, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de “karar kontrolü” şeklinde adlandırmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Teoriye göre, Mahkemeler tarafından verilen hükümler olumlu veya olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği zaman alınan kararlar daha adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987).

1.7.3.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-Süreç Teorileri kişiler arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemlere odaklanırken, Proaktif-Süreç Teorileri dağıtım süreçleri ve adaleti sağlamak için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır.

Proaktif-süreç teorileri içerisinde en önemli çalışma Adalet Yargı Modeli’nden geliştirilen Dağıtım Tercih Teorisi’dir. Bu teori dağıtım kararlarından ziyade, özellikle süreç kararlarına uygulandığı için bir Proaktif Süreç Teorisi olarak kabul edilmektedir. Dağıtım Tercih Teorisi’ne göre; dağıtım yöntemleri, yöneticinin adil dağıtım yapmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edileceğini ileri sürmektedir. Teoriye göre, çalışanlara haklarında karar verecek yöneticiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, tam ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünü tanımlayan, çalışanları önyargılara karşı koruyan, çalışanlara bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve genel kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır (Greenberg, 1990).

1.7.3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Örgütsel adalet ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve sonucunda da ortaya değişik teoriler çıkmıştır. Burada örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara yön veren belli başlı yaklaşımlar incelenecektir.

1.7.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965) tarafından geliştirilmiş olan "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet konusunun bilimsel temelini oluşturmaktadır. Eşitlik veya Denklik Teorisi olarak adlandırılan bu teori, Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi ve Leon Festinger tarafından geliştirilen Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayanılarak geliştirilmiştir. Bu teori, çalışanların, örgüte sağladıkları katkılarını ve örgütten sağladığı kazanımlarını, diğer çalışanların katkı ve kazanımı ile karşılaştırdıkları zaman eşitlik duygusu yaşayıp yaşamadıkları üzerinde durmuştur (Çakmak, 2005).

Adams'ın bu teorisinde, iki değişkenden söz edilmektedir. Bu değişkenler katkılar-çabalar-yatırımlar ve kazanımlardır. Birinci değişken olan yatırımlar, çalışanların deneyimleri, yetenekleri, eğitimleri, sosyal statüleri, zamanları ve çabaları, kısaca örgüte yaptığı katkılardır. İkinci değişken kazanımlar ise çalışanların çabalarının karşılığı olan ücret, terfi, takdir, tanınma gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen kazançlardır (Richardson ve diğerleri, 2002).

Eşitlik teorisine göre çalışanlar örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkı veya girdileri neticesinde elde ettikleri kazanımları(ödül, ücret, prim, sosyal yardımlar vb.) diğer benzer işi yapan çalışanlarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma objektif olabileceği gibi çalışanın algılarına göre de değişebilir. Bu karşılaştırma neticesinde birey, eşitlik (tatmin) ya da eşitsizlik duygusu (tatminsizlik) hissedebilir.

Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Kullanılan oran "kazanım / katkı" oranıdır. Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Teori "Kişinin Kazanımı/Kişinin Katkısı = Diğer Kişinin Kazanımı / Diğer Kişinin Katkısı" formülü ile ifade edilebilir (Özen, 2002).

Çalışanlar için, belirlenen bu oranın adil olup olmadığına karar vermek zordur. Karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik durumu varsa gerilim ortaya çıkar. Çalışanlar bu gerilimi azaltmak için davranışsal ve bilişsel metotlara başvurarak

güdülenirler. Bunun için katkılarını azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilirler veya işten ayrılabilirler. Çalışanlar yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup bireyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2000). Eğer çalışan eşitliği sağlayamazsa, karşılaştırma yapmaktan vazgeçebilir, karşılaştırma grubunu değiştirebilir veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar (Özdevecioğlu, 2003).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuş; dağıtımsal adaletin yalnızca bir boyutunu ele alarak, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı çalışanların tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Irak, 2004).

1.7.3.2.2. Görelî Yoksunluk Teorisi

Adalet konusunda yapılan bir diğer çalışma da Görelî Yoksunluk Teorisidir. Görelî yoksunluk teorisi çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. Birincisi çalışanların olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, çalışanları bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar yoksunluk hissine yol açmaktadır. Diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004).

Görelî yoksunluk hissini ortaya çıkması için bazı koşulların oluşması gerekir. Davis (1959) bireyin yoksunluk hissetmesi için 3 koşuldaki söz etmektedir. Bunlar; arzu ettiği nesneye başka birinin sahip olması (bu sayede o nesnenin varlığından haberdar olabilir), o nesneyi istemesi ve onu hak ettiğini düşünmesidir. Runciman (1966) ise bu koşullara dördüncü bir koşul daha eklemiştir. O da o nesne ya da fırsatı elde etmenin imkân dâhilinde olmasıdır. Crosby (1976) bu dört madde dışında kişinin, istediğini elde edememesinden dolayı kendisini sorumlu hissetmemesinin de yoksunluk hissi için önemli olduğunu belirtmiştir. Crosby (1976) görelî yoksunluk hissini içsel olarak bireyde stres, dışsal olarak ise saldırgan davranışlar gibi bazı tepkilere neden olduğunu ifade etmiştir (Crosby, 1976).

1.7.3.2.3. Adalet Yargı Modeli

Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modeli'nde ilk defa sistemin adil olmasından bahsedilmiştir. Leventhal adalet algılarının hangi durumlarda meydana geldiğini anlamaya çalışmıştır. Bu model Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin aksine, çalışanların kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, örgütteki katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre çalışan, kazanımların adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, çalışanların katkılarının göz önüne alınmadan bütün çalışanların aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de çalışanların katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005).

Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kurallarının her biri örgütlere değişik faydalar sağlamaktadır. Hakkaniyet kuralı, verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde kullanılan temel yaklaşımdır ve performansın maksimizasyonunu amaçlayan örgütlerde temel alındığı görülmektedir (Greenberg, 1990). Çalışanların arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerektiği durumlarda kazanımlar kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım kuralına bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir. Dağıtımda kullanılan bu kurallar, ödül ve kaynakların dağıtımının adil olup olmadığını belirleyen sosyal kurallardır. Dağıtımı yapacak olan yöneticinin bu dağıtım kurallarından birini diğerlerine göre tercih etme nedeni adil olma yönünde göstereceği bir çabadan veya dağıtımı yapacak yöneticinin seçtiği dağıtım kuralının uygulanmasıyla ilişkili araçsal yarar elde etmek istemesinden kaynaklanabilecektir. Leventhal'a göre birey, sonuçların adilliğini dört aşamalı olarak değerlendirmektedir (Lee, 2000).

1. Ağırlıklandırma Aşaması: Çalışanlar, önce üç adalet kuralından hangisini kullanacağını ve bu kurala ne kadar değer vereceğini belirler.

2. İlk Tahmin Aşaması: Çalışanlar, her bir adalet kuralı çerçevesinde hak ettiği kazanımların çeşit ve miktarını tahmin eder.

3. Birleştirme Aşaması: Çalışanlar, her bir adalet kuralına göre hak edilen kazanımlarını birleştirir.

4. Sonuç değerlendirme Aşaması: Çalışanlar, hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla gerçekteki kazanımlarını karşılaştırılarak adil olup olmadığını değerlendirir.

1.7.3.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi

Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi"ne alternatif olarak öne sürülen, "Bilişsel Dayanaklar Teorisi"nde Folger (1986), "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna cevap aramıştır. "Bilişsel Atıf Teorisi", çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görelî tatminlerini açıklayan ve Görelî Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teoridir. Bu teoriye göre çalışan, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşayamaz. Çalışanlar ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilirler.

Bilişsel Atıf Teorisi çalışanın gerçekte elde ettiği kazanımlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu ve adil kazanım standardının bunlardan sadece biri olduğunu vurgulamaktadır. Teori'de diğer çalışanın kazanım katkı oranı, bireyin kendi oranının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan sadece biri olarak tanımlanmaktadır(Folger ve Cropanzano, 1998). Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırarak açıklamaktadır:

- Görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/tatminsizlik duygularına neden olan tepkiler,
- Bireyin sahip olması gereken şeye ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde kızgınlık duygularına neden olan tepkiler.

Tatmin, kazanımların görelî düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak oluşurken, kızgınlık tepkisi, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987). Cropanzano ve Folger, böyle bir inancın oluşmasının, çalışanların adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini arttırdığını savunmuşlardır. Bunu yanı sıra çalışanlar, kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de katılırlarsa sonuç ne olursa olsun, adil olarak algıladıkları görülmüştür (Cropanzano ve Folger, 1989).

Bu teoriye göre kişiler, bilişsel atıf, doğrulama-gerçekleme ve iyileşme-düzelme ihtimali olmak üzere üç ayrı zihinsel simülasyon kurarlar. Bilişsel atıf kişinin gerçekleşen sorunlarla, zihninde olan sonuçları kıyaslamasıdır. Kişiler, başkalarının aldıkları ödüllerin kendilerinininkinden farklı olduğunu gördükleri zaman alternatiflerden haberdar olmak isterler. Referans alınan sonuçlarla kendi sonuçlarını karşılaştırdıklarında, alternatif olarak nelerin yapılabileceğini düşünmeye başlarlar. Bu karşılaştırmada kişi dağıtım kurallarının “eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç” çığnenip çığnenmediğini önemsemeden sonuçtan memnuniyetsizlik hissedebilecekti (Folger, 1986).

Gerçeklemede ise, kişi gerçekleşen prosedürlerle referans aldığı prosedürlerin karşılaştırmasını yapar ve hangi prosedürlerin daha uygun olduğunu değerlendirmeye çalışır. Eğer gerçek prosedürler referans prosedürlerden daha alt düzeyde ise gerçekleşen sonuçlar daha düşük uygunluğa sahip olacaktır. Tersi durumda ise sonuçlar daha uygun olarak gerçekleşebilecektir (Greenberg, 1987).

Üçüncüde yani iyileşme ihtimalinde ise, kişiler elde ettikleri sonuçları geçici bir durum olarak kabul ederek, gelecekte elde edecekleri kazançların tatmin yaratacağını düşünebileceklerdir. İyileşme ihtimaline göre kişiler aldıkları olumsuz sonuçları ileride düzeleceğine inanırlar (Folger, 1986).

Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak Bilişsel Atıf Teorisi'nin katkılarına rağmen eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Folger ve Cropanzano'ya (2001) göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, sorumluluk yargısına nasıl varıldığına ilişkin süreçleri açıklamamaktadır. Bunun yanında Teori'nin Eşitlik Teorisi'ne benzer şekilde, atıfta bulunan çalışanların sosyal ve psikolojik yönünden çok, ekonomik yönlerini ele almış olması eksik yanlarından bir diğeri olduğu söylenebilir (Folger and Cropanzano, 1998).

1.7.3.2.5. Kestirme Adalet Teorisi

Örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran, bir diğer teori de Lind (2001) tarafından geliştirilen “Kestirme Adalet Teorisi” dir. Lind'e göre insanlar hem birer birey hem de birer sosyal varlıklardır. Dolayısıyla güçlü benlik duygularının yanında sosyal olarak bir gruba katılma, onlara ait olma, amaçlarına katılma istek ve duyguları da vardır. Bu iki duygu insanlarda içsel çatışmaya neden

olmaktadır. Çünkü insan grubun bir üyesi olarak grubun menfaatlerini göz önüne alırken, birey olarak ta kendi menfaatlerini göz önüne almaktadır. Teoriye göre adalet algıları, bireyin çeşitli sosyal durumlarda kişi ya da grup ile etkileşime girip girmemeye karar vermesini sağlayan güvenin belirleyicisidir.

Teorinin amacı, adaletin sosyal ve bilişsel fonksiyonlarını inceleyerek bireylerin adalet algılarının örgütlerde ve diğer sosyal alanlardaki tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Kestirme adalet yaklaşımına göre insanlar kestirme yolları kullanarak örgüt ve yöneticiler hakkında genel fikir ve tutum geliştirmektedirler (Lind, 2001). Çalışanlar yöneticilerin uygulamalarının adil olup olmadığına bakarak onların ve örgütün kararlarının meşruluğunu ve onların güvenilirliğini değerlendirmektedirler. Özellikle yöneticilerin güvenilirliği hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları zaman adalet algılarına karşı daha duyarlı olmaktadır. (Lind ve diğerleri, 1998).

Adaletle ilgili değerlendirmeler kişilere karşıdaki kişi, grup ya da örgütün niyeti hakkında bilgi sağlar. Eğer insanlar grup veya örgüt içerisinde kendilerine adil davranıldığına inanırlarsa; bu bilgiyi kendi ihtiyaçlarından ziyade, grubun veya örgütün ihtiyaçlarını ön planda tutması gerektiğini gösteren kestirme bilgi ya da yol olarak görürler. Eğer aksi bir düşünceye sahip iseler yani grup veya örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmadığına kanaat getirirlerse bu sefer de örgütün ihtiyaçlarından ziyade kendi çıkar ve isteklerine yönelmesi gerektiğini gösteren kestirme bilgi olarak değerlendirirler. Sonuç olarak bu teori adil davranışların, kişisel isteklerin önemli olduğu bireysel düşünceden, grup ihtiyaçlarının önemli olduğu grup düşüncesine geçiş sağladığını belirtmektedir (Lind, 2001).

1.7.3.2.6. Adalet Teorisi

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano (1998) Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik kalan yönlerini gidermek amacıyla çeşitli adalet teorilerinin birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teori Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri) birleştiren genel bir adalet teorisidir (Chan, 2000).

Adalet Teorisi, adaletle ilgili kararların sorumluluğu üzerinde durmaktadır. Bireyler genellikle adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadırlar.

Bir kişiyi sorumlu tutma belki de adaletin temelidir. Adalet, kişilerin başkalarını sorumlu tuttıkları veya hoş karşıladıkları sosyal bir süreçtir. Eğer sorumlu tutulacak herhangi bir kişi yoksa bu durumda orada sosyal bir adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle “sorumluluk” adalet için önemli bir kavramdır. Kişiler bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken, bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar (Folger and Cropanzano, 1998).

Adalet Teorisi'ne göre bir durumun sosyal adaletsizlik olarak yorumlanabilmesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi mağdur olan birey için rahatsızlık veren elverişsiz bir durumun var olması gerekir. Mevcut durumun bireyin kurguladığı alternatif duruma göre dezavantajlı olmasıdır. Folger ve Cropanzano (2001) sürecin bu yönünü “şart” (would) bileşeni olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte birey, farklı bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmeler yapar. Yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı bireyin tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Tüm bunların yanında birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik faktörleri göz önünde bulundurabilmektedir. Bu sebepten dolayı Teori'nin bu boyutu olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

İkinci koşul, adaletsiz sonuçtan sorumlu olan kişinin belirlenmesi ve o kişinin başka bir şekilde davranıp davranamayacağını değerlendirilmesidir. Sürecin bu yönü de Adalet Teorisi'nin “yapılabilirlik” (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü koşul ise “gereklilik” (should) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç adaletsiz olarak değerlendirilen davranışın, kişiler arasındaki bazı etik prensipleri ihlal edip etmemesi ile ilgidir. Mevcut durum etik kuralları ihlal etmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu koşulda adalet, insanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili ahlaki bir konu olarak ele alınmaktadır. (Cropanzano ve Folger, 1998).

1.7.3.3. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller

Yukarıda bahsedilen Adalet Teorilerinin birçoğu çalışanların adalet algılarının nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmış ve bu algıların hangi süreçten geçtiğine

odaklanmıştır. Fakat çalışanların niçin örgütsel adalet ile ilgilendikleri ve adalet algılamasına niçin ihtiyaç duydukları sorularına cevap arayan ise Örgütsel Adaletin içerik kuramlarıdır.

Yapılan araştırmalarda, bireylerin adaletle niçin ilgilendikleri sorusuna iki yanıt bulunmuştur. Bunlar; ekonomik çıkarları için “Araçsal Model” (Instrumental Model) veya bazı araştırmacılar tarafından adlandırıldığı sekliyle Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve buldukları grup içinde kimliklerini ispatlamak için Grup Değeri Modeli (Group-Value Model) ya da daha sonraları verilen adıyla “ilişkisel Model” (Relational Model) dir.

1.7.3.3.1. Araçsal /Kişisel Çıkar Modeli

Araçsal Model’e göre bireyler kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için, kazanımlarıyla ilgili olan işlemler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Ayrıca, bireyler işlemlerin kontrol edilmesinin, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını arttırdığını düşünürler. Yapılan araştırmalarda, kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede yararlı olacak ise bireyler tarafından istendiği fakat çatışmaları çözmede zararlı olacak ise istenmediği ortaya konulmuştur. Bunun yanında arzu edilen olumlu sonuçlar adalet algısını desteklerken, arzu edilmeyen sonuçların adaletsizlik algısını arttırdığı bulunmuştur (Uysal, 2002). Yani bu görüşe göre çalışanlarca daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için işlemsel adalet önemlidir (Ones ve Viswesvaran, 2002).

Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya koyulan İşlemsel Adaleti Kuramı, araçsal modelin anlaşılabilmesi için önemlidir. Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını artırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Kişilerin ilgilerinin karar kontrolünden süreç kontrolüne doğru kaydırıldığı takdirde diğer kişilerle etkileşimlerinde elde edecekleri sonuçları her zaman önemsemediğini ifade etmişlerdir. Bu teorinin önemli bir noktası da, bireylerin kendi ekonomik kazanımlarını değerlendirirken uzun döneme odaklanacağı konusundadır. Özellikle grup içerisinde bireyler kendilerinin kısa dönemli kayıplarını, avantajlı sonuçlar uğruna görmezden gelebileceklerdir (Greenberg, 1990). Kişisel çıkar modeli işlemsel adalet bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır.

1.7.3.3.2. İlişkisel / Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeli, Araçsal Model'in işlemsele adalet değişkenlerinin bireyi nasıl etkilediği konusuna yeterince açıklama getiremediğinden dolayı geliştirilmiştir. Sonraları "İlişkisel Model" olarak da adlandırılan Grup Değeri Modeli'ne göre işlemlerin adaletli olarak algılanması sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz. Bireyler maddi ve fiziksel ödüllerden çok kişisel değer ve kimlik duyguları geliştirmek istemektedirler. Model'e göre bireyler grup üyeliğini kendilerine sosyal statü ve güven elde etmede bir araç olarak gördüklerinden bir grubun yesi olmak ve gruba uzun vadeli ilişkiler kurmak isteğindedirler.

Grup Değeri Modeli'ne göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayiş bireylerin grup dayanışmasını sürdürecek işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba dhil olma, kimlik ve benlik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü bireyin otoriteler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında bu şekilde bilgi sahibi olunur (Greenberg, 1990).

Bireyler sosyal statüleriyle ilgili kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlıdır (Tyler, 1994; akt. akmak, 2005). Kendilerine bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede ise kişilerin  ilişkisel unsura dikkat ettikleri belirlenmiştir. Bunlar; tarafsızlık, güven ve yetkiye sahip olan kişilerin tavrıdır.

Tarafsızlık karar alma yöntemlerinin, önyargıdan uzak, gerçeklere dayalı olması olarak tanımlanırken, güven, otoritelerin doğru ve dürüst olduğuna dair inançlar olarak tanımlanmaktadır. nc zellik ise, otoritelerin grup üyelerine nezaketli, itibarlı, haklarına saygılı davranması ile ilgilidir (Tyler ve diğerleri; 1996, akt. akmak, 2005). Kişiler adalet algılarını bu üç faktöre göre değerlerler. Bu faktörlere uyulması aynı zamanda grubun sürekliliğini de sağlamaktadır. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık her birindeki kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi kazanımlar önemliyken ilişkisel modelde sosyal kazanımlar önemlidir.

1.7.3.3.3. Ahlaki Erdem Modeli

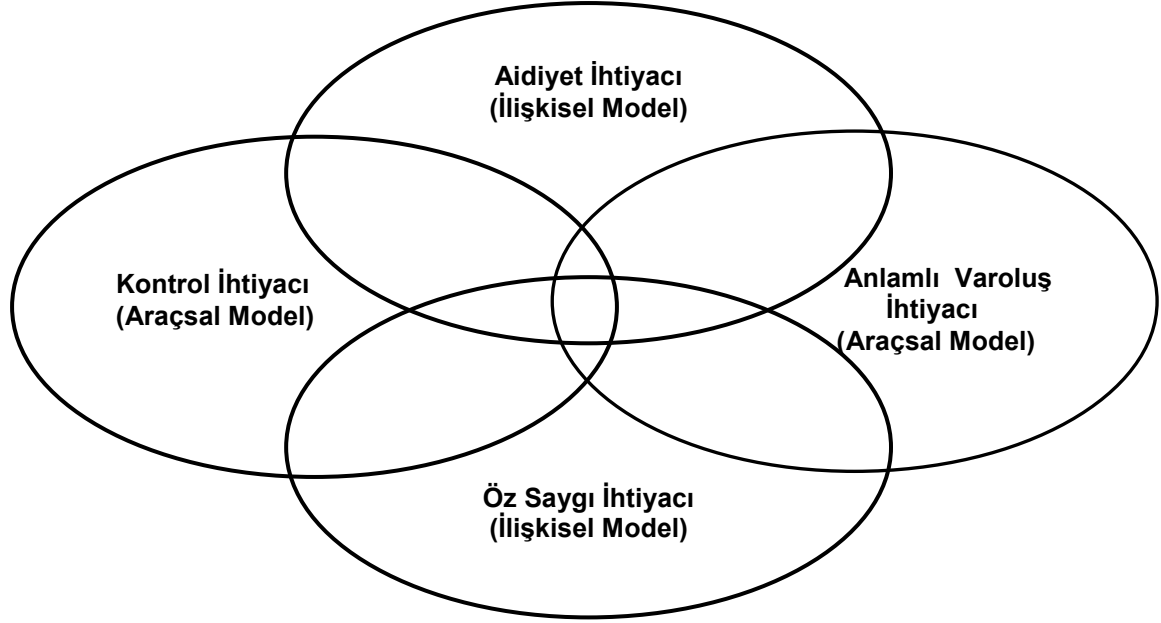
Folger (1998) Kişisel çıkar ve Grup Değeri Modeli'nin birbirinden farklı olmasına rağmen benzer taraflarının da olduğunu belirtmiştir. Her iki modelde de bireyler

kişisel çıkarları için adaleti istemektedirler. Fakat Folger tarafından geliştirilen Ahlaki Erdemler Modeli'nde ise bireyler, sahip oldukları itibarı ve kişisel değerlerini önemsedikleri için adalet isterler. Ona göre insan onuruna ve değerine saygıdan dolayı adalet önemlidir. Dolayısıyla bireyler, bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Başka bir ifadeyle şahsi kazanımlardan ziyade erdemli olmak için de adil davranılabileceğini savunmuştur (Cropanzano ve diğerleri; 2001).

1.7.3.3.4. Çoklu İhtiyaçlar Modeli

Bireylerin adalet algılarının hangi ihtiyaçtan kaynaklandığını araştıran Cropanzano ve diğerleri (2001) İlişkisel, Araçsal ve Erdem Modeli'ni inceleyerek bu sorunun yanıtını aramışlardır. Neticede adaletin bazı önemli psikolojik ihtiyaçları karşıladığını fark etmişlerdir. Bu konuyla ilgili olarak "Çoklu İhtiyaçlar Modeli" Williams(1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane, birbirleriyle ilişkili psikolojik ihtiyaçları vardır. Bunlar; aidiyet ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, öz saygı ihtiyacı ve anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams, bireyin diğer insanlar tarafından kötü davranışlara maruz kalması durumunda, bu dört ihtiyaçtan biri ile çatışma yaşayacağını ileri sürmektedir. Cropanzano ve diğerleri (2001) bu dört ihtiyacı insanların adalet algısına ihtiyaç duyma sebeplerini araştıran modellerle eşleştirmişlerdir. Buna göre; Şekil-1'deki gibi Kontrol İhtiyacı Araçsal Model ile Ait Olma ve Öz Saygı İhtiyacı İlişkisel Model ile Anlamlı Bir Varoluş İhtiyacı Erdem Modeli ile eşleştirilmiştir. (Cropanzano ve diğerleri, 2001).

Bu modele göre adil olan süreçler ödül ve ceza dağıtımının tahminini sağlar. Adalet bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet bireyi içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için öz saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst bireyler olmayı arzu ederler. Kendilerine adil davranılıp davranılmayacağı konusunda endişe duyarlar, bu endişelerini giderecek göstergeler ararlar. Bu ihtiyaçlar birbirleriyle ilişkilidir ve bu ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan, hem de dolaylı etkisi olabileceğini göstermektedir. (Uysal, 2002).



Şekil 1: Çoklu İhtiyaçlar Modeli (Cropanzano ve Diğerleri, 2001)

1.7.4. Örgütsel Adalet Algısının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi

Bu bölümde, çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi, örgütsel adalet algılarının örgütsel ve örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi şeklinde iki grupta toplanarak incelenecektir. Örgütsel olmayan değişkenler, örgüt ortamıyla ilgisi olmayan, çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili değişkenlerdir. Örgütsel değişkenler ise, örgüt ortamıyla ilgili davranış ve tutumlardan yani örgütsel değişkenlerden oluşmaktadır.

1.7.4.1. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Olmayan Değişkenlerle İlişkisi

Örgütsel adalet algıları örgütsel olmayan çeşitli değişkenleri etkilemektedir. Bu değişkenler, kişisel özellikler olarak nitelendirilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, ahlaki değerler gibi kişiden kaynaklanan değişkenler olarak sınıflandırılabilir. Örgütsel adalet algılarının örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi sırasıyla, kişisel özellikler, ahlaki değerler ve kültürle olan ilişkisi başlıkları altında incelenecektir.

1.7.4.1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Kişisel Özelliklerle İlişkisi

Örgütsel adaletle ilgili geliştirilen kuramlarda algılanan adalet ile ilgili bireysel farklılıklar konusu çok fazla ele alınmamıştır. Fakat kişilik özellikleri, bilişsel süreçler ve cinsiyet, eğitim, unvan, kıdem gibi demografik özelliklerin adalet algısını nasıl etkilediği önemlidir (Beugre, 1998).

1.7.4.1.1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Cinsiyet İlişkisi

Yapılan birçok araştırmada örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Cinsiyet değişkeni üzerine yapılan bu araştırmalarda erkeklerin daha somut adalet kavramlarına ilgi gösterirken, kadınların daha çok kişiler arası ilişkilere önem verdiği bulunmuştur (Sweeney ve McFarlin, 1997).

Ne erkekler ne de kadınlar adil olmayan bir durum karşısında tepkisiz olurlar. Kadınlar herkese eşit davranılmasına erkeklere göre daha çok önem verirler ve kadınların daha çok süreçle ilgili konulara, erkeklerin ise daha çok kazanımlar ile ilgili konulara odaklandığı belirtilmektedir. Bu düşünce erkekler için, dağıtımsal adalet ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin önemli olduğunu, kadınlar için ise aynı çıktıların işlemsel adalet ile ilişkisinin daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Sweeney ve McFarlin, 1997).

Cinsiyet, örgüt içerisinde adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir. Kadınlar eşitliğe ve ödül dağıtımına ile ilgili kurallarda özveriye daha yatkın iken, eşitsizlik durumuna karşı daha az olumsuz tepki vermektedirler, dolayısıyla ilişkinin etkileşimsel boyutuna yönelerek arkadaşça bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise konularından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yönelmektedirler (Major ve Deaux, 1982; akt. Beugre 1998). Cinsiyetlerin sosyalleşme süreçleri bu farklılıkların açıklanmasında kullanılmaktadır. Kadınlar daha yardımsever ve merhametli; erkekler ise rekabetçi yetiştirilmektedir.

1.7.4.1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ünvan/ Statü İlişkisi

Ünvan çalışanın örgüt içerisindeki konumu anlamına gelmektedir. Adalet algısı, unvan/statü ile çok yakından ilişkilidir. Çünkü örgüt içinde karar alma mekanizmasını ellerinde bulunduran yöneticiler, aldıkları kararların adil olduğunu düşünme eğilimindedirler. Yapılan araştırmalar örgütlerde yönetim kademesinde

olanlarla çalışanlar arasında adilliğin algılanması konusunda farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Beugre, 1998).

1.7.4.1.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Mesleki Kıdem İlişkisi

Bazı araştırmacılara göre bireyin örgüt içinde çalışarak geçirdiği süre artarken bununla beraber tanık olduğu iyi ve kötü olaylar da artmaktadır. İnsanlar kötü olayları daha çok hatırlama eğiliminde olduklarından dolayı yıllarca biriktirilen kötü anılar olumsuz bir adalet algısına yol açmaktadır (Beugre, 1998).

1.7.4.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Ahlaki Değerler İlişkisi

Birey için önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşan ahlaki değerler, katı, değiştirilmesi güç tutumlardır. Kazanımlar ve yapılan işlemler bireyin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil olarak algılanırken, uyum sağlamadığı zaman adaletsiz olarak algılanırlar. Çünkü bir davranış eğer bireyin ahlaki değerlerine uymuyorsa bu, birey için bir tehdit oluşturur (Skitka, 2002).

1.7.4.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Kültür İlişkisi

Kültür, bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve nesilden nesile aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür. Bir toplumun kimliğini oluşturan kültür, onu diğer toplumlardan farklı kılar. Kültür, insanların sosyal alışverişe verdikleri önemin derecesini etkileyen bir olgudur. Kendilerini başkalarına bağlı olarak gören insanlar, ayrı olarak gören insanlara nazaran sosyal mübadeleye daha çok önem vermektedirler. Bundan dolayı da, bu insanlar için işlemsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki güçlü olmaktadır (Brockner ve diğerleri, 2000).

İnsanlar, adaletsiz bir duruma karşı farklı biçimlerde duygusal ve davranışsal tepkiler gösterirler. Ancak gerek kazanımların dağıtımında, gerek karar verme sürecinde ve gerekse tüm bu işlemlerle ilgili olarak insanlara karşı davranış tarzında adil olup olmadığı konusundaki algılamalar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Şahin, 2006). Adalet algısı açısından iş ilişkilerinde kültürel çalışmalar ilk kez Hofstede (1980) tarafından ele alınmıştır. Bu adalet algısı boyutları arasında sıklıkla bireycilik-toplulukçuluk boyutu üzerinde durulmuştur (Şahin, 2006). Dayanışma, uyum ve saygınlık, toplulukçu kültürlerde daha çok önemliyken, bireyci kültürlerde bu kavramlar yerini üretkenlik, rekabet ve öz çıkarı bırakır (Şahin, 2006).

Markovsyk (1985) Batı ülkeleri ve Asya ülkeleri arasındaki kültür farklılıklarının adalet algılarını farklılaştıran bir etken olduğunu iddia ederek bir araştırma yapmıştır. Kişiler belli bir konunun adilliyinin önemli olduğuna inanmıyorlarsa, adil olmayan bir durumla karşılaştıkları zaman sıkıntıya düşmezler ve tepkisel davranışlarda bulunmazlar. Markovsky, Kanada, Güney Kore ve Kenya'dan veriler toplamış ve adalet algılarını etkileyen kültürel farklılıkları açıklamıştır. Güney Kore toplulukçu, Kanada bireyci, Kenya ise ikisi arasında kalan yeni gelişmekte olan bir ulustur. Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algılarını etkilediğini belirtmiştir. Örneğin toplulukçu bir toplum olan Güney Kore'de grupsal adalet kişisel adaletten daha önemlidir. Grubun amaçları öncelikli olduğundan kişiler grup otoritesi içinde adaleti sorgulamayacaklardır. Terfi etmek Güney Kore'de kıdemliliğe dayanırken, Kanada'da liyakat esasına dayanmaktadır. Otoriteye saygı duymak ise Güney Kore'de ahlaki bir zorunluluk ve gelenektir (Mueller ve Wynn, 2000; akt. Eker, 2006).

1.7.4.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Değişkenler İle İlişkisi

Örgütsel adalet algısının örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi sırasıyla, iş ortamıyla ilgili performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven ile olan ilişkisi başlıkları altında anlatılmaktadır.

1.7.4.2.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi

Performans, bir grubun veya bir kişinin iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın örgüt tarafından önceden belirlenmiş standartlara göre işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda performans kavramı, bireyin yeteneklerinin, gizli güçlerinin, iş alışkanlıklarının, davranışlarının ve benzeri niteliklerinin diğer çalışanlarla karşılaştırılması yöntemidir (Yavuz, 2010).

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden birisi performans değerlendirme değişkenidir. Bireyin performansının tüm durumlarda ve bütün çalışanlar için geçerli, standart uygulamalar tarafından belirlendiği koşullarda, çalışanların bu işlemi adil olarak değerlendirmesi eğilimi artmaktadır. Performansın değerlendirilme sıklığı, yöneticinin çalışanın performansını yakından gözlemlemesi, yönetici ve çalışanın görev ve sorumluluklar üzerinde mutabakat

sağlaması değerlendirmenin adil olduğuna ilişkin yargıyı güçlendirmektedir (Beugre, 1998).

Yaptıkları araştırmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişkiler olduğunu belirten Konovsky ve Cropanzano adil kazanımların çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive edeceğini saptamıştır. Çalışanların performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri olumlu bir tepkidir. Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmayla işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Çalışanlar gayretlerini muhtemelen algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemekte veya ayarlamaktadırlar. Bu durumdan da performans etkilenecektir. Çalışanlar örgütte adaletsizlik olduğu algısına sahip iseler bu adaletsizliğe tepki olarak çabalarını azaltma yolunu seçecekler ve performansları düşecektir. Başka bir görüşe göre ise, özellikle işlemsel adalet, performansta artışa neden olabilmektedir. İşlemlerin adil olduğu yönündeki algı, çalışanda örgüt tarafından desteklendiği düşüncesini oluşturacak, sosyal alışveriş süreci göz önünde bulundurulduğunda bu destek, çalışanın daha yüksek iş performansı biçiminde karşılık vermesiyle sonuçlanacaktır. Ayrıca adil işlemler, çalışanda örgüt tarafından önemsendiği düşüncesi oluşturur ve bu düşünce de çalışanın daha yüksek performans sergilemesine neden olur. İşlemsel adaletin performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak, bunun tersi söz konusu değildir; yani, performansın işlemsel adalet üzerinde bir etkisi yoktur (Robbins vd., 2000; akt. Sulu, 2010).

1.7.4.2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Konovsky ve Cropanzano (1991), Dittrich ve Carell (1979) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel adalet ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve ayrılması arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Wasti, 2001). 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).

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).

Örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Yapılan araştırmalarda sürekli olarak, dağıtım adaleti algıları ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak işlemsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye daha az rastlanmıştır. Araştırmacıların büyük çoğunluğu hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adaletin işten ayrılma niyetine etki ettiği konusunda ortak karara varmışlardır. Fakat dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmiştir (Franz, 2004; akt. Eker, 2006).

1.7.4.2.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün tutması olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde olduğu zaman örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi davranışlara yol açar. Araştırmacılar (Aven, Parker ve Mc Evoy, 1993), örgütsel bağlılığın istenen bir çalışan davranışı olduğu konusunda aynı görüştedirler (Yıldırım, 2002). Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Örgütsel bağlılığın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt

üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (İşçan ve Naktiyok, 2004).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın tanımını üç ayrı unsurla açıklamakta ve bu unsurları; örgüte duygusal bağlanma, (duygusal bağlılık); örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (sürekli bağlılığı) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağlılık) olarak tanımlamaktadır. (Robinson, 2004; akt. Eker, 2006). Duygusal bağlılık, çalışan bireylerin söz konusu örgütün bir üyesi olmalarından dolayı mutlu olmalarını ifade ederken, sürekli bağlılık, çalışan bireylerin örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu bundan dolayı gerekliliği ve sürekliliği ifade etmekte; normatif bağlılık ise, çalışan bireylerin yükümlülüklerini ifade etmektedir (Atalay, 2010).

İşçan ve Naktiyok (2004) yaptıkları araştırmalarında, çalışanların birbirlerine ve üyesi oldukları örgüte karşı duygularını yansıtan örgütsel bağlılıklarının belirleyicileri olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık açısından duygusal ve normatif bağlılık; örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtım adaleti ve süreç (işlemsel) adaletinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını belirleyen önemli unsurlar olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin genel iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı ifade edilmektedir.

Yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar verilen kararları adil olarak algıladıkları zaman bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklar, daha fazla iş doyumunu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Fischer, 2004; akt. Eker, 2006).

Organ'ın (1994) denetim elemanlarıyla yaptığı bir çalışmada, örgüte bağlılık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsele bağlılığın, hem dağıtım adaleti, hem de işlemsel adalet ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin adil olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır

(Yıldırım, 2002). Dağıtımsal adaletin adil bir şekilde uygulanmaması durumunda, çalışanlarda çabalarının karşılığını alamadıkları düşüncesi oluşmakta ve örgüte olan bağlılıkları da olumsuz yönde etkilenmektedir. 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).

1.7.4.2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün görev tanım formlarında resmi olarak tanımlanmış görev ve sorumlulukların dışında, çalışanlar tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak fazladan gösterilen ve örgütün etkinliğine olumlu katkısı olan çaba ve davranışlardır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülüğe dayalı çalışan davranışıdır. Gönüllülük tabiri ile bu tür davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bir yaptırım gerektirmez (İşbaşı, 2000).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır (Atalay, 2010):

1. Davranışın bireyin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
2. Davranışın doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
3. Davranışın örgütün etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Ayrıca Organ (1988), sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışını beş ayrı boyuta ayırmıştır (Eker, 2006). Bunlar ise;

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).

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan birçok bilimsel araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye niyetleri de artmaktadır (Dilek, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların adalet algısına tepkilerini gösteren girdiler olduğundan, dağıtımsal adalet de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabilir; fakat işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicileri olduğu öne sürülmektedir (Moorman, 1991).

Moorman (1991) dağıtım ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisini incelediği bir araştırmada işlemsel adaletin, dağıtım adaletine göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla etkilediğini belirtmiştir. Folger ve Konovsky'e göre (1989) işlemsel adalet örgütsel bağlılık ve güven gibi davranışları etkilerken, dağıtım adaleti ücret doyumunu etkiler. Bu bulgular göstermektedir ki, işlemsel adalet dağıtım adaletinin bir etkisi olmadan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1993).

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

Algılanan etkileşimsel adalet çalışanlara, yöneticilerinin kendilerini birey olarak önemseydiği ve değer verdiği duygusunu yaşatırken, algılanan işlemsel adalet bütün olarak örgüte odaklanmaktadır. Çalışanın 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).

Genel olarak baktığımızda, hangi adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu konusunda değişik değerlendirmeler bulunmaktadır. Fakat

sonuç olarak, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

1.7.4.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven İlişkisi

Perks ve Halliday'e (2003) göre güven, bir bireyin karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Akt. İşçan ve Sayın, 2010). Hosmer'e göre ise, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (Akt. İşbaşı, 2001).

Örgütler için özel bir öneme sahip olan güven duygusu tüm sosyal ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Çünkü örgütler, farklı geçmişleri, özellikleri, beklentileri olan insanların bir araya gelerek ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere çaba gösterdiği oluşumlardır. Çalışanın yöneticisine duyduğu güvenle işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde, hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Sonuçta bireye güven ile örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye güven bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir. Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri; bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi faydasına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Yani, örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Polat ve Celep, 2008).

Shaw'a (1997) göre güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde hissettirmesi 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 işlemlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (İşçan ve Sayın, 2010).

Alexander ve Ruderman (1987), işlemsel adalete ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, yöneticilere duyulan güveni belirlediğini, Folger ve Konovsky (1989), ise yöneticilerin adil işlemlere dayanan uygulamalarının, çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağını belirtmiştir. Pillai ve diğerleri (1999) da, çalışanlara yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını arttıracaklarını ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaklarını belirterek bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil işlemler, yöneticinin çalışanlarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir (Akt. İşbaşı,2000).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel adalet konusunda yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

İşcan 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 incelemişler. KOBİ’lerde çalışan 406 iş gören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel çalışanların örgütsel bağdaşımalarını etkileyen önemli unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

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

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışma ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendilerine adil davranıldığında işlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olup olmadıklarını ve bu yaşananların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamak amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezindeki 14 okulda görev yapan 210 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; etkileşimsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemli çıkmıştır. Öğretmenlerin işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Araştırmada eğer etkileşimsel adalet mevcut ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin

yokluğu durumunda bile, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebildiği sonucuna varılmıştır.

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 varılmıştır.

Eker (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” isimli bir araştırma yapmıştır. Kadın ve erkek katılımcıların arasında örgütsel adalet boyutlarında yapılan analiz sonucunda farklılığın sadece dağıtımsal adalet boyutunda olduğunu bulmuştur. Erkek çalışanların dağıtımsal adalet algıları kadın iş görenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının adalet algıları ve iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

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.

Polat (2007)’in yapmış olduğu “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasının sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir. Araştırma bulguları okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklüğünün örgütsel adaleti ve örgütsel güveni açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeylerinde bir düşme gözlenmektedir.

Aykut (2007)'un Pendik ilçesinde yapmış olduğu "Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları" isimli çalışması sonucunda örgütsel adalet ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu özellikle eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından "hakkaniyet" duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır. Çalışmanın pratik açıdan bir bulgusu da eğitim kurumlarında çalıştırılacak öğretmenlerin bireysel değerleri ile kurumsal değer sistemi (örgüt kültürü) uyumuna yöneticilerin önem vermesi ve tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi olmuştur.

Selekler (2007) "Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı" isimli çalışmasında; eğitim örgütlerinin çalışanları 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 bransa 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.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) tarafından “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli yapılan araştırmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin iş ortamlarını ne düzeyde adil olarak algıladıklarını, onların görüşlerinin doğrultusunda belirtilmesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, cinsiyet, branş, kıdem, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tanımlanmaktadır. Araştırmaya toplam 218 lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem değişkenine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Doğan (2008)’ın Elazığ ilinde yapmış olduğu “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı çalışmada elde edilen verilere göre Örgütsel Adalet boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler sonucunda demografik değişkenlerden bir kısmının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık boyutlarında farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir.

Titrek (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Türkiye’nin değişik bölgelerindeki okullarda örgütsel adalet düzeyini okul türü ve il değişkenleri açısından ortaya koymaktır. Çalışma Türkiye’nin yedi değişik ilinden seçilen 1016 işgörenden oluşmuştur. Çıkan sonuçlara göre, hem yönetici boyutunda hem de işgörender arası boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün önemli bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu pozitif bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısında şehir değişkeninin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Batı bölgelerinde yer alan şehirlerdeki okullarda örgütsel adalet algı düzeyleri doğudaki okullardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Taşdan (2009) tarafından yapılan ‘Türkiye’deki İlköğretim Okullarındaki Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri’ isimli araştırma Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algılarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Buluç (2009)'un ,‘Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki’ adlı çalışmasında öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, boyutlara göre düşük ve orta düzeyde olduğu saptanmış ve örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çapraz (2009), ‘Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ adlı çalışmasında eğitim kurumlarındaki özellikle karar verme süreçlerinde çalışanlar için adaletin önemli olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2010)'ın yapmış olduğu “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılar ortaöğretim okullarında örgütsel adalet ile ilgili olarak olumlu bir algıya sahiptir. Katılımcıların algıları yaş, kıdem ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre değişirken cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre değişmemektedir.

Altinkurt ve Yılmaz (2010) Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmen üzerinde yaptıkları “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” adlı çalışma ile okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışmışlar ve sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları belirtilmiştir. Katılımcıların örgütsel adaletle göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmediği, branş ve okul türüne göre ise değiştiği tespit edilmiştir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı

bir destekçisi olduğu ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir.

Kazancı (2010) “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi” isimli çalışmasında ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini belirlemektir. 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.

Dündar (2011)’in yapmış olduğu “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasının amacı ilköğretim okullarındaki örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Araştırma bulgularına göre örneklemdeki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgütsel adalet ‘çoğunlukla’ adil algılanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları en yüksek etkileşimsel adalet boyutundadır. Öğretmenlerin iş doyumları ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyindedir. Öğretmenlerin en fazla kişiler arası ilişkiler boyutunda, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş doyum arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algısı cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir. Buldukları okulda çalışma süresi değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir. İş doyum düzeyi yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık göstermektedir. Cinsiyet ve buldukları okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından ise farklılık göstermemektedir.

Oğuz (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre

anlamli farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 ilköğretim okulu öğretmeninden oluştuğu belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişirken, kıdeme göre değişmediği açıkça görülmüştür.

İmamoğlu (2011)'nın "İlköğretim Okulu ğretmenlerinin rgtsel Bağlılık Düzeyleri ve rgtsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasının bulgularına göre örgütsel adalet algısı boyutlarında, demografik değişkenlere göre farklılık gözlenmezken, öğretmenlerin yalnızca etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısının diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ve özdeşleşme boyutunda cinsiyete göre farklılık bulunmuş, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık gözlenmemiştir. Mesleki kıdem değişkeninde özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında farklılık tespit edilirken, uyum boyutunda farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, rgtsel adalet algısı boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının tümünde yordayıcı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Baş ve şentürk (2011)'n, yaptıkları 'İlköğretim Okulu ğretmenlerinin rgtsel Adalet, rgtsel Vatandaşlık ve rgtsel Güven Algıları' adlı çalışmalarında öğretmenlerin okullarında örgütsel adalete, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahip oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin rgtsel adalet algılarının cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı, ancak eğitim durumuna göre farklılaştığını saptamışlardır.

Kılıç (2013) "Lise ğretmenlerinin rgtsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasının sonucunda, cinsiyet değişkenine göre örgütsel adaletin tüm (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) alt boyutlarında erkek katılımcıların algıları kadın katılımcıların algılarından daha yüksek olduğunu, iş doyumunu algılarında anlamli bir farklılık olmamasına rağmen erkek katılımcıların algılarının kadınlardan yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş doyumunu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde anlamli ve pozitifdir. Diğer taraftan, örgütsel

adaletin alt boyutları arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumu ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Örgütsel adalet ve iş doyumu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu iş yerlerinde iş doyumu algı düzeyleri de yüksektir.

2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Hassan (2002) “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Bir Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet (Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave)” adlı çalışmasında örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmadaki belirleyiciliğini ele almıştır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki alt boyutunun, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma durumlarını belirleyici önemli faktörler olarak bulmuştur.

Tatum ve arkadaşlarının (2003) “Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet (Leadership, decision making and organizational justice)” adlı çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adalet eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya göre 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).

Hoy ve Tarter (2004)’ın yapmış oldukları “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 yöneticileriyle olan ilişkileri bakımından ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmen – yönetici 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.

Lambert, Tolar-Cluse, Pasupuleti, Hall ve Jenkins (2005) tarafından yapılan “Dağıtımsal ve İşlemsel Adaletin Sosyal Hizmetlerde Çalışan İşçilere Etkisi (The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers)” adlı çalışmada, sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet

algılarının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Araştırmanın örneklemini Kuzeybatı Ohio'daki kuruluşlarda hizmet eden 255 sosyal hizmet çalışanı oluşturmuştur. Bu araştırmaya göre, Lambert ve arkadaşları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna etkisini oldukça yüksek bulmuşlar ve ayrıca işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Simpson ve Kaminski (2007)'nin yapmış oldukları "Cinsiyet, Örgütsel Adalet Algıları ve Organizasyon Birliği (Gender, Organizational Justice Perceptions, And Union Organizing)" isimli araştırmada, cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kadınları nasıl motive ettiğini araştırmışlardır. Onlar, bu konuda daha önce yapılmış araştırmalara da dayanarak, bulgularını doğrulamak için araştırma yaptıklarını ifade etmektedirler. Bulgular, kadınların etkileşimsel adalete, dağıtımsal ve işlemsel adaletten daha çok önem verdiklerini ortaya koymuştur. Sonuçta etkileşimsel adalette değer vermenin ırktan daha çok cinsiyete bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), "Örgütsel Adalet Algılarının Belirleyicisi Olarak İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık (Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment)" adlı çalışmalarında, örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak, dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine etkisini yüksek düzeyde, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisini ise düşük düzeyde anlamlı bulmuşlardır. Ayrıca, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerine etkisini yüksek düzeyde anlamlı bulmuşlardır.

Zainalipour ve diğerleri (2010), "Bandar Abbas Ortaokullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school)" adlı çalışmalarında örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adaletin, iş doyumunun alt boyutları olan denetim, çalışma arkadaşları, ücret ve terfi boyutları ile pozitif yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun alt boyutu olan işin kendisi ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan

işlemsel adalet ile iş doyumunun tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), “Öğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet (Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers)” adlı araştırmalarında, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar idarecilerini dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil bulurlarsa, buna bağlı olarak maaşları, gelecekteki fırsatları, çalışma programları, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri yönünden daha tatmin olacakları anlamını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Sonuçlar, yaptıkları işlerin kazanımlarını ve ödülleri yeterli bulan çalışanların, yaptıkları işlerin kazanımlarını ve ödülleri yetersiz bulan çalışanlara göre daha tatminkâr olduklarını kanıtlamıştır. Çalışanlar ödülleri yetersiz bulurlarsa, buldukları örgütten ayrılmaya karar verebileceklerini ima ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu örgütsel adaletin iş doyumunu beraberinde getirdiği anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Buldukları şirketlerde örgütsel adaletin olduğuna inanan çalışanlar daha memnun ve tatminkâr olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden, iş doyumunu gibi olumlu düşünce ve davranışları arttırmak ve örgütsel adalet sistemini geliştirmek için çaba gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bulgular, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde çok önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının uygulanması, araştırma verilerinin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olan tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır (Karasar, 2008).

Bu araştırmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Ankara İli Altındağ İlçesinde bulunan, 13 genel lisede 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan 635 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, evrendeki tüm öğretmenlere ulaşmak yerine, zaman ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamak amacıyla çalışma evreni içerisinde örneklem seçme yoluna gidilmiştir.

Örneklem sayısı, büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış olan aşağıdaki örneklem büyüklüğü saptama formülü ile belirlenmiştir. Bu araştırma örnekleminin büyüklüğü, 0.05 anlamlılık düzeyinde ve $d = \pm 0.05$ örnekleme hatası ile öğretmenlerin farklı cinsiyet, yaş, branş ve kıdem bakımlarından evrenin farklı görüş ve düşüncelere sahip olduğu düşünülerek $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N = Evrendeki birey sayısı (635)

n = Örnekleme alınacak birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (0.50)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (0.50)

t = Güven Düzeyinin Tablo Değeri (1.96)

d = Evrenin standart hata değeri (0.05)

Araştırmanın yürütüleceği örneklemdaki öğretmen sayısı şöyle hesaplanmıştır:

$$n = \frac{635 \cdot (1.96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,05)^2 \cdot (635-1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 239$$

Örneklemin sayısı 239 olarak hesaplanmıştır. Ancak, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşlerdeki olası kayıplar dikkate alınarak Ankara Altındağ İlçesi'ndeki genel liselerin tamamına toplam 300 adet anket dağıtılmış ve her bir okulda tesadüfi olarak seçilen öğretmenler tarafından doldurulmuştur.

Yapılacak çalışmalar ve ölçeklerin uygulanmasına ilişkin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır. 21 adet anket geri dönmemiş, 4 adet anket ise yanlış işaretlenmiştir. Dolayısıyla araştırmada 275 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 2'de olduğu şekildedir.

Tablo 2: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet		
Kadın	142	51,6
Erkek	133	48,4
Yaş		
21-30	76	27,6
31-40	90	32,7
41-50	65	23,7
51 ve üzeri	44	16,0
Kıdem		
1-5 yıl	50	18,2
6-10 yıl	59	21,5
11-15 yıl	54	19,6
16-20 yıl	57	20,7
21 yıl ve üzeri	55	20,0
Branş		
Sayısal	92	33,5
Sözel	114	41,4
Beceri	69	25,1
Toplam	275	100

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikler açısından dağılımına bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam sayısı 275'dir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin % 51,6'sı kadın, % 48,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 27,6'sı 21-30 yaş grubunda, % 32,7'si 31-40 yaş grubunda, %23,7'si 41-50 yaş grubunda,% 16'sı ise 41- 50 yaş grubunda yer almaktadır. Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin % 18,2'sini (1-5) yıl arasında, % 21,5'ini (6-10) yıl arasında, % 19,6'sını (11-15) yıl arasında, % 20,7'sini (16-20) yıl arasında, % 20'sini (21 yıl ve üstü) yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin % 33,5'i sözel, % 41,4'ü sayısal, %25,1'i beceri branşından oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgütsel adalet algılarını ölçmek için Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlere ait demografik bilgileri elde etmek amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli olan izin, ölçeği Türkçeye çeviren araştırmacıdan alınmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda, cinsiyet, yaş, kıdem ve branş ile ilgili dört soru yer almaktadır.

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarının tespiti Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora çalışmasında kullanılmıştır.

Polat (2007) tarafından yapılan deneme uygulaması sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler ölçeğe alınmıştır.

Tablo 3' te görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeği dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısını ölçmek üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu 6 madde, işlemsel adalet boyutu 9 madde ve etkileşimsel adalet boyutu da 4 madde içermektedir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutları

	<i>Boyutları</i>	<i>Madde Numaraları</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtımsal Adalet	1-2-3-4-5-6
	İşlemsel Adalet	7-8-9-10-11-16-17-18-19
	Etkileşimsel Adalet	12-13-14-15-

Araştırmacı tarafından yapılan uygulama sonucunda; örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .95, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .92 olarak bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenirlik analizinde de, Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin tamamı için .97, dağıtımsal adalet alt boyutu için .95, işlemsel adalet alt boyutu için .97 ve etkileşimsel adalet alt boyutu için ise .93 olarak hesaplanmış ve değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

Örgütsel Adalet Ölçeği, 5'li Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli likert ölçeğinde maddeler, "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle 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 4):

Tablo 4: Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler

<i>Seçenekler</i>	<i>Sınırlar</i>	<i>Düzeyler</i>
(5) Kesinlikle Katılıyorum	4,20 – 5,00	Çok Yüksek
(4) Katılıyorum	3,40 – 4,19	Yüksek
(3) Kararsızım	2,60 – 3,39	Orta
(2) Katılmıyorum	1,80 – 2,59	Düşük
(1) Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 – 1,79	Çok Düşük

Tablo 3' teki veriler, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adalet algı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamaların hangi düzeylere

girdiğinin boyutsal olarak daha net görülebilmesi açısından sınırlar ve düzeyler boyut bazında madde sayıları ile orantılı olarak tekrar belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Boyutlara İlişkin Sınırlar ve Düzeyler

	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Sınırlar</i>	<i>Düzeyler</i>
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	6	25,20 – 30,00	Çok Yüksek
		20,40 – 25,19	Yüksek
		15,60 – 20,39	Orta
		10,80 – 15,59	Düşük
		6,00 – 10,79	Çok Düşük
<i>İşlemsel Adalet</i>	9	37,80 – 45,00	Çok Yüksek
		30,60 – 37,79	Yüksek
		23,40 – 30,59	Orta
		16,20 – 23,39	Düşük
		9,00 – 16,19	Çok Düşük
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	4	16,80 – 20,00	Çok Yüksek
		13,60 – 16,79	Yüksek
		10,40 – 13,59	Orta
		7,20 – 10,39	Düşük
		4,00 – 7,19	Çok Düşük
<i>Örgütsel Adalet Toplam</i>	19	79,80 – 95,00	Çok Yüksek
		64,60 – 79,79	Yüksek
		49,40 – 64,59	Orta
		34,20 – 49,39	Düşük
		19,00 – 34,19	Çok Düşük

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı

Belirlenen okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış, araştırma yapılacak okulların yöneticileri ile ön görüşme yapılarak kararlaştırılan tarihlerde ölçek uygulaması yapılmıştır. 300 adet anket Altındağ ilçesinde belirlenmiş olan okullardaki öğretmenlere dağıtılarak açıklanmış, bir sonraki ziyarette de toplanmıştır. Bu anketlerden 279 adedi geri dönmüştür, 4 adet anket yanlış işaretlendiğinden dolayı 275 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %93 tür. Balcı'nın

belirttiği %80 standardına göre, ölçek dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir (Balcı, 2001).

3.5. Verilerin İşlenmesi ve çözümlenmesi

Araştırma bulgularının analizi ve değerlendirilmesinde SPSS (20.0) istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketin güvenirliği, Cronbach Alpha (iç tutarlık düzeyi) yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlara göre anketin güvenirlik katsayısı, alpha (alfa) değer 0.97 olarak bulunmuştur.

Her grubun betimsel istatistiklerine (aritmetik ortalama, standart sapma) bakılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın amaçları doğrultusunda, lise ğretmenlerinin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında örgütsel adalet algı düzeylerinin; cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa, göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla "bağımsız gruplar için t testi ve tek yönlü varyans analizinden (Anova)" yararlanılmıştır. Analizlerde $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır. Anova ve bağımsız gruplar t testi için gerekli olan varsayımlar analizlerden önce kontrol edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ile ilgili algı düzeyleri belirlenmiş ve örgütsel adalet ile ilgili algı düzeylerinin; cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet'e İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektir. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet'in Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>
<i>Dağıtimsal Adalet</i>	275	18,05	5,905
<i>İşlemsel Adalet</i>	275	26,82	8,828
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	275	11,03	3,789
<i>Örgütsel Adalet (Toplam)</i>	275	55,90	17,448

Tablo 6' da örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Tablo 6'daki bulgulara göre, liselerde görevli öğretmenlerin, örgütsel adaletle ilişkin algı düzeylerinin ($\bar{x}=55,90$) "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin dağıtimsal adalet ($\bar{x}=18,05$), işlemsel adalet ($\bar{x}=26,82$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{x}=11,03$) boyutlarının her birini "orta" düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet alt boyutlarında, aritmetik ortalama büyüklüğüne göre bir sıralama yapıldığında, öğretmenlerin algıları en yüksek işlemsel adalet boyutunda çıkmıştır. Bu boyutu dağıtimsal adalet boyutu izlemekte ve en son sırada ise etkileşimsel adalet yer almaktadır.

Bu çalışmada etkileşimsel adalet boyutuna öğretmenlerin diğer adalet boyutlarına göre daha az katıldıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki liselerde, ödül ve ceza dağıtımının, sorumlulukların verilmesinin, öğretmenlerin

karar alma sürecinde yöneticiler tarafından dikkate alınmasının, etkileşimsel adalet ile ilgili olan okul yöneticilerinin nazik davranması, öğretmenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranması, öğretmenlerle ilgili kararlar alınırken yasal haklarının göz önünde bulundurulmasına göre daha adaletli olarak uygulandığı düşünülmektedir. Kişiler arası ilişkilerin ve kurum içi iletişimin daha az önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet boyutunun ortalamalarının diğer boyutlara göre düşük çıktığı düşünülebilir.

Lise seviyesinde olmamakla birlikte Tan'ın (2006) yaptığı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ($\bar{x}=3,13$) "orta" düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Dağıtımsal adalet algısının, Atalay'ın 2005 yılında ilköğretimde yaptığı araştırmada "orta" düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Polat (2007) araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarının ($\bar{x}=3,66$) yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Cömert ve arkadaşları (2008) da lise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik araştırmalarında, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ($\bar{x}=3,53$) yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Uğurlu'nun (2009) ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında ise örgütsel adalet algısı ($\bar{x}=3,95$) yüksek düzeyde çıkmıştır.

Görüldüğü gibi ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları benzer yöndedir. Örgütsel adalet algıları çok yüksek olmamakla birlikte genellikle "orta" veya "yüksek" düzeydedir. Örgütsel adalet algılarının ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenleri için benzer yönde çıkmasının sebebi okul yöneticilerinin benzer davranışlar sergilemeleri olabilir.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın ikinci alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Cinsiyet değişkenine göre, liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını gösteren aritmetik ortalamalar ve t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dağıtimsal Adalet	Kadın	142	17,53	5,778	273	-1,520	0,130
	Erkek	133	18,61	6,010			
İşlemsel Adalet	Kadın	142	26,13	8,317	273	-1,351	0,180
	Erkek	133	27,56	9,317			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	142	10,65	3,571	273	-1,887	0,060
	Erkek	133	11,42	3,983			
Örgütsel Adalet Toplam	Kadın	142	54,31	16,412	273	1,564	0,119
	Erkek	133	57,59	18,395			

Tablo 7'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından; örgütsel adalet toplam (\bar{x} =54,31-57,59) "orta" düzeyde algılanmaktadır. Örgütsel adalet algısının alt boyutları incelendiğinde; hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından dağıtimsal adalet (\bar{x} =17,53 -18,61), işlemsel adalet (\bar{x} =26,13-27,56), etkileşimsel adalet (\bar{x} =10,65-11,42) "orta" düzeyde algılanmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$). Etkileşimsel adalet algısının aritmetik ortalamaları arasında az da olsa farklılık görülse de bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,060>.05$).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Cömert ve arkadaşları (2008) da araştırmalarında lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre değişmediğini tespit etmiştir. Selekler (2007) ise yaptığı araştırmada, cinsiyet bağımsız değişkenine göre örneklem grubunu oluşturan bireylerin örgütsel adalet algılarında bir fark olmadığını saptamıştır.

Açıkgöz'ün (2009) yaptığı araştırmada, öğretmenler arasında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlar açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Uğurlu'nun (2009) yaptığı araştırmada da 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 ise katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Yılmaz ve Taşdan (2009) da araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Doğan'ın (2008) Elazığ ilinde yaptığı araştırmada da örgütsel adalet algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu sonuçlar, bu araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Tüm bu çalışmaların yanında örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre değiştiğini tespit eden araştırmalar da yapılmıştır. Yürür'ün (2008) yaptığı araştırmada, her üç adalet boyutu algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Polat ve Celep (2008)' in yaptıkları araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polat ve Celep (2008)'in araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmenler, kadınlara göre yöneticilerinin daha fazla adil davrandığını düşünmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtımsal ve etkileşimsel adalette gözlenmiştir. İşlemsel adalet algısında cinsiyet, anlamlı fark yaratmamıştır.

Tan (2006) ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarını belirlemeye çalıştığı araştırmasında öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini toplam puan üzerinden değil, ölçekteki maddeler üzerinden belirlemeye çalışmış, kullandığı ölçekte bulunan 30 maddeden 7'sinde öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık belirlemiştir.

Yıldırım (2007) araştırmasında, etkileşimsel adalet boyutunda kadınların erkeklere göre, işyerlerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla

düşündüklerini ve buna karşılık erkeklerin etkileşimsel adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Eker (2006) ise iş sektöründe yaptığı araştırmada, erkeklerin bayanlara göre işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu ve anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin yaşa göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yaş değişkenine göre, liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını gösteren aritmetik ortalamalar ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Sd.	K.O.	F	p
Dağıtımsal Adalet	21-30 Yaş	76	18,9	5,627	G. Arası	118,649	3	39,550		
	31-40 Yaş	90	18,2	6,634	G. İçi	9436,638	271	34,822		
	41-50 Yaş	65	17,4	5,682	Toplam	9555,287	274		1,136	,335
	51 Yaş ve üzeri	44	17,0	5,011						
İşlemsel Adalet	21-30 Yaş	76	27,9	8,713	G. Arası	221,071	3	73,690		
	31-40 Yaş	90	27,1	10,283	G. İçi	21133,198	271	77,982		
	41-50 Yaş	65	25,9	7,443	Toplam	21354,269	274		,945	,419
	51 Yaş ve üzeri	44	25,5	7,599						
Etkileşimsel Adalet	21-30 Yaş	76	11,2	3,555	G. Arası	45,115	3	15,038		
	31-40 Yaş	90	11,4	4,173	G. İçi	3887,707	271	14,346		
	41-50 Yaş	65	10,7	3,830	Toplam	3932,822	274		1,048	,372
	51 Yaş ve üzeri	44	10,2	3,238						
Örgütsel Adalet Toplam	21-30 Yaş	76	58,0	16,794	G. Arası	983,322	3	327,77		
	31-40 Yaş	90	56,7	20,263	G. İçi	82401,827	271	304,06		
	41-50 Yaş	65	54,2	15,675	Toplam	83385,149	274		1,078	,359
	51 Yaş ve üzeri	44	52,9	14,452						

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde, liselerde görev yapan öğretmenlerin, yaş değişkeni açısından örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarını “orta” düzeyde algıladıkları görülmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise örgütsel adalet algısı toplamda, en yüksek ortalamaya sahip 21-30 yaş ($\bar{x}=58,03$) öğretmenlerdir. Bunu sırasıyla 31-40 yaş arası ($\bar{x}=56,77$) öğretmenler, 41-50 yaş arası ($\bar{x}=54,22$) öğretmenler ve 51 yaş ve üzeri ($\bar{x}=52,93$) öğretmenler takip etmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde; dağıtımsal adalet ($\bar{x}=18,91$) ve işlemsel adalet ($\bar{x}=27,92$) boyutunda, en yüksek ortalamaya sahip katılımcılar 21-30 yaş arası öğretmenlerdir. Bunu dağıtımsal adalet ($\bar{x}=18,20$) ve işlemsel adalet ($\bar{x}=27,14$) boyutunda 31-40 yaş arası öğretmenler ile (dağıtımsal adalet $\bar{x}=17,49$) ve (işlemsel adalet $\bar{x}=25,94$) 41-50 yaş öğretmenler takip etmektedir. En düşük ortalamaya ise dağıtımsal adalet ($\bar{x}=17,09$) ve işlemsel adalet ($\bar{x}=25,57$) boyutunda 51 yaş ve üzeri öğretmenler sahiptir. Etkileşimsel adalet boyutunda ise en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=11,42$) 31-40 yaş öğretmenler sahiptir. Bunu 21-30 yaş arası öğretmenler ($\bar{x}=11,20$) ile 41-50 yaş öğretmenler ($\bar{x}=10,78$) takip etmektedir. En düşük ortalamaya ise dağıtımsal adalet ve işlemsel adalette olduğu gibi 51 yaş ve üzeri öğretmenler ($\bar{x}=10,27$) sahiptir.

Tablo 8'de bulunan “p” değerlerinden de anlaşılacağı gibi; aritmetik ortalama değerleri farklı olmasına rağmen, öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarına ilişkin algıları, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutları algılarının etkilenmediği görülmektedir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, birçok araştırmada yaptığımız bu araştırmanın sonuçlarına paralel olarak, öğretmenlerin adalet algısının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Karaman (2009), Polat ve Celep (2008), Yürür (2008), Selekler (2007) ve Çakmak (2005) tarafından yapılan araştırmaların sonucunda; örgütsel adalet algısı ve dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları için, öğretmenlerin adalet algısının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Bu araştırmalardan farklı olarak Tan (2006) ilköğretim okullarında öğretmenlerin adalet algısına ilişkin yaptığı araştırmasında, yaş değişkenine göre 51 yaş ve

üzerindeki öğretmenlerin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Çöp (2008) ve Eker (2006) de yaptıkları araştırmalarının sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının yaş ilerledikçe anlamlı şekilde arttığını bulmuşlardır.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Mesleki kıdem değişkenine göre, liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını gösteren aritmetik ortalamalar ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9'da yer alan bulguların aritmetik ortalamaları incelendiğinde tüm kıdemlerdeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı toplamı (\bar{x} =57,28 - 60,76 - 54,37 - 54,05 -52,84) “orta” düzeyde çıkmıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde; mesleki kıdem değişkeni fark etmeksizin tüm öğretmenler, dağıtımsal adaleti (\bar{x} =18,80- 19,25 - 17,91 - 17,47 - 16,82) işlemsel adaleti (\bar{x} =27,38 - 29,34 - 25,89 - 26,09 - 25,29) ve etkileşimsel adaleti (\bar{x} =12,17 - 10,57 - 10,49 - 10,73) “orta” düzeyde algılamaktadırlar.

Aritmetik ortalamalara göre bir sıralama yapıldığında, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarındaki algıları en yüksek olan gruptur. Bunu hem örgütsel adalet toplamda hem de alt boyutlarda 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler takip etmektedir. Üçüncü sırada ise örgütsel adalet toplamda, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler yer alırken, dağıtımsal adalet boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, işlemsel adalet boyutunda 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, etkileşimsel adalet boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler yer almaktadır. Dördüncü sırada da örgütsel adalet toplamda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, dağıtımsal adalet boyutunda 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler yer almaktadır. Son sırada ise örgütsel adalet toplamda 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet

boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, etkileşimsel adalet boyutunda da 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler bulunmaktadır.

Tablo 9: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd.	K. O.	F	p
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	50	18,80	6,064						
	6-10 Yıl	59	19,25	6,351	G. Arası	217,171	4	54,293		
	11-15 Yıl	54	17,91	6,116	G. İçi	9338,116	270	34,586	1,570	,183
	16-20 Yıl	57	17,47	5,539	Toplam	9555,287	274			
	21 Yıl ve üzeri	55	16,82	5,264						
İşlemsel Adalet	1-5 Yıl	50	27,38	9,280						
	6-10 Yıl	59	29,34	9,965	G. Arası	596,029	4	149,007		
	11-15 Yıl	54	25,89	9,051	G. İçi	20758,241	270	76,882	1,938	,104
	16-20 Yıl	57	26,09	7,182	Toplam	21354,269	274			
	21 Yıl ve üzeri	55	25,29	8,107						
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	50	11,10	3,710						
	6-10 Yıl	59	12,17	4,304	G. Arası	109,658	4	27,415		
	11-15 Yıl	54	10,57	3,317	G. İçi	3823,163	270	14,160	1,936	,105
	16-20 Yıl	57	10,49	3,780	Toplam	3932,822	274			
	21 Yıl ve üzeri	55	10,73	3,577						
Örgütsel Adalet Toplam	1-5 Yıl	50	57,28	18,039						
	6-10 Yıl	59	60,76	19,914	G. Arası	2327,429	4	581,857		
	11-15 Yıl	54	54,37	17,438	G. İçi	81057,720	270	300,214	1,938	,104
	16-20 Yıl	57	54,05	15,205	Toplam	83385,149	274			
	21 Yıl ve üzeri	55	52,84	15,545						

Örgütsel adalet alt boyutlarında bir sıralama yapıldığında ise 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler hariç diğer mesleki kıdem değişkenleri arasında öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının en yüksek olduğu, ikinci sırada işlemsel adalet

algısının ve son sırada ise etkileşimsel adalet algısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sıralama 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler için ise işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet şeklindedir.

Tablo 9'daki bulgular incelendiğine öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve örgütsel adalet alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmaktadır ($p>.05$).

Araştırma sonuçlarına paralel olarak Açıkgöz (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerinin örgütsel adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark meydana getirmedini bulmuştur. Altınkurt ve Yılmaz'ın (2010) Kütahya il merkezinde ortaöğretim okulu öğretmenlerine uyguladıkları araştırma ile Baş ve Şentürk (2011)' ün yaptıkları araştırmada da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından hiçbir alt boyutta farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Dilek (2004)'in askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışma süresinin dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi incelenmiş gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken çalışma süresi arttıkça dağıtımsal adalet algısının düştüğü tespit edilmiştir. Yürür'ün (2008) araştırmasında çalışanların örgütsel adalet algıları ile kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu ile Uğurlu (2009) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların kıdemi ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı yönündeki bulgular, bu çalışmada çıkan sonucu desteklemektedir.

Bu araştırmadan farklı olarak Titrek (2009)' in yaptığı araştırmada ise mesleki kıdeme göre fark bulunmuş ve kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Cömert ve arkadaşları (2008) da yaptıkları araştırmalarında lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığını belirlemiştir. Araştırmaya göre mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı diğerlerine göre daha yüksektir.

Eker ise (2006) yaptığı araştırmada, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların işlemsel adalet algılarının 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile anlamlı şekilde farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Polat (2007) da

araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığını belirlemiştir. Polat araştırmasında “10 yıl ve altı” kıdem grubunda olan öğretmenlerin “11-20 yıl” kıdemi olan öğretmenlerden daha olumlu bir algıya sahip olduklarını belirlemiştir. Burada en olumlu algıya mesleki kıdemi en az olanlar sahiptir.

Yılmaz ve Taşdan (2009) da yaptıkları araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre değiştiğini belirlemişlerdir. Yılmaz ve Taşdan’ın (2009) araştırmasında da mesleki kıdemi az olanlar en olumlu algıya sahiptir.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Analizlerde kolaylık olması amacıyla öğretmenlerin branşları üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Sayısal: Matematik, fizik, kimya, geometri, biyoloji.
2. Sözel: Türkçe, sosyal bilgiler, tarih, coğrafya, din kültürü ve ahlak bilgisi.
3. Beceri: Resim, müzik, beden eğitimi şeklindedir.

Branş değişkenine göre, liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını gösteren aritmetik ortalamalar ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Branş</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>Sd.</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dağıtımsal Adalet	Sayısal	114	16,4	5,425	G. Arası	869,030	2	434,515		
	Sözel	92	17,5	5,353	G. İçi	8686,257	272	31,935	13,606	,000
					Toplam	9555,287	274			
	Beceri	69	21,0	5,425						

İşlemsel Adalet	Sayısal	114	25,0	8,693	G. Arası	1605,575	2	802,788		
	Sözel	92	25,7	7,945	G. İçi	19748,694	272	72,605	11,057	,000
	Beceri	69	30,9	9,186	Toplam	21354,269	274			
Etkileşimsel Adalet	Sayısal	114	10,5	4,056	G. Arası	81,710	2	40,855		
	Sözel	92	10,8	3,559	G. İçi	3851,112	272	14,158	2,886	,058
	Beceri	69	11,9	3,684	Toplam	3932,822	274			
Örgütsel Adalet Toplam	Sayısal	114	52,0	17,230	G. Arası	6129,466	2	3064,733		
	Sözel	92	54,1	15,683	G. İçi	77255,683	272	284,028	10,790	,000
	Beceri	69	63,9	18,169	Toplam	83385,149	274			

Tablo 10'daki bulgular incelendiğinde, branş değişkeni açısından öğretmenler örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarını “orta” düzeyde algılamaktadırlar. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde örgütsel adalet toplamda en yüksek aritmetik ortalamaya beceri branşında ($\bar{x}=63,90$) bulunan öğretmenler sahiptir. Bunu sırasıyla sözel branşında ($\bar{x}=54,18$) bulunan ve sayısal branşında ($\bar{x}=52,03$) bulunan öğretmenler takip etmektedir.

Örgütsel adalet alt boyutları incelendiğinde; dağıtımsal adalet ($\bar{x}=21,00$), işlemsel adalet ($\bar{x}=30,97$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{x}=11,93$) boyutunda da örgütsel adalet toplam da olduğu gibi en yüksek ortalamaya beceri branşında bulunan öğretmenler sahiptir. Bunu dağıtımsal adalet ($\bar{x}=17,58$), işlemsel adalet ($\bar{x}=25,71$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{x}=10,89$) boyutunda sözel branşında bulunan öğretmenler takip etmektedir. En düşük ortalamaya ise dağıtımsal adalet ($\bar{x}=16,42$), işlemsel adalet ($\bar{x}=25,09$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{x}=10,52$) boyutunda sayısal branşında bulunan öğretmenler sahiptir.

Tablo 10'daki branş değişkeni açısından örgütsel adalet algılarına yönelik Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet toplam, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<,05$). Etkileşimsel adalet boyutunda ise aritmetik ortalamalar arasında fark

olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,058$). Örgütsel adalet toplam ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarındaki bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hoc Tukey testi uygulanmış, bu test sonucunda elde edilen bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Toplam ile Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adalet Algılarının Post- Hoc Tukey Testi Sonuçları

	(I) Branş	(J)Branş	Ortalama Farkı (I – J)	p
Dağıtımsal Adalet	Sayısal	Sözel	-1,155	,313
		Beceri	-4,576*	,000
	Sözel	Beceri	-3,421*	,000
İşlemsel Adalet	Sayısal	Sözel	-,624	,861
		Beceri	-5,884*	,000
	Sözel	Beceri	-5,260*	,000
Örgütsel Adalet Toplam	Sayısal	Sözel	-2,143	,636
		Beceri	-11,866*	,000
	Sözel	Beceri	-9,723*	,001

*. 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Tablo 11’deki bulgular incelendiğinde branş değişkenine göre farkın, beceri branşına sahip öğretmenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Branşları sayısal, sözel ve beceri olan öğretmenler dağıtımsal adaleti “orta” düzeyde algılamalarına rağmen branşı beceri olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları hem branşı sayısal olan öğretmenlerin hem de branşı sözel olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<.05$).

Aritmetik ortalamalara bakıldığında branşı beceri olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ($\bar{x}=21,00$), branşı sayısal olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından ($\bar{x}=16,42$) ve branşı sözel olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından ($\bar{x}=17,58$) daha yüksektir. Araştırma bulgularına göre, branşı beceri olan öğretmenler, ders programlarının yapılmasında ve derslerin dağıtımında, ders dışı işlerin ve sorumlulukların verilmesinde, ödüllerin dağıtımında, branşı sayısal ve sözel olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha adil olduklarını düşünmektedirler.

Branşları sayısal, sözel ve beceri olan öğretmenler işlemsel adaleti “orta” düzeyde algılamalarına rağmen branşı beceri olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları hem branşı sayısal olan öğretmenlerin hem de branşı sözel olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir ($p < .05$).

İşlemsel adalet algısının aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yine branşı beceri olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ($\bar{x}=30,97$), branşı sayısal olan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından ($\bar{x}=25,09$) ve branşı sözel olan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından ($\bar{x}=25,71$) daha yüksektir. Bu bulgulara göre branşı beceri olan öğretmenler, yöneticilerinin aldıkları kararlarda, kendilerinin görüşleri alınması ve herkese ayırım gözetmeksizin uygulanması konusunda branşı sayısal ve sözel olan öğretmenlere göre daha adil olduklarını düşünmektedirler.

Örgütsel adalet toplamda da bütün branşlardaki öğretmenler örgütsel adaleti “orta” düzeyde algılamakta, beceri branşındaki öğretmenlerin örgütsel adalet toplam algıları ile sayısal ve sözel branşındaki öğretmenlerin örgütsel adalet toplam algıları arasında istatistiksel bakımından ,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Örgütsel adalet toplam algısının aritmetik ortalamalarına bakıldığında branşı beceri olan öğretmenlerin örgütsel adalet toplam algıları ($\bar{x}=63,90$), branşı sayısal olan öğretmenlerin ($\bar{x}=52,03$) ve branşı sözel olan öğretmenlerin örgütsel adalet toplam algılarından ($\bar{x}=54,18$) daha yüksektir.

Literatür incelendiğinde, Altinkurt ve Yılmaz (2010), yaptıkları araştırmada katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaştığını bulmuşlardır. Kılıç (2013) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algılarının, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarında farklılaştığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmalardan farklı olarak Selekler (2007) yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır. Cömert ve arkadaşları (2008), lise öğretmenleriyle ilgili yaptıkları araştırmada branş değişkenine göre örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemişlerdir. Uğurlu da (2009), yapmış olduğu

araştırmada 6đretmenlerin 6rg6tsel adalet algısının branş değişkenine g6re farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan bir6ok araştırmanın sonu6ları, branş değişkeni bakımından 6rg6tsel adalet ve alt boyutlarının algılanma d6zeylerinin okuldan okula, ilden ile veya kişiden kişiye değişebileceğini g6stermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik olarak Ankara il merkezinde, Altındağ ilçesindeki genel liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

5.1.1. Örgütsel Adalet Toplam Algısına Yönelik Çıkan Sonuçlar

Örgütsel adalet toplam aritmetik ortalamaları incelendiğinde bütün değişkenlerde (cinsiyet, yaş, kıdem ve branş) katılımcıların örgütsel adaleti “orta” düzeyde algıladığı yani katılımcıların örgütsel adalet algılarının “kararsızlık” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Branş değişkeni açısından sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık beceri branşına sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, gerek sayısal gerekse sözel branşa sahip öğretmenlere göre yüksek olmasıdır.

5.1.2. Dağıtimsal Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar

Lise öğretmenlerinin dağıtimsal adalet algılarının “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin dağıtimsal adalet algılarının işlemsel adalet boyutundan sonra ikinci sırada olduğu görülmektedir.

Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre dağıtimsal adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Branş değişkeni açısından sonuçlar incelendiğinde ise dağıtimsal adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Beceri branşına sahip öğretmenlerin dağıtimsal adalet algıları,

sayısal ve sözel branşa sahip öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksektir.

5.1.3. İşlemsel Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar

Aritmetik ortalamalar göz önüne alındığında öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Boyutsal olarak incelendiğinde de öğretmenlerin diğer boyutlara oranla işlemsel adalet algısının en yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Branş değişkeni açısından sonuçlar incelendiğinde ise işlemsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Beceri branşına sahip öğretmenlerin işlemsel adalet algıları, dağıtımsal adalet algısında olduğu gibi sayısal ve sözel branşa sahip öğretmenlerin işlemsel adalet algılarına göre daha yüksektir.

5.1.4. Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Çıkan Sonuçlar

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının “orta” düzeyde ve diğer örgütsel adalet boyutları ile karşılaştırıldığında en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutundaki örgütsel adalet algılarına ait bulgular incelendiğinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak konu ile ilgili yapılacak araştırmalara yönelik ve uygulamaya dönük önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler

- Araştırma Ankara ili Altındağ ilçesindeki genel liselerde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için, aynı araştırma farklı il ve ilçelerde tekrarlanabilir. Bu anlamda örgütsel adalet çalışmalarının ortaöğretim okullarında tekrarlanması, ilköğretim ve yükseköğretim kademelerinde de yapılması önerilmektedir.
- Örgütsel adalet algısı konusunda nitel araştırmalar yapılması, bu konuda daha farklı bulguların elde edilmesi sağlanabilir.

- Okullarda yönetim kademesinde bayan yöneticilerin az olmasının veya hiç olmamasının, bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- Cinsiyete ve branşa göre yapılan karşılaştırmalarda bazı araştırmalarda fark çıkarken bazı araştırmalarda fark çıkmamıştır. Diğer araştırmalarda bu değişkenlerin kullanılması genellenebilir bilgi elde edilmesi açısından önemlidir.
- Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, okul-çevre ilişkileri, örgüt iklimi, örgüt kültürü, liderlik davranışları gibi değişkenlerin ilişkisinin de araştırılması yararlı olabilir.

5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, “orta düzeyde” çıkmıştır. Bunu “yüksek düzeye” taşımanın yolları aranmalıdır.
- Okul yöneticileri eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınmalı ve bu kuralları herkese eşit uygulamalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlere, verilen ödül, ek ders ücreti, derslerin dağılımı, ders dışı görevler, sorumluluk verilmesi ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda adil olarak davranmalıdır.
- Örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adalet bakımından okul yöneticileri, bütün işlemleri adaletli olarak yapmalı ve bunu öğretmenlere de hissettirmelidir.
- Örgütsel adalet algısının önemini vurgulayan seminerler verilerek örgütsel adalet konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin farkındalık kazanması sağlanmalıdır.
- Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iki yönlü iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. L.Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-269. San Diego Academic Press.
- Akıncı, V. ve Coşkun, G.(2007). *Örgüt kültürü: İletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K.(2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 463-484.
- Ambrose M., Hess R. L., Ganesan (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Arslan, M. (2005). İş ve meslek ahlakı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aslam,R., Shumaila,S., Sadaqat, S., Bilal, H. ve Intizar, M. (2012). *Organizational justice as a predictor of job satisfaction organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers - A Case Study On University Of The Punjab, Lahore*.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel adalet. Örgütsel davranışta güncel konular*. (Ed: D. E. Özler). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 41-63.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, İ. ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakhshi, A., Kumar, K., ve Rani, E., (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Balcı, A. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma ; Yöntem teknik ve ilkeler. 3. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baş, G. ve Şentürk. C.(2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.

- Başaran, İ.E. (1996). Eğitim yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbası
- Başaran İ.E. (2008). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Beugre, C.D.(1998). Managing fairness in organizations. Greenwood publishing group, Westport, CT, USA.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R.J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Shepperd ve M.H. Bazerman, (Ed.), *Research on negotiations in organizations*, 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J.(2001).Interactional (in)justice: The sacred and the profane, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano; *Advances in organizational justice*, 89-118. Stanford University Press, California.
- Brashear, T. G., Manolis, C., Brooks, C. M.(2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover, *Journal of Business Research*, 58, 241-249
- Brockner, Joel, Chen, Ya-Ru, Mannix, Elizabeth A., Leung, Kwok, Skarlicki, Daniel P. (2000). Culture and procedural fairness: when the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
- Buluç, B.(2009). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. 18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İzmir.
- Bursalioğlu, Z. (2000). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byrne, Z. S., ve Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founder speak. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Cihangiroğlu, N.(2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A.(2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social justice research*, 1 (1), 19-40.
- Cohen-Charash, Y., ve Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, A.J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Colquitt, J. A., Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. *Handbook of Organizational Justice*, 113-150.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(13), 3-22.
- Cropanzano R., Folger, R.(1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Cropanzona, R ve Folger, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London:Sage Publications.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., Group ve Chen, P. Y.(2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R. ve Rupp D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W.(2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Crosby, F.(1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çapraz, H.(2009). *Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-Bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004).Organizational Justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe İİBF Dergisi*, 22(2), 51.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, A.(2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ İli örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Dünder, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Folger, R. (1986). Relative deprivation and referent cognitions distributive and procedural justice effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531- 546.
- Folger, R. (1987). Reformulating the conditions of resentment. A referent cognition model, J.C. Masters and W.P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation*, 183-215. London: Erlbaum.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, London: Sage Publications.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. J. Greenberg ve R. Cropanzano, (Ed.), *Advances in organizational justice*, 1-55. Stanford, California: Stanford University Press.
- Folger, R., ve Konovsky, M.K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, Cropanzano, R. (Eds.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Günce, S. (2007). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55–66.
- Hoy, W. K., ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.

- Irak, D.U.(2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu, *Türk Psikoloji Yazarları*, 7(3),25-43.
- İmamoğlu, G. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşbaşı, J.Ö.(2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F., ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U.(2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2008). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıç, Y. (2007). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

- Konovsky, M.A., Cropanzoni, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707
- Kosgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lambert, G.E., Tolar-Cluse, T., Pasupuleti, S., Hall, E.D. ve Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Research*, 18 (4), 411-427.
- Lee, C., Pillutla, M., Law, K.S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26, 685-704.
- Lerner, M. J.(1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1),1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). The distributio of rewards and resources in groups and organizations. L. Berkowitz ve Walster, (Ed.), *Advances in experimantal social psychology*, 9-131. New York: Academiz Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. K. Gergen, M, Greenberg ve R. Willis, (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research*, 27–55. New York: Plenum Pres.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. J. Greenberg ve R. Cropanzano, (Ed.), *Advances in organizational justice*, 56-88. Standford, CA: Stanford University Press.
- Lind E. A., Van Den B. K., Wilke H. A. M.(1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449-1458.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993).Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oğuz, E. (2011), Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özdevecioğlu, M.(2003).Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2002). Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Richardson R., Coyle-Shapiro, Jacqueline , Marrow, Paula , Stephen R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 41(4),423-439.
- Saunders, M. NK (2006). Book Review: J. Greenberg and J.A. Colquitt: *Handbook of Organizational Justice, Organization Studies*, 27, 1911-1914.
- Scott, B. A. ve Colquitt J. A.(2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity. *Exchange Ideology, and The Big Five, Group and Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Selvitopu, A. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Simpson, P., Kaminski, M. (2007) Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employ Respons Rights*, 19, 57–72.
- Skitka, Linda J. (2002). Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? A value protection model of justice reasoning. *Society for Personality and Social Psychology*, 28(5), 588-597.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel adaletsizlik-iş davranışları ilişkisinde iş tutumlarının rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Şahin, D. N. (2006). Örgütsel adalet ve kültür. R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Edt.), *Kültürel bağlamda yönetmel-örgütsel davranış*, 183-229. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taşdan, M., Oğuz, E. ve Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.

- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Topakkaya, A.(2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 6, 27-47.
- Topaloğlu, I, (2010), *İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2011). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını
- Tyler T.R., Bies R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. Carroll JS (Ed.), *Applied social psychology in business settings*, 77-98. Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Uysal, D.(2002). *Örgütlerde kişilerarası adil davranış algısı ile iletişim tarzı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Viswesvaran, Chockalingam, Deniz S. Ones. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Wasti, S. A. (2001) Örgütsel adalet ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve gerçeklik 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.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004) SPSS Uygulamalı Bilimsel Arastırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zainalipour, Hossein, Ali Akbar Sheikhi Fini, Siyed Mohammad Mirkamali. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in bandar abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.

EKLER DİZİNİ

EK-A : Etik Kurul Kararı

EK-B : Anket Uygulama İzin İsteği

EK-C : Anket Uygulama İzni

EK-Ç : Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

EK-D : Örgütsel Adalet Ölçeği

EK- A: Etik Kurul Kararı



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 433 - 391

Konu :

05 Şubat 2014

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 02.01.2014 tarih ve 3 sayılı yazımız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Mehmet UYSAL**'ın "**Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Tespit Edilmesi**" konulu tez çalışmasını uygulama isteği, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 28 Ocak 2014 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgi edinilmesini rica ederim.

Prof. Dr. Ömer UĞUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Tutanak

EK-B : Anket Uygulama İzin İsteği



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Sayı: 51944218-300/286
Konu: Mehmet UYSAL (Tez Uygulama İzni)

13/02/2014

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
Ankara İli Milli Eğitim Müdürlüğüne
ANKARA

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiği, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı, N11122528 numaralı öğrencisi **Mehmet UYSAL**; Öğretim Üyesi **Doç. Dr. Berrin BURGAZ** danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tez araştırması kapsamında yapacağı ve Üniversitemiz Etik Komisyonu tarafından uygun bulunan, "**Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğrgütsel Adalet Algısının Tespit Edilmesi**" başlıklı tez çalışma araçlarını Ankara ili Altındağ İlçesinde bulunan genel liselerde uygulamak istemektedir.

Adı geöen öğrencimizin yapacağı veri toplama araçlarını uygulaması için gerekli iznin verilmesi hususunu olurlarınıza arz ederim.


Prof. Dr. BERRİN AKMAN
Enstitü Müdürü

EKLER :
1 Adet Dosya

Enstitü Sekreter V. : O. ERUYSAL (Paraf)

EK-C : Anket Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481/605.99/1302650

28/03/2014

Konu: Araştırma İzni
(Mehmet UYSAL)

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi
b) 13/02/2014 tarih ve 286 sayılı yazınız.

Enstitünüz yüksek lisans öğrencisi Mehmet UYSAL'ın "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Tespit Edilmesi" konulu tez önerisi kapsamında uygulama yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anketlerin uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme-1 Şube Müdürlüğüne gönderilmesini arz ederim.

Hakan GÖNEN
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
Mühürlü Anket Örnekleri (3 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

[Handwritten signature] /2014

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	
AYIT NO	628
AYIT TARİHİ	07.04.14

[Handwritten signature]
Yaşar SUBAŞI
Ş e f

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f8cc-8fc7-3f7e-afdf-306d kodu ile yapılabilir.

Emniyet Mh. Alparslan Türkeş Cd. No: 4/A Yenimahalle/ANKARA
www.ankara.meb.gov.tr
istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Murat YILMAZER
Tel: (0 312) 212 36 00
Faks: (0 312) 212 02 16

EK-Ç : Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezimde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ni Hacettepe Üniversitesi EBE Eğitim Bilimleri ABD EYTPE yüksek lisans öğrencisi Mehmet UYSAL’ın yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

16.12.2013

İMZA

Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey ERİC:ED507710)

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 54 bahar, 307-331.

EK-Ç : Örgütsel Adalet Ölçeği

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Tespit Edilmesi” konulu Yüksek Lisans Tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır.

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 isminizi 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.

Mehmet UYSAL
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Cinsiyetiniz:

() Bay () Bayan

2. Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3.Meslekteki kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 () 21 ve üzeri

4. Branşınız:

.....

BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Bu bölümde okulunuzdaki “örgütsel adalet” hakkında görüşlerinizi almak amaçlanmaktadır. Aşağıda okulunuzdaki örgütsel adaletle ilgili davranışlar sıralanmıştır. Bunların hangi sıklıkla meydana geldiğini uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

		(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
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 ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
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 kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	()	()	()	()	()
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	()	()	()	()	()
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	()	()	()	()	()
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	()	()	()	()	()
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	()	()	()	()	()
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	()	()	()	()	()
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	()	()	()	()	()
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	()	()	()	()	()
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	()	()	()	()	()
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Mehmet UYSAL
Doğum Yeri	Manisa
Doğum Yılı	1975
Medeni Hali	Evli

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Maltepe Askeri Lisesi	1991-1994
Lisans	Kara Harp Okulu	1994-1998
Yabancı Dil	İngilizce	
İş Deneyimi	Türk Silahlı Kuvvetleri	1998-