



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
(ANKARA/YENİMAHALLE)

Sümevra ÇIRAK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
(ANKARA/YENİMAHALLE)

Sümevra ÇIRAK

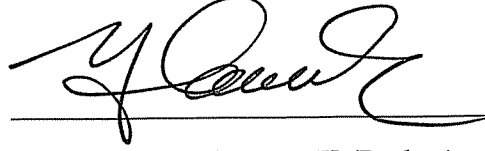
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

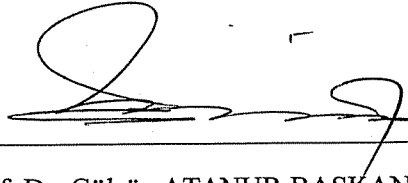
Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

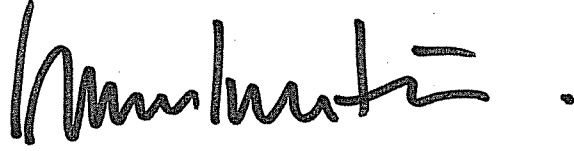
Sümevra ÇIRAK tarafından hazırlanan "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle)" başlıklı bu çalışma, 16 Mayıs 2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



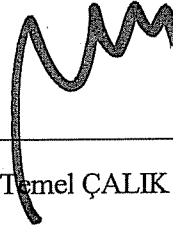
[Prof. Dr. Yüksel KAVAK] (Başkan)




[Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN] (Danışman)



Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN



Prof. Dr. Temel ÇALIK



Yrd. Doç. Dr. Esed YAĞCI

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

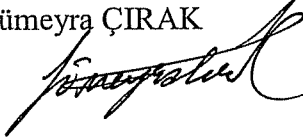
BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

16/05/2013

Sümevra ÇIRAK



Canım Anneme ve Ağabeyime...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince benden desteğini ve yardımını eksik etmeyen sayın hocam Sayın Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN' a en derin saygı ve sevgilerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca kendilerinden ders alma fırsatı bulduğum değerli hocalarım; Prof. Dr. Yüksel KAVAK'a, Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e, Doç. Dr. Berrin BURGAZ'a, Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın analiz kısmında bana yardımcı olan sayın meslektaşım İbrahim GÜLEGÜL Beyefendiye de saygı ve sevgilerimi sunuyor, teşekkür ediyorum.

Tez çalışmam boyunca benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım annem Gülser ÇIKAROĞLU ve canım ağabeyim Ersoy ÇIRAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

ÇIRAK, Sümeyra. “Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara /Yenimahalle). Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmanın amacı Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ve bu algıların; cinsiyet, yaş, kıdem, branş, öğrenim durumu, okuldaki hizmet süresi ve aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır.

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Ankara Yenimahalle İlçesinde görev yapan 88 resmi ilköğretim okulunda görevli 3805 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü evren sayısı belli olan örneklem için kullanılan formül ile hesaplanmış ve güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 357 olarak belirlenmiştir. Veriler Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi için, betimsel istatistik, t testi, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Scheffe testi kullanılmıştır.

Bulgular, örgütsel adaletin üç alt boyutunun öğretmenlerce “yüksek” düzeyde algılandığını; fakat öğretmenlerin etkileşim adaleti ($\bar{X}=4,25$) algısının, işlem ($\bar{X}=3,85$) ve dağıtım ($\bar{X}=3,83$) adaleti algılarına göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Maddelere uygulanan istatistiksel işlemler sonucunda, dağıtım adaleti boyutunda görüşlerin cinsiyet, kıdem ve aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; işlem adaleti boyutunda görüşlerinin kıdem ve aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği; etkileşim adaleti boyutunda ise görüşlerin aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ders dışı işlerin dağıtımı, sorumlulukların belirlenmesi, işlerle ilgili kararların alınması hususlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha adil buldukları saptanmıştır. 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü grubunda olan öğretmenlerin, okul müdürlerini ders programlarını hazırlama konusunda yeterince adil olduğunu

düşünmedikleri görülmüştür. Dağıtım adaleti boyutuna ilişkin diğer bir bulgu da; 2 yıldan az zamandır aynı müdür ile çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tarafsız karar vermediklerini düşünmeleridir.

İşlem adaleti boyutunda; 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip öğretmenleri, okul müdürlerini yasal güçlerini kullanmakta herkese eşit davranmadıklarını düşünmektedirler. 21 yıl ve üstü grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerini kararların gerekçelerini açıklamakta adil bulmadıkları belirlenmiştir. Aynı boyuta ait diğer bir bulgu; 1 yıldır aynı müdür ile çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her bir çalışanla ayrı ayrı tartışması hususunda orta düzeyde yeterli bulmalarıdır.

Etkileşim adaleti boyutunda anlamlı farklılık sadece aynı müdürle çalışma süresi değişkeninde ortaya çıkmıştır. Ancak bu alt boyuta ilişkin görüşler yüksek ve çok yüksek düzeyde değişiklik göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, ilköğretim okulları, öğretmenler.

ABSTRACT

ÇIRAK, Sümeyra. *“Public Primary School Teachers’ Organizational Justice Perceptions (Ankara/Yenimahalle)”* Master Thesis, Ankara, 2013.

The purpose of this study was to determine public primary school teachers' perceptions of organizational justice and whether these perceptions differ across gender, age, tenure, branch, educational background, the period of service at the school and the period of working with the same principles.

A total of 3805 teachers employed in 88 primary schools in Yenimahalle participated in the study. The sub-population of the study consisted of 357 primary public school teachers selected from this population. The data were gathered through using the “Organizational Justice Scale” employed in 88 which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish schools by Polat(2007). For data analysis, descriptive statistics, t test, one way-ANOVA and Scheffe test were used.

The research findings show that teachers have positive perceptions of organizational justice and of all subdimesions of it. The level of teachers’ perceptions of interactional justice ($\bar{X}=4,25$) is higher than the other justice subdimensions.

The research findings indicate that (1) the perceptions of distributive justice differ by gender, tenure and the period of working with the same principle, (2) the perceptions of procedural justice differ by tenure and the period of working with the same principle, (3)the perceptions of interactional justice differ according to the period of working with the same principle.

Male teachers’ perceptions about the preparation of schedules, the determination of responsibilities and the way of taking decisions are at higher level than female teachers’.

The least experienced teachers regard their principles as less fair about the preparation of the schedules. Teachers, working with same principle less than two years, think that the principles are not just enough in decision making processes.

1-5 years and 21 and more years experienced teachers think that their principles are not fair enough while declaring the reasons of the decisions and using their legitimate power. The other finding about the procedural justice perceptions of teachers, shows that principles don't inform and talk enough about the outcomes of decisions before applying them.

In interactional justice dimension, only the period of working with the same principle effects the perceptions of teachers. The perceptions of interactional justice are at high level.

Key Words: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, public primary schools, teachers.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI....	1
1.1.1 Örgütsel Adalet Kavramı	1
1.1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramına Tarihsel Bir Bakış.....	3
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması.....	6
1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri	7
1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri	8
1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	8
1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	9
1.1.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları.....	11
1.1.3.1 Dağıtım Adaleti Boyutu.....	11
1.1.3.2 İşlem Adaleti Boyutu	16
1.1.3.3. Etkileşim Adaleti Boyutu.....	26
1.2. PROBLEM DURUMU	33
1.3. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEM CÜMLELERİ.....	41
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	41

1.5. SINIRLILIKLAR.....	42
1.6. TANIMLAR	42
BÖLÜM II	43
YÖNTEM.....	43
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	43
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	43
2.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	44
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	47
BÖLÜM III.....	48
BULGULAR VE YORUM	48
3.1. Bulgular ve Yorumlar	48
3.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorumlar	48
3.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorumlar	49
BÖLÜM IV	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
4.1. Sonuçlar.....	69
4.2. Öneriler	71
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	91
Ek 1-2-3 Ölçek Kullanım İzinleri	92
Ek 4. Veri Toplama Aracı.....	95
Ek 5 Ek Tablolar.....	97
Ek 6 Araştırma İzni	137

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Greenberg'in Teori Sınıflandırması Ve Teorilerin Araştırma Soruları.....	7
Tablo 2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İçerikleri Özet Tablosu.....	11
Tablo 3. Dağıtım Adaleti Oranlaması.....	13
Tablo 4. Adaletsizlik Algısının Davranışsal Sonuçları	13
Tablo 5. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması	43
Tablo 6. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	44
Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi.....	46
Tablo 8. Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları.....	47
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri	48
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 11. Dağıtım Adaleti Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin t Testi Sonuçları.....	51
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	52
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	53
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	55
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 16. Dağıtım Adaleti Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları.....	58
Tablo 17. İşlem Adaleti Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları.....	59
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	60

- Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması... 61**
- Tablo 20. Dağıtım Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları.... 62**
- Tablo 21. İşlem Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları..... 63**
- Tablo 22. Etkileşim Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları..... 66**

BÖLÜM I

GİRİŞ

Adalet yaşamın her alanında gereksinim duyulan önemli bir kavramdır. Günlük yaşamın her anında karşılaşılan olayların ne kadar adil olduğuna dair değerlendirmeler yapılır duygu, düşünce ve tepkiler bu değerlendirmelere göre şekillenir.

Çalışma yaşantısında da önemli bir yere sahip olan adalet kavramı çalışanlar için güdüleyici bir araçtır. Çalışanlar sahip oldukları bilgi, birikim ve becerileri örgüte taşıırken katkılarının karşılığını en adil biçimde almak isterler. Alınan karşılığın maddi yönünün yanı sıra sosyal bir yönü de vardır. Örgüt içinde kendilerine nasıl davranıldığı, ne kadar söz hakkı verildiği gibi hususlar da çalışanların adalete ilişkin değerlendirmelerini etkilemektedir.

Kaynakların dağıtımında, kurulan sosyal ilişkilerde, örgüt içi süreçlerde, politikalarda ve stratejilerde kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüt lehine örgütsel davranış kalıpları geliştirmekte, adaletsizlik yapıldığına inanan çalışanlar ise örgüt aleyhine davranmaktadırlar. Bu sebepten dolayı yöneticilerin kaynakların dağıtımı, örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, karar alma süreçlerinin uygulanması aşamalarında örgütsel adaletin sağlanmasına gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adaletin örgütlerin başarısındaki büyük payından yola çıkarak Ankara İli Yenimahalle İlçesinde resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramına ve örgütsel adaletin alt boyutlarına yer verilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısının sonuçları hem eğitim kurumlarında hem de işletmelerde yapılan yerli ve yabancı araştırmalar çerçevesinde incelenmiştir. İncelemeler ışığında araştırmanın problem durumu oluşturulmuş; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, kavram tanımları, problem cümlesi ve alt problem cümleleri sunulmuştur.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet algısının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve performans artışı gibi örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunun fark edilmesinden sonra örgütsel adalet ile ilgili araştırmalarda artış olmuştur (Mayer, Nishii, Schneider ve Goldstein, 2007, s. 929)

İnsanların ekonomik kazançlar (örneğin; para) ve sosyal kazanımlar (örneğin; statü) elde etmek için çalıştıkları gerçeği, adalet algısını örgütlerin verimliliği için önemli kılmaktadır. Greenberg örgütsel adaleti adaletin örgüt içindeki etkisinin anlaşılması ile ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990, s.399). Moorman' a göre; örgütsel adalet, iş görenlerin kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları ve bu algıların bireyle, örgütle ve işle ilgili durumları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Moorman, 1991, s. 845).

Örgütsel adalet; görev, ücret ve ödül dağıtımının, karar verme ve bilgilendirme süreçlerinin ve örgüt içi sosyal ilişkilerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığıyla ilgilidir (İnce ve Gül, 2005, s.135). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere; çalışanların çıktılara ilişkin değerlendirmeleri öznedir ve çalışanlar adalet algılarını kendi kazanımlarını diğerlerinininkiyle karşılaştırarak oluştururlar. Bu yüzden adalet algılarında farklılıklar olması kaçınılmazdır (Choi, 2011, s. 187; Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 4). Diğer bir deyişle örgütsel adalet kişilerin idari kontrolün etik ve ahlaki yönlerine ilişkin kişisel değerlendirmeleridir. Örgütsel adalet; bireylerin bir arada uyumlu çalışmasını sağlarken, adaletsizlik uyumu bozmakta ve bireysel ve örgütsel zararlara neden olabilmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007, s. 35). Bu yüzden iş görenlerin algılarını dengede tutmak iş ortamındaki sosyal gerginliği azaltacaktır. Denge ortamını sağlayabilmeleri için yöneticilerin; istikrarlı ve adaletli bir çalışma ortamı yaratmaları, çalışanlarına söz hakkı vermeleri ve alınan kararlara ilişkin iş görenlerinin görüşlerini almaları gerekmektedir(Coetzee, 2005, k.s.4).

Örgütsel adalete yönelik yaklaşımlar iş hayatının değişik yönlerini konu almıştır. Ücret, ödül gibi kaynakların tahsisi, elde edilen kaynakların oluşumunda rol oynayan karar

verme süreçleri, amirlerle ve iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim, yaklaşımlara konu olan yönlerdir. Çalışanların bu yönlerle ilişkin adalet algıları sırasıyla, dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s. 5).

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının (dağıtım, süreç ve etkileşim) çalışanlar üzerindeki etkisini irdeleyen birçok araştırmada; örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve örgütsel vatandaşlık (Colquitt, Canlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001) güven, yüksek iş performansı, (Cropanzano ve diğerleri, 2007) gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin; çalışanların adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran empirik çalışmalar sonucunda her ikisi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Moorman, 1991, s. 846). Ayrıca karar verme süreçlerini ve yönetim süreçlerini adaletsiz olarak algılayan çalışanların öfke, kızgınlık, dargınlık duydukları ve hatta intikam alma ve misilleme davranışları gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Nabatchi, Bingham ve Good, 2007, s. 8).

Tanımlamalardan ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi; adil bir ortam örgütlere olası çatışma ve uyuşmazlıkları kontrol etme fırsatı verecektir. Adaletli bir ortam sağlayan örgütler hem çalışanlarından hem de örgütün çıktılarında yana faydalar sağlayacaktır.

1.1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramına Tarihsel Bir Bakış

Örgütsel adalet kavramına ilişkin ilk araştırmalar sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında isim yapmış, Homans, Thibaut, Kelly, Blau gibi değişim kuramcılarının ödüllerin dağıtımını ve etkilerini inceledikleri çalışmalarla başlamıştır. Bu araştırmalara ek olarak ödül ve cezaların paylaşılmasına ilişkin algılanan adaletin etkisini araştıran çok sayıda araştırma da yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden etkilenmiştir (Leventhal, 1980, s.3). Adams'ın Eşitlik Teorisi örgütsel adalet çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, bir kazanımın adilliği, kişinin girdi olarak sundukları ile karşılığında edindiklerinin birbirleriyle ve diğer kişilerin edinimleriyle olan orantısının hesaplanmasıyla belirlenebilir (Colquitt ve diğerleri, 2001, s. 426). Leventhal (1980) Eşitlik Teorisi'ni sadece sonuca odaklandığı

ve tek boyutlu olduğu için eleştirmiş ve Eşitlik Teorisi'ne alternatif olarak Adalet Yargı Modeli'ni sunmuştur. Bu model Adams'ın teorisi gibi tek boyutlu değildir. Leventhal adaletlilik kuralının sadece elde edilen sonuçla belirlenemeyeceğini, sonuca götüren süreçlerin de dikkate alınması gerektiğini savunmuştur (s.2).

Dağıtım adaletine ilişkin bu tartişmalar sürerken örgütsel adalet kavramının bir başka alt boyutunu oluşturan işlem adaleti alan yazına girmeye başlamıştır. İşlem adaleti kavramı, Thibaut ve Walker'ın yasal süreçlerdeki adalet problemini konu alan araştırmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Thibaut ve Walker, dava sürecinde yer alan ve söz sahibi olan kişilerin dava nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın, nihai kararı daha adil bulduklarını savunmuşlardır. Bu sav, adalet çalışmalarına yeni bir boyut katmıştır. 1980 yılında Leventhal, bu savı örgütsel araştırmalara taşımuştur (Thibaut ve Walker, 1978, s.551).

Hukuk alanından örgütlere uyarlanan işlem adaleti Greenberg tarafından kararların alınma sürecinde izlenen politika ve prosedürlerin adilliğine ilişkin algı olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990, s.402). Leventhal kişilerin işlem adaletine ilişkin değerlendirmelerinin bir takım kurallar çerçevesinde şekillendiğini belirtmiş ve bu kuralları şu şekilde ifade etmiştir (Leventhal, 1980, s.20):

- Tutarlılık kuralı,
- Doğruluk kuralı,
- Düzeltilebilirlik kuralı,
- Önyargıların bastırılması kuralı,
- Temsil etme kuralı,
- Ahlaka uygunluk kuralıdır.

Folger ve Bies (1989) 'ın kişilerin kazanımlarında ve örgüt içinde uygulanan süreçlerde olduğu kadar süreçlerin uygulanma aşamalarında karşılaştıkları davranışlarda da hakkaniyet aradıkları görüşü (s. 81), örgütsel adalet alanyazına etkileşim adaleti olarak girmiştir ve örgütsel adaletin nc alt boyutunu oluşturmuştur. Etkileşim adaleti; "rgt içi sosyal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinde, örgütsel saygı ve güvenin

temel alınmasıdır. Örgüt içi politik ve üretkenlik karşıtı davranışların olmadığı bir örgütsel ortamın oluşturulmasıdır”(Karadal, Demirel ve Doğan, 2009).

Örgütsel adalet kavramının zaman içerisindeki gelişimini kısaca açıklamak gerekirse; ilk çalışmalar daha çok iş görenlerin kazanımlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin önemi üzerinde durmuştur. İş görenlerin kendi kazanımlarını değerlendirdiklerine ilişkin araştırmalar iş görenlerin karar alma süreçlerine yönelik değerlendirmelerine yoğunlaşmaya başlamıştır. En son araştırmalar ise çalışanların iş ortamında yaşadıkları karşılıklı ilişkileri adil algılayıp algılamadıklarının önemine vurgu yapmaktadır (Blader ve Bobocel, 2005, s. 4-5). Bu üçüncü alt boyutun ortaya çıkışı örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini örgütsel adaletin üçüncü alt boyutu olarak tanımlasa da bazı araştırmacılar etkileşim adaletini işlem adaletinin bir alt boyutu olarak tanımlamışlardır (Colquitt, 2001, s.386). Örneğin; Greenberg ve Croponzano’ya göre etkileşim adaleti, süreç adaletinin sosyal yönünü oluşturmaktadır ve ayrı bir boyut olarak ele alınmamalıdır (Croponzano ve Greenberg, 1997, s. 19).

Greenberg ise tartışmaya yeni bir boyut katmış ve dört boyutlu bir örgütsel adalet kavramından bahsetmiştir. Dağıtım ve işlem adaletine ek olarak öne sürdüğü boyutlardan biri kişilerarası adalettir. Bu adalet türü, kişilerin karşı karşıya kaldıkları davranışların saygınlık ve kibarlık derecelerini içermektedir. Diğeri ise bilgilendirme adaletidir ve süreçlerin uygulanışı ve kazanımların nedenlerini açıklayan, bilgi verici davranış türünü içermektedir. (Greenberg, 1990, s. 411-412).

Kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesi aşamalarında yöneticilerin iş görenlerine ne derece saygılı davrandığı ve nezaket gösterdiği ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmıştır (Colquitt ve diğerleri, 2001, s.427). Moorman (1991) kişiler arasında sağlanan adaletin süreçlerde sağlanmaya çalışan adaletten daha fazla etkili olduğunu ifade etmiştir. Moorman yöneticilerin iş görenlere saygılı davranmasının hem adaletin uygulandığının hem de bireylerin değerli olduklarının bir göstergesi olduğunu belirtmiştir (s.853).

Bilgisel adalet ise Greenberg tarafından; iş görenlerin işleri ile ilgili işlemler hakkında bilgi sağlanması şeklinde tanımlanmıştır. Örneğin iş görenler önerileri reddedildiğinde

veya yaptıkları çalışmalar beğenilmediğinde eğer reddetmenin sebepleri hakkında bilgi veriliyorsa verilmediği duruma göre bu olumsuz sonucu daha adil algılamaktadırlar. Açıklamaların adil olarak algılanabilmesi için mantıklı bir sebebe dayandırılmaları gerekmektedir(Greenberg,J.<http://www.andidas.com>). Bies ve Moag (1986) yöneticiler dürüst oldukları, kararların iletiminde tutarlı davranışlar sergiledikleri ve kararların ussallığını açıklayabildikleri sürece iş görenlerde bilgisel adalet algısı oluştuğunu belirtmektedirler (<http://goliath.ecnext.com>). .Bilgi paylaşımının, iş görenlerin örgütsel adaletle ilgili algılarını içselleştirmelerine katkı sağlayacağı ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracığı varsayılmaktadır. Bu varsayımın doğrulanması, örgütün yapısal ve sistemsel olarak böyle bir yapılanmayı desteklemesini gerektirmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011, s. 104).

Colquitt ve diğerleri örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmaları meta analitik bir çalışmada ele almış ve etkileşim adaleti ile süreç adaletinin ayrı alt boyutlar olarak incelemeleri gerektiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışmada Greenberg'in iddiasının aksine kişilerarası adalet ile bilgilendirme adaletinin ayrı birer alt boyut olarak düşünülmemesi gerektiği, etkileşim adaletinin alt boyutları olarak değerlendirilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Colquitt ve diğerleri, 2001, s. 432).

Daha sonraki bölümlerde bu tartışmalara tekrar yer verilecek ve boyutlandırma ile ilgili yapılan çalışma örnekleri sonuçları ile birlikte sunulacaktır.

Özetle örgütsel adalet kavramı, elde edilen kazanımlarda, kazanımlara götüren uygulamalarda, çalışanların yönetimle girdikleri iletişimde karşılaştıkları davranışlarda adaletin ne kadar sağlandığını içermektedir. Örgütsel adalet kavramı zaman içinde boyutlandırılmış ve farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşlerin Sınıflandırılması

Greenberg (1987) örgütsel adalet kavramıyla ilgili zaman içinde gelişen yaklaşımların sınıflandırılmasının, yaklaşımlar arası ilişkilerin daha net bir şekilde görülebilmesine ve örgütlerin daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Bu sınıflandırma reaktif (tepkisel) -proaktif ve içerik-süreç boyutlarından oluşmaktadır.

- **Reaktif-Proaktif Boyut:** Reaktif teori kişilerin adaletsiz bir durumdan kaçma veya kaçınma çabaları ile ilgilidir. Proaktif teorisi ise adaleti sağlayıcı, müdahaleci davranışlarla ilgilidir.
- **İçerik-Süreç Boyutu:** İçerik yaklaşımı sonuç ve verilen kararların adilliği; süreç yaklaşımı ise sonuca ve karara götüren süreçte uygulanan yöntemlerin adilliği ile ilgilidir (s.9)

Greenberg yaklaşımlar ile teorileri birleştirmiş, teori çeşitlerini ve her bir teorinin irdelediği soruları şu şekilde özetlemiştir (Greenberg, 1987, s.16):

Tablo 1. Greenberg'in Teori Sınıflandırması Ve Teorilerin Araştırma Soruları

TEORİ	ARAŞTIRMA SORULARI
Reaktif İçerik	Çalışanlar adaletsiz ücret paylaşımına nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif	Çalışanlar adil ücretlendirme için ne yapmaktadırlar?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adaletsiz politika ve prosedürlere nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif	Çalışanlar adil politika ve prosedürlerin oluşturulması için ne yapmaktadırlar?

1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorisi bireylerin adaletsizliğe nasıl karşılık verdikleri sorusuna odaklanmaktadır. Homans'ın Dağıtım Adaleti kuramı, Adams ve Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi, Cosby'nin Göreceli Yoksunluk kuramı, reaktif içerik teorisinde öne çıkan teorilerdir. Bu teorilerin ortak savı; çalışanların ücret veya ödüllerin paylaşımında adaletsiz bir durumla karşılaştıkları zaman olumsuz tepkiler ortaya koyacaklarıdır. Örneğin; Martin (1981) bir çalışanın aldığı ödülü başka bir çalışanki ile karşılaştırdığında hak ettiğini alamadığını, kendisine haksızlık yapıldığını düşünürse yoksunluk hissi yaşayabileceğini ve örgütten uzaklaşabileceğini belirtmiştir(akt. Greenberg, 1987, s.12). Folger, çalışanların bu olumsuz durum karşısında duyacakları nefret, kızgınlık, memnuniyetsizlik, mutsuzluk hislerinden kurtulmak için, misilleme, örgütten ayrılma gibi kendilerince zararı telafi edici tepkiler ortaya koyabileceklerini savunmuştur (akt. Coetzee, 2005, k.s.4).

1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif İçerik Teorisi'nin aksine Proaktif İçerik Teorisi, çalışanların paylaşımlarda adaleti sağlamak için ne yapacakları sorusuna odaklanmaktadır. Bu teoride öne çıkan isim ise Leventhal' dır. Leventhal'a göre; kazanımların paylaşılması bazı durumlarda farklılık gösterebilir ve duruma göre adil algılanabilir. Bu savından hareketle Leventhal Adalet Yargı Modelini geliştirmiştir. Leventhal, uzun vadede yarar getireceği düşüncesiyle çalışanların örgüte kattıklarının oranına bakılmaksızın grup içi uyumu sağlamak için ödül ve ücretlerin çalışanlara eşit dağıtılmasına itiraz etmeyeceklerini savunmuştur (Greenberg, 1987, s. 12-13). Proaktif içerik teorisinde öne çıkan bir diğer teori ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Teoriye göre adalet çalışanların vazgeçilmezlerindedir. Ödüller belli ilkelere göre dağıtılmalıdır. Bu ilkeler şunlardır (akt. İçerli, 2010, s. 75):

- **Rekabet:** Ödüller çalışanların performansları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.
- **Denklik:** Dağıtımlarda eşitlik olmalıdır.
- **Eşitlik:** Ödüller çalışanların ne kadar katkı sağladıkları belirlenerek yapılmalıdır.
- **Marksizm:** Dağıtım ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Çalışanlar diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de değerlendirirler. Örneğin; iş arkadaşını kendine yakın bulan bir çalışanla iş arkadaşını sadece mesai arkadaşı olarak gören çalışanın yukarıda belirtilen dağıtım ilkelerine yönelik tercihleri farklı olacaktır. Birinci durumda marksizim, ikinci durumda ise eşitlik ve denklik ilkelerinin benimsenmesi olasıdır (Greenberg, 1987, s. 13).

1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri çalışanların adaletsiz politika ve prosedürlere nasıl tepki verdiği ile ilgilenmektedir. Süreç teorileri hukuk geleneğinden gelmektedir ve hukuk çevresinde

tarafsız karar verme süreçlerinin halkın kararları kabullenişinde etkili olduğu savunulmaktadır (Fuller, 1961; akt. Greenberg, 1987, s. 13).

Reaktif süreç teorilerinin ortaya çıkışı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Yine aynı dönemde Thibaut ve Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin izleklere verilen tepkileri karşılaştırdıkları bir dizi araştırma yapmışlardır. Thibaut ve Walker'ın geliştirdikleri Süreç Adaleti Teorisi çatışan (örn; davacı/davalı) ve müdahil (örn; yargıç) olan üçlü taraf arasında ayırım yapmıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümü için iki aşama sunmuştur: süreç aşaması; kanıtların sunulduğu aşamadır ve karar aşaması; kanıtların kullanıldığı aşamadır. Kanıtların bulunup geliştirilmesini kontrol etme gücü "süreç kontrolü"; karar aşamasındaki kontrol gücü de "karar kontrolü" olarak ifade edilmiştir (Thibaut ve Walker, 1978, s. 546). Thibault ve Walker'ın bu araştırmaları daha genel olarak ele alınmış ve sivillerin polislerle karşı karşıya geldikleri durumlar, öğrencilerin öğretmenlere verdikleri tepkiler, seçmenlerin seçtikleri adaylar hakkındaki değerlendirmeleri gibi birçok durum araştırma konusu olarak incelenmiştir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda Süreç Adaleti Teorisi'nin "süreçlerdeki kontrol gücünün, sonuçların daha adil algılanmasını sağlayacağı" görüşü desteklenmiş olmuştur. Bu durum Süreç Adalet Teorisi'nin sanılandan daha geniş bir kullanım alanı olduğunu göstermiştir. Bu kullanım alanlarından biri de örgütler olarak belirlenmiş ve Süreç Adalet Teorisi "İşlem adaleti (Süreç Adaleti)" adıyla örgütsel adalet çalışmalarında araştırma problemlerinden biri olmuştur (Greenberg, 1990, s. 403). İş uyuşmazlıklarının çözümü, performans değerlendirmeleri gibi birçok örgütsel konuya uyarlanmıştır (Greenberg, 1987, s. 13).

1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerine ve çalışanların adalete ulaşmak için hangi süreçleri belirleyeceği sorusuna odaklanır. Proaktif süreç teorilerinden biri Dağıtım Tercih Teorisi'dir. Bu teori insanların, belirli prosedürlerin amaçlarını karşılayacağı beklentisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların beklentilerini gerçekleştirebilmek için uygulanacak prosedürlerin bir takım gerekleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar:

- Karar vericiyi seçme şansı vermek.
- Tutarlı kurallar içermek.
- Doğru bilgi aktarmak.
- Karar verme gücünün yapısını belirlemek.
- Önyargılara karşı koruma sağlamak.
- Karşıt fikirlerin duyulmasını sağlamak.
- Prosedürlerdeki yanlışlıkların düzeltilmesine imkân vermek.
- Ahlaki kurallara ve etik kurallarına uygun olmaktır (Coetzee, 2005, k.s. 4).

Leventhal'ın daha önce de belirtilen Adalet Yargı Modeli ile hayat bulan Dağıtım Tercihi Teorisi'ni konu alan sınırlı sayıda araştırma yapılmış olsa da yapılan araştırmalar Leventhal'in ortaya koyduğu kuralların, özellik de tutarlılık kuralının adalet algısı için önemli olduğunu göstermiştir (Greenberg, 1987, s. 14).

Sheppard, Lewicki ve Minton ise; karar, olay ya da prosedürlerin adil olarak değerlendirilmesini iki temel prensibe dayandırmaktadırlar; bunlar denge ve doğruluktur.

- **Denge:** Adaletin ilk prensibi denge yargısıdır. Kişi kazanımını başkasının kazanımıyla karşılaştırmaktadır. Adaletin bu yönü dağıtım adaleti olarak ifade edilmektedir.
- **Doğruluk:** Çalışanlar kararları tutarlı ve adil bir şekilde uygulandığı sürece adil bulmaktadırlar. Bu da süreç adaleti olarak ifade edilmektedir. Adaletle ilişkin sözü edilen yaklaşımlar çalışanların çalıştıkları ortamı ve yöneticilerini sadece kazanımlarının getirdiği eksiler veya artılara göre değerlendirmediklerini göstermektedir. Çalışanlar kararların alınış sürecine ilişkin değerlendirmelerde de bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı üzerine yapılan çalışmaların sayısı çoğaldıkça çıktı ve süreç dışında çalışanların adalet algısını etkileyen başka bir etkenden bahsedilmeye başlanmıştır. Bu etken örgütsel adaletin başka bir boyutunu oluşturmuştur. Yapılan çalışmaların sayısı çoğaldıkça yeni bir adalet biçimi ortaya çıkmıştır. Bu yeni boyut, çalışanların örgüt içi etkileşimlerini irdelemektedir ve etkileşim adaleti olarak ifade edilmektedir. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti çalışanların adalet algıları üzerinde önemli etkilere sahip olduğundan örgütsel adaletin bütününü oluşturmaktadır (Coetzee, 2005, k.s. 4.4-4.5). Tablo 2.'de örgütsel adaletin üç alt boyutunun içerikleri verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İçerikleri Özet Tablosu

ÖRGÜTSEL ADALET		
DAĞITIM ADALETİ	İŞLEM ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ
Denklik Hakkaniyet Karar ve kazanım memnuniyeti	Politikalar Prosedürler Sistem memnuniyeti	Kişilerarası tutum İlişki memnuniyeti

Tabloda da görüldüğü üzere; dağıtım adaleti sonuç, işlem adaleti süreç ve etkileşim adaleti ilişki odaklıdır. Bir sonraki başlık altında üç alt boyut detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.1.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışını sağlayan teoriler ele alındıktan sonra, araştırmanın bu bölümünde örgütsel adaletin üç alt boyutu; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti incelenmiştir.

1.1.3.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Sosyal Adalet veya Ekonomik Adalet olarak da adlandırılan (Fleischacker, 2004, s. 1) ve sosyal psikologlar tarafından çalışılan ilk adalet türü olan (Nowakowski ve Conlon, 2005, s.5) dağıtım adaleti (Distributive Justice); iş görenlerin ücret, ödül gibi kazanımları ile ilgilidir (Gilliland, Steiner, Skarlicki, 2001, s.123).

Cohen (1987) dağıtım adaletini; örgütsel kaynakların, ödül ve cezaların, ücretlerin paylaştırılmasının uygun, adil, ahlaki, doğru olup olmadığına yönelik iş görenin algısı olarak tanımlamaktadır (Karadal ve diğerleri, 2009). Dağıtım adaletinde esas olan

bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78; Titrek, 2009, s. 553).

Sosyal psikoloji adaletine ilişkin araştırmalar, eşitlik teorisinin gelişimi ile başlamıştır ki, eşitlik teorisi 1980'lere kadar hâkim yaklaşım olarak kalmıştır. İlk teoriler Aristotles'in Nichomachean Ethics isimli çalışmasına dayanarak geliştirilmiştir (Cropanzano ve diğerleri, 2007, s. 37). Bu çalışma on kitaptan oluşmakta ve beşinci kitap "Adalet ve Hakkaniyet: Özel Tartışma Gerektiren Ahlaki Bir Erdem" başlığını taşımaktadır (<http://en.wikipedia.org>). Aristotles'in dağıtım adaleti, kimin ne aldığı ve bir dizi karın kişiler ve gruplar arasında nasıl paylaştırıldığı ile ilgilidir. Adaletin ve hakkaniyetin bu yanı "*ortak malların ya da ortak kaynakların paylaşımı*" olarak isimlendirilmiştir. Ona göre adalet, orantı ile ilgi bir sorundur ve orantı da oranların eşitliğidir (Cropanzano, Stein ve Nadisic, 2011, s.21). Bu matematiksel formülde anlatılmak istenen; eşit koşullardaki insanlar eşit, eşit koşullarda olmayanlar ise eşit olmayan payları almalıdır görüşüdür (Winthrop, 1978, s. 1204).

Homans eşitlik teorisinin temel yapı taşlarını sosyal psikoloji alanına taşımış ve dağıtım adaleti terimini Aristotles'in çalışmasından esinlenerek kullanmıştır. Homans dağıtım adaletini takas ilişkileri (exchange relationships) kapsamında tanımlamıştır (Colquitt ve diğerleri, 2005, s.21). Homans'a göre; adalet, hizmet karşılıklarının kişi veya gruplar arasında paylaşımı olarak görülmelidir. Homans hizmetinin karşılığını alan birine nazaran hak ettiği karşılığı alamayan insanların adaletsizliğe maruz kaldığını belirtmiştir (Katz, 2005, s. 34). Buna göre; farklı iş gruplarındaki iki kişinin hizmetleri karşılığında edindikleri eşit olduğu durumlarda adaletten söz edilebilir. Ayrıca Homans dağıtım adaletinin maddi kazançlar boyutuna ek olarak sosyal bir boyutu olduğunu belirtmiştir. Ancak Homans'ın dağıtım adaletine ilişkin bu görüşleri karmaşık iş yapılarını açıklamada yetersiz kaldığı ve her bireyin örgüte kattıklarına ilişkin değerlendirmelerinin farklı olabileceği için eleştirilmiştir (Çakır, 2006, s. 35-36). Homans'ın birçok görüşü Adams tarafından geliştirilmiş ve Adams'ın Eşitlik Teorisi iş yerinde adalet çalışmalarının temel yaklaşımı haline gelmiştir. Adams, Homans gibi adaletsizliğin sadece memnuniyet üzerindeki etkileriyle ilgilenmemiş, adaletsizliğin sebep olduğu ve olabileceği birçok tepkiler olabileceğini göstermeye çalışmıştır.

Homans'ın yatırımlar ve kar kavramlarından faydalanarak dağıtım adaletini çıktılarının girdilere oranı çerçevesinde tanımlamıştır (Colquitt ve diğerleri, 2005, s. 16).

Adams'ın Eşitlik kuramına dayanan dağıtım adaleti, kaynakların iş görenler arasında eşit dağılımını ifade etmektedir. Adams kişilerin elde ettiklerinin adil olup olmadığını anlamak için sahip oldukları bilgi ve beceri ile elde ettiklerinin oranlamasını yaptıklarını ifade etmiştir. Tablo 3' te Adams'ın kişilerin yaptığı iddia ettiği oranlama verilmiştir. Tabloya göre; kişiler kendi kazanımlarıyla örgütün diğer iş görenlerin kazanımlarını karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucunda diğer üyelerin girdi ve çıktıları ile eşitlik gördüğünde adaletli davranıldığına inanmaktadırlar.

Tablo 3. Adams'ın Dağıtım Adaleti Oranlaması

İş görenlerin örgüte getirdikleri	=	Diğer iş görenlerin örgüte getirdikleri
İş görenlerin kazanımları		Diğer iş görenlerin kazanımları

Adams, Tablo 3.'te belirtilen, iş görenlerin örgüte getirdiklerini zekâ, yaratıcılık, vasıflar, eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kıdem, sosyal statü, etnik köken; örgütten kazanımlarını ise ücret, ödül, statü sembolü, sosyal yardımlar, övgü, pozisyon şeklinde sıralamıştır

Adams kişilerin örgüte getirdikleri ile örgütten elde ettikleri kazanımları diğer iş görenlerin kazanımlarıyla karşılaştırdığında adaletsizlik yapıldığını düşündüklerinde, olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Adams hak ettiğinin altında ödül aldığını düşünen iş görenlerin örgüt zararına davranışları gösterebileceklerini savunmuştur. Bunlara ek olarak Adams hak ettiğinin üzerinde ödül aldığını düşünen çalışanların suçluluk ve tatminsizlik duyguları hissettiklerini, dengeyi sağlamak için çok çaba harcadıklarını belirtmiştir (Adams, 1965, s.272-273). Tablo 4.'te Adams'ın öne sürdüğü adaletsizlik algısının sonuçları verilmiştir (Greenberg ve Baron, 1999; akt. Çakır, 2006, s. 40).

Tablo 4. Adaletsizlik Algısının Davranışsal Sonuçları

Adaletsizliğin Türü	Tepkinin Türü	
	Davranışsal Tepki	Psikolojik tepki
Fazla Ödüllendirme	Yatırımları arttırma(=daha çok çalışma) ve Sonuçları azaltma	Kazançların kendi yatırımlarına uygun olduğu konusunda kendini ikna etme(diğerlerinden daha fazla çalıştığını düşünme)
Az Ödüllendirme	Yatırımları azaltma(=daha az çalışma) ve Sonuçları arttırma(=ücret artışı talep etme)	Diğerlerinin yatırımlarının gerçekten daha yüksek olduğunu kabul etme(diğer çalışanların nitelik düzeylerinin daha yüksek olduğuna ikna olma)

Adams ve Rosenbaum, Adams'ın ileri sürdüğü bu davranışsal sonuçları araştırma problemi olarak ele almışlardır. Araştırmalarında, üniversite öğrencilerinden ücret karşılığında röportaj yapmalarını istemişlerdir. Öğrencilerin bir kısmı alacakları ücreti hak edecek kadar yetenekli olduklarına diğer bir kısmı ise ücreti hak edecek kadar kaliteli olmadıklarına inandırılmıştır. Çalışmanın sonunda hak ettiğinden fazla aldığını düşünen gruptaki öğrencilerin diğer gruptaki öğrencilere göre daha fazla röportaj yaptıkları, aldıkları ücreti hak etmek için çok çaba sarf ettikleri görülmüştür (Adams ve Rosenbaum, 1962, s.161-164). Pritchard (1969) fazla ödemelerin öğrencilerde kişisel çıkar duygularını da tetiklemiş olabileceğini ve Adams'ın listelediği girdi ve çıktı ayırımının yeterince belirgin olmadığını söylemiş ve Adams'ın Eşitlik Teorisini eleştirmiştir (akt. Colquitt ve diğerleri, 2005, s. 16).

Greenberg yöneticilerin davranışlarının incelendiği çalışmada, bulunduğu pozisyondan daha alt pozisyona geçici olarak getirilen yöneticiler ile bulunduğu pozisyondan daha üst pozisyona geçici olarak getirilen yöneticilerin tepkileri incelenmiş ve hak ettiğinden daha yüksek pozisyonda çalışan yöneticilerin daha çok çalıştıkları, diğerlerinin ise performanslarında düşüş olduğu gözlemlenmiştir (Cropanzano ve diğerleri, 2007, s. 37). Bu çalışma Adams ve Rosenbaum'un araştırmalarını desteklemektedir.

Walster, E., Berscheid ve Walster, G.(1973) eşitlik teorisine yeni bir yorum getirmişlerdir. Bu yeni yorum teoriyi daha geniş kapsamada ele almaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinin anahtar unsurlarına bağlı kalmakla birlikte (Colquitt ve diğerleri, 2005, s. 18), Walster ve diğerleri sosyal etkileşim ve kişilerarası boyutları da çalışmalarına dâhil etmişler ve teorilerin oluşturmak için dört önerme sunmuşlardır (Walster ve diğerleri, 1973)

- Bireyler örgütten kazanımlarını maksimuma çıkarmaya çalışacaklardır.
- Gruplar müşterek ödülleri maksimuma çıkaracaklar, bunu yaparken grup üyeleri arasında ödül ve ücretlerin eşit dağıtan sistemler geliştirecekler. Ayrıca gruplar adil davrananları ödüllendirerek, adil davranmayanları cezalandırarak grup üyelerinin bu dağıtım sistemine taraf olmak için teşvik edeceklerdir.

- Bireyler adaletsiz ilişkiler yaşadıklarında eşitsizlik oranında üzüntü duyacaklardır.
- Adaletsiz ilişkilerden etkilenen bireyler hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmak için adaleti sağlamaya çalışacaklar. Bu amaçla ne kadar çabalarlarsa o kadar çok yorulacaklardır (s.151-152).

Leventhal Dağıtım Adaleti kavramını adil dağılım kuralları geliştirerek daha ileri bir boyuta taşımıştır. Leventhal bu kuralları adalet ortamını sağlayacak kişiler açısından ele almıştır. Bu kurallar; katkı, eşitlik ve ihtiyaçtır. Adams'ın Dağıtım Adaleti kavramına yaklaşımı ile Leventhal'in yaklaşımı arasındaki fark Leventhal'in çalışanların örgüte katkılarının yanı sıra çalışanlar arasında eşitlik ve çalışanların ihtiyaçlarını da incelemeye dâhil etmesidir (Alper, 2007, s.10). Eşitlik kriterinde, herkes gereksinime ya da katkıya bakılmadan aynı sonuçları elde etmelidir. Gereksinim kriterine göre; daha çok gereksinimi olan, daha fazla sonuç elde etmelidir (Yıldırım; 2002; akt. Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s. 77-78) .

Dağıtım adaletine ilişkin çalışmalar, dağıtım adaletinin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, yönetime güven, geri çekilme davranışlarıyla yüksek ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Bu tür çalışmalar eğitim örgütlerinde de yapılmış ve dağıtım adaletine ilişkin çalışan algısının sonuçları incelenmiştir.

Örneğin; örgütsel adalet algısının eğitim kurumlarındaki yansımalarını araştıran Özgan ve Bozbayındır (2011) örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarını ve bu algıların doğurduğu sonuçları incelemişlerdir. Araştırmanın dağıtım adaleti boyutuna ilişkin genel ve meslek liselerinde çalışan öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin ödüllendirme, ders programlarının yapılması, sevk, izin, sicil notu, cezalar ile ilgili olumsuz adalet algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ödüllendirmeye ilişkin olumsuz algının öğretmenlerde performans, iş doyumunu, bağlılık, güven ve motivasyonda azalmaya, moral bozukluğuna, stres ve ilişkilerde isteksizliğe sebep olduğu araştırma bulgularında belirtilmiştir. Ders programlarına ilişkin olumsuz algıların öğretmenlerin okula bağlılık, performans ve iş doyumunda azalmaya neden olduğu da bulgular arasındadır.

Yıldırım, Ekinci ve Öter (2012, s.338), eğitim müfettiş yardımcılarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelemişlerdir. Çalışmada sadece dağıtım adaletinin denetçilerin mesleki tükenmişlik düzeyinin önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Özellikle görev dağılımında yapılan adaletsizliklerin bu sonucu doğurduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür.

Eğitim kurumlarında yapılan başka bir araştırmada, dağıtım adaleti ile öğretmenlerin okula ve yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Polat, 2007).

Dağıtım adaleti ve yöneticiye güven ilişkisinin incelendiği bir diğer araştırmada, 33 eğitimciyle görüşülmüş ve araştırmanın sonunda dağıtım adalet algısının ve yönetime güvenin öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışını yüksek düzeyde etkilediği belirtilmiştir (Chughtai ve Zafar, 2006).

Dağıtım adaletine ilişkin görüşler ve araştırmalar, kazanımlarını adil değerlendiren iş görenlerin örgütün lehine davrandığını göstermektedir. Ancak dağıtım adaleti örgütsel adalet kavramının sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütsel çıktıların kendiliğinden ortaya çıkmadığı ve belirli bir takım süreçler ve işlemler sonucu bu çıktılara erişildiği gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örneğin çalışanlar performans değerlendirmeleri, terfi kararları, ücret artışları gibi kendilerini etkileyen sonuçlara nasıl karar verildiğine dair “Verilen kararlarda uygulanan işlemler adil miydi?” gibi sorular sorabilirler (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.5). Çalışanların sadece kazanımın adillğine göre değerlendirme yapmamaları, kazanımlara götüren uygulamalarda da adaletin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır.

1.1.3.2. İşlem Adaleti (Procedural Justice)

İşlemlerin adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı sorusu ve çalışanlar tarafından süreçlerin nasıl algılandığı örgütler için önem arz eden örgütsel adaletin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut işlem adaleti olarak isimlendirilmektedir.

İşlem adaleti; “*Ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve*

politikaların adil olma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Seymen, Girgin, Giritlioğlu ve Aksu, 2009, s.172). İşlemlere ilişkin adalet algısı çalışanların sistemi ve örgütü değerlendirmesiyle ilgili iken, dağıtıma ilişkin adalet algısı çalışanların belirli kazançlara ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989, s.115).

Moorman’a göre; işlem adaleti kazanımları belirlemek için kullanılan işlemlere yönelik iş görenlerin adalet algısıdır.(Moorman, 1991, s.845)

Tyler işlem adaletinin, tarafsızlık ilkesinden vazgeçmeden, doğru bilgiler ışığında uygulamalarda bulunma, ihtiyaç hissedilirse hataları düzeltme ve alınan kararları gözden geçirip gerekirse değiştirebilme yetisini gösterebilmeyi ifade ettiğini belirtmiştir (Tyler, 1988, s.128).

Folger’a göre ise işlem adaleti algısı; iş görenlerin örgüt içi kararların alınma biçimine gösterdikleri tepkidir (Folger, 1987, s.143). Örgüt içinde uygulanan işlemler ve süreçler çalışanların yönetime ve örgüte olan güvenin ve bağlılığının belirleyicisi konumundadır. Çalışanların ücretlendirmeye ilişkin adalet algılarıyla ilgili çalışmalar ücretlerin belirlenmesi sürecini adil bulan çalışanların verilen karar aleyhlerine olsa bile örgüte bağlılık duyduklarını göstermiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.28).

İşlem adaleti kavramı, adalet alan yazına ilk kez Thibaut ve Walker’ın çalışmalarıyla girmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 5). Bu kavramla birlikte örgütsel araştırmalar yapan bilim insanları, daha önceki teorilerin açıklamakta yetersiz kaldığı örgüt içi adalete ilişkin soruları sormaya başlamışlardır. Çalışanlara yapılan ödemelerin nasıl yönetildiğine ve örgüt içi şikâyetlerin ne tür yöntemler izlenerek çözüldüğüne ilişkin sorular süreç odaklı adalet görüşlerini tetiklemiştir. Bu sorular “ne?” den çok “nasıl?” a odaklanmıştır. Bu tür sorulara yanıt arayan kuramcılar - Folger, Greenberg ve Tyler gibi - dikkatlerini işlem adaleti ile ilgili olgulara ve sorunlara yöneltmişlerdir (Greenberg, 1990, s.402).

Greenberg ve Folger işlem adaleti kavramını örgüt bilimlerine taşıyan isimlerdir. “Procedural Justice, Participation And The Fair Process Effect In Groups And Organizations” isimli kitaplarının ikinci bölümünde, Thibaut ve Walker ile Leventhal’ın görüşlerini performans değerlendirme ve maaş gibi insan kaynakları yönetimiyle ilişkili

konulara uyarlamışlardır (Colquitt ve diğerleri, 2005, s.25; Greenberg ve Tyler, 1987, s.138).

İşlem adaletinin etkilerini açıklamak için ileri sürülen ilk modeller “Kişisel Çıkar Modeline” dayandırılmıştır (Jahangir, Haq ve Ezaz, 2005, s.16). Araçsal (Instrumental) model olarak da adlandırılan Kişisel Çıkarlar (Self-interest) Modeli’ne göre; insanlar iyi çıkarlar sağlayacaklarını düşündükleri için süreçte söz ve kontrol sahibi olmayı isterler (Conlon, 1993, s.1110; Stephan, Gilliland, Chan, 2001, s.150). Kişisel Çıkar Modeli’nin ilk örneği Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen “Süreç Kontrolü Modeli” dir (Jahangir ve diğerleri, 2005, s.16).

Thibaut ve Walker’ın adalet sistemlerini karşılaştıran ve işlem adaletini adalet alan yazına taşıyan çalışmaları, uygulanan işlemlerin ancak karara giden süreçte söz hakkına sahip olduğu müddetçe adil algılandığını göstermiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.17). Thibaut ve Walker (1975) uyuşmazlık çözümü sürecinde izlenen işlemlerin davacının dava sonucuna vereceği tepkiyi etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bu tezin test edildiği birçok laboratuvar çalışmasında iki tür uyuşmazlık çözümü süreci izlenmiştir (akt. Katz, 2005, s.54); tarafların katılımının olduğu ve tarafların mahkemeye kanıtlar ve deliller sundukları, hâkimin süreçte değil kararda kontrol sahibi olduğu süreç (adversary procedure), bir diğeri hâkimin hem süreçte hem de kararda kontrol sahibi olduğu süreçtir (inquisitorial procedure) (Colquitt ve diğerleri, 2005, s.21). Bu süreçler alan yazına “süreç kontrolü” ve “ karar kontrolü” olarak geçmiştir. Thibaut ve Wlaker insanların kazançlarını yükseltecek prosedürleri tercih ettiklerini ve süreçte kontrol sahibi olmanın kişisel çıkarlarını garanti altına almanın en iyi yolu olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir (Tyler, 1994, s.854).

Thibaut ve Walker üniversite öğrencileri, avukatlar ve yargıçların yer aldığı bir canlandırma deneyinde bu iki sürecin davalının kararını etkileyip etkilemediğine bakmışlardır. Deneyin sonunda süreçte kontrol sahibi olduklarında tarafların sonuca dair algılarının daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Süreçte kontrol sahibi olmak yüksek seviyelerde işlem adaleti algısı oluşturmak için anahtar etken olarak görülmüştür (akt. Katz, 2005, s.55).

Kişisel Çıkar (Self-interest) Modeli ya da diğer adıyla Araçsal Modelin ikinci örneği “Sosyal Mübadele Modeli” dir (Jahangir ve diğerleri, 2005, s.16; Konovsky, 2000, s.49). Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar; Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içerir (Bolat, O., Bolat, T. ve Seymen, 2009, s.219).

Blau sosyal mübadeleyi çıkar ve beklentilerle güdülenmiş kişilerin gönüllü eylemleri olarak tanımlamıştır. Bu modele göre; kişiler gelecekte elde edebilecekleri kişisel çıkarlarını düşünerek ilişki kurarlar. Bu yüzden bu ilişkisel takaslar ekonomik takaslara nazaran daha uzun dönemlidir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002, s. 267). Holmes’ e göre (1981); sosyal mübadele ilişkileri kişilerin karşı tarafların sorumluluklarını adil bir şekilde yerine getireceklerine duyulan güvene dayanmaktadır (Konovsky, 2000, s.493).

Güven, kurulan ilişkilerde anahtar etmen olmasına rağmen sosyal mübadele kuramcılarının güvenin ilişkilerde nasıl meydana geldiği konusunu göz ardı etmişlerdir. Konovsky ve Pugh’a göre işlemlerin adilliği güveni oluşturan en önemli kaynaklardan biridir. Yöneticilerin adil uygulamaları onların iş görenlerin haklarına ve onurlarına saygılı olduklarını gösterir. Ayrıca Konovsky ve Pugh çalışanların liderlerini güvenilir buldukları sürece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir (Konovsky ve Pugh, 1994, s. 656-667). Moorman, Blakely ve Niehoff’un çalışmaları da sosyal mübadele sürecinin işlem adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Moorman, Blakely ve Niehoff , 1998, s.354).

Lind ve Tyler’ a göre işlem adaletine araçsal bir yönden yaklaşım, kişilerin egoist yanlarını öne çıkarmaktadır. Tyler, DeGoey ve Smith, Kişisel Çıkar (Araçsal) Modelinin işlem adaleti tanımlamakta yetersiz kaldığını belirterek işlem adaleti algısının grup odaklı birçok tutum ve davranışı da etkileyebileceğini savunmuşlardır. Bunun üzerine Tyler, Rasinski ve Spodick “Değer-Dışavurum Modeli”ni geliştirmişlerdir. Bu modelde karar sürecinde söz sahibi (voice) olmanın önemi vurgulanmıştır. Burada söz sahibi olmaktan kasıt çalışanların nihai karardan önce ve karar sürecinde kendi fikirlerini ifade edebilmeleridir. Kişiler böylesi bir fırsata sahip olmanın diğerlerinin fikirlerini etkilemek için bir şans yaratacağını düşünmektedirler. Lind ve Tyler ayrıca kişilere söz

hakkı vermenin kişilere grup süreçlerine katılma fırsatı vereceğini ve bunun kişilerde grup üyeliği duygusu oluşturacağına vurgu yapmışlardır (Beugré, 1998, s. 24).

Tyler, Rasinski ve Spodick nihai karar vericilerin fikirlerinin etkilemekte başarısız olursa bile süreçte kontrol sahibi olmanın sesini duyurma isteğini tatmin ettiğini belirtmişlerdir. Süreç kontrolü sadece sonuç üzerinde etkili olabilme ihtimali yüzünden değil “değerli” anlamı taşıyan öğeler içerdiği için iş görenlerde işlem adaleti algı düzeyini yükseltmektedir. Bu fikir “Grup-Değer Modeli” nin temelini oluşturmuştur (Greenberg, 1990, s.408). Bu model “İlişkisel Yaklaşım (Relational Approach)” olarak da bilinmektedir (Gillespie ve Greenberg, 2005, s.180). Bu model Tyler (1989) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

“(...) insanların örgütleriyle, yöneticileriyle üyesi oldukları gruplarla uzun dönemli ilişkiler kurmak istediklerini ileri sürmektedir. İnsanlar çalıştıkları örgütlerin güvenilir yöneticilerce uygulanan tarafsız işlemler kullanmasını isterler ve böylece zaman içinde grubun değerli birer üyesi olmanın faydalarını görmeyi umut ederler. Ayrıca iş görenler yöneticilerinin kendilerine saygılı ve kibar davranmalarını, değer vermelerini ve değerli hissettirmelerini beklerler” (akt.Greenberg, 1990, s.408; Beugre, 1998, s. 24).

Bu modele göre insanlar grup içi uzun dönemli ilişkilerine önem verirler çünkü grup üyeliği sosyal statü ve öz saygı kazanmak anlamına gelmektedir (Kovonsky, 2000, s.494). Kişiler kendilerine söz hakkı veren süreçleri adil bulmakta ve böylece kendilerini grubun değerli birer elemanı olarak görmektedirler. İş görenler yöneticilerinin davranışlarıyla kendileri arasında ilişkisel anlamlandırma yaparlar. İş görenler, bu anlamlandırmaları; yöneticinin tarafsızlığını (neutrality), yöneticinin güvenilirliğini (trust) ve yöneticinin iş görenlerinin statüsünü tanıma (standing) davranışlarını değerlendirerek oluştururlar (Coetzee, 2005, k.s.4.1). Bu üç şartı sağlayabilen yöneticiler hem iş görenlerinde yüksek işlem adaleti algısı oluşturmakta hem de grubun devamlılığını sağlayabilmektedirler (Kovonsky, 2000, s.494).

Bies ve Folger yöneticiler için önemli olan yedi işlemsel öge tanımlamışlardır (Beugre,1998, s.31):

- Çalışanların görüşlerine yeterince ilgi göstermek;

- Ön yargıları bastırmak;
- Karar verme ölçütlerinde her bir iş gören açısından tutarlılık göstermek;
- Alınan her karardan sonra aksatmadan iş görenlere geri bildirimlerde bulunmak;
- Alınan kararların gerekçelerini sunmak;
- İlişkilerde dürüst olmak;
- Çalışanlara karşı nazik ve saygılı olmak.

1970' lerde- Thibaut ve Walker'ın çalışmalarının sosyal psikologlarca ilgi gördüğü yıllarda, Morton Deutsch ve Gerald S. Leventhal gibi sosyal psikologlar yazılarında işlemin adil olması üzerinde önemle durmaya başlamışlardır. Deutsch karar alırken adil davranmamanın sosyal ilişkilerde hissedilen adaletsizlik duygusunun nedenlerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Deutsch bu görüşüyle uygulanan işlemlerin hukuki alan dışındaki öneminden bahseden ilk kuramcı olmuştur. Aslında Deutsch konuya eşitlik teorisi açısından bakmış ve dağıtım ile ilgili kararlardan bahsetmiştir. Dağıtım kararlarının işlem ve prosedür tarafına bakan kişi ise Leventhal olmuştur (Greenberg ve Folger, 1985,s. 143-144). Leventhal işlem adaletinin sınırlarını “süreçte kontrol sahibi olmak” kıstasının ötesine götürmüştür (Colquitt, 2001, s.426), ve kontrol sahibi olmanın tek başına bir kıstas olamayacağını, işlem adaleti algısının oluşabilmesi için altı kıstasın sağlanması gerektiğini öne sürmüştür (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 15; Nowakowski ve Conlon, s.6; Greenberg, 1990, s. 403). Bunlar (Leventhal, 1980, s.23-30):

- **Tutarlılık:** Tutarlılık kuralı tahsis işlemlerinin kişiler ve zamana göre değişiklik göstermemesi gerektiğini, işlemlerde kişi ve zaman yönünden tutarlılık olması gerektiğini ifade etmektedir. Tutarsızlık kişilerin işlemleri adaletsiz algılamasına neden olabilir. Kişilere göre tutarlılık, örneğin aynı ödülü alma şansı eşit olan kişilere aynı izleklerin uygulanmasını ve fırsat eşitliliğinin sağlanmasını gerektirmektedir. Örneğin aynı pozisyon için başvurmuş adaylara zorluluk açısından farklı olan yetenek testleri uygulamak tutarlılık kuralına aykırıdır.

Ayrıca tahsis işlemlerini iyileştirmek için yapılan değişikliklerin olması gerektiğinden fazla ve kısa sürede yapılması adalet algı düzeyini düşürecektir.

- **Önyargısızlık:** Bu kural tahsis işlemlerinin uygulanış aşamalarında kişisel çıkar sağlama eğilimlerinin ve peşin hükümlerin önlenmesini ifade etmektedir.
- **Doğruluk:** Doğruluk kuralı tahsis işlemlerinin mümkün olduğunca doğru bilgiyle ve minimum hatayla uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin; performans değerlendirmeleri doğru olmayan bilgiler ışığında ya da yetersiz bilgiye sahip kişiler tarafından yapıldığında iş görenlerin işlem adaleti algısı düşük düzeyde olacaktır.
- **Düzeltilbilirlik:** İşlemler, itiraz ve şikâyetlerin dile getirilmesine izin vererek alınan kararların düzeltilmesi ve değiştirilmesi fırsatını içermelidir. İtiraz ve şikâyet prosedürleri genellikle kararlar alındıktan sonra işleme koyulur. Ancak daha iyi algıların oluşabilmesi için bu prosedürlerin daha evvelden işleme koyulmaları gerekmektedir. Örneğin bir öğrenci girmiş olduğu sınav notlanmadan önce sınav sorularının çelişkili olduğuna dair bir itirazda bulunabilir, aynı şekilde iş görenler kararlar alınmadan önce uygulanan prosedürler hakkında şikâyet ve itirazlarını dile getirmek isteyebilirler. Bu tür bir fırsat iş görenlerin işlemlerin adil uygulandığına dair fikirlerini etkileyecektir.
- **Temsil edilebilirlik:** Prosedürler kişilerin ve alt grupların görüşlerini, değerlerini, temel istek ve taleplerini temsil edebilmelidir. Bu kurala göre, karar mercilerinde alt grubun örgüt içersindeki büyüklüğüne göre grubu temsil edebilecek kişilerin bulunması gerekmektedir.
- **Etığe uygunluk:** Prosedürler izlenirken hile, yalan, aldatmaca, özel hayatın ihlali, rüşvet gibi olumsuz olaylar engellenmelidir.

Leventhal'a göre yukarıda açıklanan kuralların ehemmiyeti kişiden kişiye ve durumdan duruma değişiklik gösterebilir (Leventhal, 1980, s.34).

Leventhal'in öne sürdüğü bu kurallar araştırma yapılan bir kurumda personel seçimi sürecinde uygulamış ve sonuç olarak kişilerin personel seçiminde uygulanan işlemleri

adil buldukları, kişilerin sorumluluklarını kabul etme oranlarının daha yüksek olduğu saptamıştır (Yıldırım, t.y., s.258).

Zaman içinde işlem adaletinin çalışma alanlarına yansımalarına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Cropanzono ve Greenberg (1997) bu konunun örgütsel araştırmalarda bu kadar popüler olmasını işlemlerde adil olmanın birçok istenen örgütsel çıktıyla ilişkili olmasına bağlamışlardır (s.15).

Yapılan çalışma sonuçları yöneticilerinin adil davranıp davranmadıklarına ilişkin çalışan algısının birçok örgütsel çıktının öncülü olduğunu göstermiştir. Bunlar; yöneticinin kararını memnuniyetle kabullenme, örgütsel bağlılık, işyeri politikalarını benimseme olarak sayılabilir (Huo ve Tyler, 2001, s.215). Colquitt ve arkadaşlarının yaptığı meta analizi, işlem adaletinin iş memnuniyetinin en önemli öncülü olduğunu göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları arasında ayrımcılık yapması ve karar verme süreçlerinde göstermiş oldukları hakkaniyetsiz tavırlar çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin gerilmesine ve performanslarının düşmesine sebep olacaktır. Aynı şekilde yöneticilerin adil davranışları çalışanların kendilerinin örgütün birer parçası gibi hissetmelerini ve örgüt içinde olmaktan gururlanmalarını sağlayacak ve örgütsel verimliliği arttıracaktır (Murtaza, Shad, Shahzad, Shah ve Khan; 2011, s. 78-79).

Yöneticiye duyulan güven işlem adaleti algısının en çok araştırılan çıktılarından biridir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yöneticiye duyulan güvenin önemli bir yere sahip olduğunu ifade eden Mayer, Davis ve Schoorman; yetenek (ability), nezaket (benevolence) ve dürüstlüğü (integrity) güven algısını oluşturmak için gereken temel öğeler olduğunu ifade etmişlerdir. İş görenler böylesi bir ortamda yöneticilerin kendilerine değer verdiklerini ve yöneticilerin işlerin uygulanışında ve karar verme süreçlerinde dürüst davrandıklarını düşüneceklerdir (Mayer ve diğerleri,1995, s.717-721). Organ' a göre (1988); iş görenler işlem adaletini yöneticiye duyulan güven şeklinde yorumlamaktadırlar. Güven kavramının tanımlamalarında da adil davranış beklentilerinden sıkça söz edilmiş ve kişilerin karşı tarafa güven duyabilmek için hakkaniyet beklentisi içinde olduğu belirtilmiştir (akt. Tepper ve Taylor, 2003, s.97). Örneğin Luhman (1979) ve Carnavale ve Wechsler (1992) 'e göre güven duygusu karşı

tarafın ahlaki, adil, yapıcı, başkalarının haklarına saygılı ve öngörülebilir biçimde davranacağına duyulan inancı içermektedir (akt. Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006, s.105).

Uygulamaların adil olması sadece yöneticiye duyulan güven duygusunu etkilememektedir. Yapılan birçok araştırma işlem adaletinin başka çıktılarının öncülü olduğunu da göstermektedir.

Örneğin; Folger ve Konovsky yaptıkları bir araştırmada dağıtım adaleti ve çalışanların ücret memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Aynı ilişki işlem adaleti boyutundan da araştırılmıştır. Sonuç olarak işlem adaletinin dağıtım adaletine oranla daha önemli olduğu ve süreç adaletinin yöneticiye güven ve örgüte bağlılık davranışları üzerinde daha etkili olduğu sonuçlarına varılmıştır (Folger ve Konovsky, 1989).

Greenberg (1987) yaptığı bir araştırmada, çalışanların ücretlerinde (dağıtım adaleti) ve ücret düzeylerinin belirlenmesi aşamasında (işlem adaleti) değişiklikler yapmıştır. Yüksek ücretlendirmeleri gören denekler sürece bakmaksızın ücreti adaletli bulmuşlardır. Ücreti düşük gören denekler ücreti adil işlemler kullanıldıysa adil bulmuşlardır. Adaletsizlik algısı, ücretler düşük olduğunda ve işlemler adil olarak algılanmadığında artmıştır.

Alexander ve Ruderman işlem adaletinin ve dağıtım adaletinin altı bağımlı değişkenle-yöneticinin değerlendirilmesi, iş memnuniyeti, iş yerinde çatışma/uyum, yöneticiye güven, işten ayrılma niyeti, gerginlik-olan ilişkisini incelemişlerdir. Federal hükümet kuruluşlarında çalışan 2800 iş görenle yapılan çalışma sonucunda gerilim değişkeni ile dağıtım adaleti ve işlem adaleti algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir. Araştırma sonucuna göre diğer beş değişkenden; işten ayrılma niyeti ile işlem adaleti arasında zayıf bir ilişki olduğu ancak diğer değişkenlerle işlem adaleti algı düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile dağıtım adaleti algı düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum araştırmacılar tarafından işten ayrılma niyetinin kişisel bir karar olduğu ancak diğer değişkenlerin ilişkisel bir bağlayıcılığının olduğu şeklinde açıklanmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987, s. 186-193). Bu bulgulardan yola çıkarak işlem adaletinin duygu ve

tutumlar üzerinde etkili olduğunu, dağıtım adaletinin ise kişisel davranışlar üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Özel ve kamu hastanelerinde yapılan bir çalışmada; sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumları incelenmiştir. Kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti puan ortalaması, özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin puan ortalamasından yüksek olarak bulunmuştur. Yani kamuda çalışan sağlık personeli, örgütlerinde yürütülen işlemlerde adaletin özel sektörde çalışanlara göre daha iyi bir düzeyde gözetildiği kanaati taşımaktadır. Ayrıca algılanan işlem adaletinin, örgütsel bağlılık üzerinde % 25 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tutar,2007).

İşlem adaleti algısının çalışanlar üzerindeki etkisi eğitim kurumlarında da incelenmiştir. Örneğin; Özgan ve Bozbayındır (2011) tarafından yapılan araştırmada, adil olmayan uygulamalar kategorisinde yer alan “karar alma sürecinde yönetim tarafından adil davranılmamasının sonuçları öğretmenler tarafından; iş doyumunda, yöneticiye güvende, performansta, motivasyonda, okula bağlılıkta azalma şeklinde ifade edilmiştir

Tülübaş ve Celep (2012) fakülte çalışanlarının adalet algıları ve yöneticilere duydukları güven algılarının örgütsel sessizliğe olan etkileri araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre işlem adaleti ile yöneticiye duyulan güven arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Ayrıca işlem adaleti algısının örgütsel sessizliğe önemli derecede etki ettiği, yöneticiye duyulan güvenin bu iki değişkenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Başka bir çalışmada ise; işlem adaleti ile öğretmenlerin bağlılık düzeyleri arasında olumlu ve diğer iki boyuta göre (dağıtım adalet ve etkileşim adaleti) daha yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlem adaletinin örgütsel güvenle ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi ise orta düzeyde ve olumlu çıkmıştır (Laçinoğlu, 2010).

Poulos (2004) çalışmasında, karar verme süreçlerine katılımına izin verilen öğretmenlerin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını saptamıştır. Öğretmenlerin etkililik düzeyinin ise işlem adaleti algısından önemli derece etkilenmediği belirtilmiştir.

Özetle; işlem adaleti, katılım, değer görme, kendini ifade etme gibi öğeleri içermekte ve birçok örgütsel davranışı açıklamaktadır. Örgütsel yönetim alanında yapılan birçok araştırmada karar verme sürecine etki edebildiğini düşünen, örgüt için değerli olduğunu hisseden iş görenlerin, örgüt için daha çok çabaladıkları ve olumlu tutum ve davranışlar geliştirdikleri ortaya koyulmuştur. Örgütlerin devamlılığı ve verimliliği açısından bu kadar önemli görülen işlem adaletinin eğitim kurumlarında da önemli olduğu gerçeği eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda kendini göstermektedir.

Örgütün bir parçası olmak ve örgüt içi süreçlere katılmak öğretmenlerin hem örgüte ilişkin hem de mesleklerine ilişkin algılarını geliştirmektedir. Öğretmenlerin katılımını arttırmak öğretmenlerin örgütlerine olan adalet ve güven duygularını arttırmaktadır. Ayrıca örgütsel süreçlerde yer almak öğretmenlerin alınan kararlara ve uzun vadede örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Bogler ve Somech, 2005, s.422-423).

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile ilgili çalışmalar sürerken, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile iş görenler arasındaki iletişimle ilgili olan üçüncü alt boyut gündeme getirilmiştir (Beugre, 2002, s. 1095).

1.1.3.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Bu kavram kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı duygusal ve sosyal desteğin kalitesi ile ilgilidir. Bies ve Moag (1986) prosedürlerin uygulanış aşamasında kişiler arasındaki davranışların niteliğine dikkat çekmiş ve adaletin bu yanını etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır (akt. Colquitt ve diğerleri, 2001, s. 426-427).

Bies ve Moag' a göre davranışlara ilişkin adalet algısı (1) karar vericilerin ne kadar dürüst, saygılı ve kararları açıklarken ne kadar düşünceli olduğuyla ve (2) kararların gerekçelerini ne derece doğrulayabildiği ya da açıklayabildiğiyle şekillenmektedir (akt. Simons ve Roberson, 2003, s.433). Etkileşim adaleti, yöneticilerin ücretlendirmede, doğru bilgiyi aktarmakta, hedeflere ulaşmak için iş görenlere gerekli adımları göstermekte sergilemiş olduğu adaletliliği ifade etmekte ve yöneticilerin işlemlerle ilgili

bilgileri nasıl paylaştıklarına ve iş görenlerine nasıl davrandıklarına odaklanmaktadır (Thomas ve Nagalingappa, 2012, s.55).

Çalışanların davranış odaklı bu adalet algısı birçok çalışmada öncülleri ve çıktıları ile birlikte incelenmiştir. Çalışanların adil etkileşime değer verdikleri ve yönetici davranışlarının adalet algısını önemli ölçüde etkilediği bulgulanmıştır. Bu araştırmalardan biri Bies'e aittir. Bies, MBA öğrencilerinden şirketlerin işçi alma prosedürlerini değerlendirmede kriterleri listelemelerini istemiştir. Dürüstlük, nezaket, zamanında geribildirim, kişisel haklara saygı öğrencilerin listeledikleri kriterlerdir. Bies'in MBA öğrencileri ile yaptığı bir başka çalışmada, Bies öğrencilerden iş görüşmelerinde karşılaştıkları adil ve adil olmayan olayları yazmalarını istemiştir. Birinci çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da aynı dört öge belirtilmiştir. Ayrıca; ikinci çalışmada işe kabul edilen ve edilmeyen öğrenciler aynı öğeleri vurgulamışlardır. Tyler (1988) ve Lewicki (1989) de yaptıkları çalışmalarda da etkileşim adaletini ifade eden davranışsal öğelerin adalet algılarının anahtar belirleyicileri olduğu tespit etmişlerdir (Greenberg, 1990, s. 411).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini oluşturan dört kuraldan bahsetmektedirler:

- **Doğruluk:** Yöneticiler iş görenleriyle kurdukları iletişimde dürüst, samimi, içten olmalı, iş görenleri aldatmaya çalışmamalıdır.
- **Gerekçeleştirme/savunulabilirlik:** Yöneticiler alınan kararlarla ilgili uygun açıklamalar yapmalıdırlar.
- **Saygı:** Yöneticiler iş görenlere karşı saygılı davranmalıdırlar.
- **Uygunluk:** Yöneticiler iş görenlerle iletişim kurarken onları huzursuz edecek uygunsuz sözlerden kaçınmalıdır. Örneğin, ırk, din, yaş vb. iş görene ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (akt. Cin, 2010, s. 76).

Bu dört kuraldan doğruluk, saygı, uygunluk iletişim ile ilgilidir. Gerekçeleştirme/savunulabilirlik ise işlemlerin uygulanması sırasında oluşabilecek memnuniyetsizlikleri önlemek ile ilgilidir (Coetzee, 2005, k.s.4.9).

Etkileşim sürecinde yöneticilerin iş görenlerce adil algılanmasının etkileşim adaleti algısını yükselttiği ve iş görenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyini olumlu etkilediği belirtilmektedir (Wat ve Shaffaer, 2005, s.415). Bu durum teorik olarak iş görenlerin çalıştıkları örgütle ve yöneticilerle olan ilişkilerini bir sosyal takas çerçevesinde değerlendirdikleri şeklinde açıklanmaktadır (Thau, Aquino ve Wittek, 2007, s.250). İş görenlerin bu değerlendirmeleri olumsuz olursa, yönetim bu olumsuzluğu kişilere açıklama yaparak ya da onlardan özür dileyerek gidemelidir. Çünkü insanlar kendileri ile alakalı, kendilerini ilgilendiren konularda açıklama yapılmasını beklerler. Böyle bir açıklama yapılmadığında kendilerine hak etmedikleri bir şekilde davranıldığını düşünürler. Saygı ve ilgi informal alanın sosyal gereçleridir. Saygı ve ilgi göremeyen kişilerin adalet umutlarının yıkılması kaçınılmaz bir sonudur (Bies ve Shapiro, 1988, s.683).

Etkileşim adaleti algısının etkili olduğu kabul edilmiş olsa da, bir alt boyut olup olmadığına ilişkin tartışmalar sürmüştür. Örneğin; Folger ve Cropanzano karar verme sürecinin Leventhal'ın altı adalet kuralından oluşan formal yapısal öğeler ve karar vericiler ile iş görenler arasındaki informal etkileşimsel öğelerden oluştuğunu belirtmiş ve informal öğeleri etkileşim adaleti adıyla işlem adaletinin bir alt boyutu olarak incelemişlerdir. Ancak Bies ve Moag etkileşim adaletinin işlem adaletinden ayrı bir alt boyut olarak incelenmesi gerektiğini çünkü etkileşim adaletinin karar vericiler ile alıcılar arasındaki sosyal alış-veriş ifade ettiğini savunmuşlardır (Coetzee, 2005,k.s.4.9).

Colquitt ve diğerlerinin yapmış olduğu meta analiz çalışma Bies ve Moag'ı destekler niteliktedir. Colquitt ve diğerleri örgütsel adalete ilişkin yapılan araştırmaları inceledikleri meta analiz çalışma sonucunda; etkileşim adaletinin işlem adaletinden farklı derecede etkileri olduğu belirtmiş ve etkileşim adaletinin işlem adaletinden ayrı ele alınması gerektiği ifade etmişlerdir (Colquitt ve diğerleri, 2001,s.432).

Yapılan birçok çalışmada etkileşim adaletinin diğer alt boyutlardan farklı düzeylerde etkili olduğu ve farklı çıktılara sebep olabileceği bulgulanmıştır (Bies, 2001, s.90). Örneğin; Moorman'ın "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?"

(Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Adalet Algısı Vatandaşlık Üzerinde Etkili midir?)” isimli çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında farklı düzeylerde ilişki olduğu bulunmuştur. Bu boyutlar arasında etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışına önemli derecede ve işlem adaleti algısından çok daha fazla bir düzeyde etki ettiği sonucuna varılmıştır (Moorman, 1991, s.851-852).

İşlemlerin uygulanışı sırasında yöneticilerin sergilemiş oldukları nazik ve saygılı davranış kalıpları işgörenlerin öz değer ve statü gereksinimlerini giderdiğini ifade eden, Blodgett ve Tax (1997)“The Effects Of Distributive, Procedural And Interactional Justice On Post-Complaint Behavior. (Dağıtım, İşlem ve Etkileşim Adaletinin Şikâyet Sonrası Davranışlar Üzerindeki Etkileri)” isimli çalışmalarında dağıtım adalet algısının ancak etkileşim adaleti algısı yüksek olduğu sürece en önemli etkiye sahip olduğu ve etkileşim adaleti algı düzeyi düşük olan işgörenlerin dağıtım adaleti düzeyi ne olursa olsun olumsuz cevaplar verdiklerini tespit etmişlerdir.

Skarlicki ve Folger yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin üç alt boyutu ile iş görenlerin misilleme, öç alma (retaliation) davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İş görenlerin etkileşim adaleti algısı yüksek ise adil olmayan ücret paylaşımlarını ve adil bulmadıkları işlemleri bir şekilde tolere edebildikleri ve tersi durumda yüksek düzeyde öç alma davranışları sergiledikleri bulgular arasındadır (Skarlicki ve Folger, 1997, s. 438). Greenberg’in 1994 yılında yaptığı bir araştırmada ise kendilerine hassas ve nazik davranıldığını düşünen iş görenlerin iş yerindeki sigara yasağı uygulamasını daha kolay kabullendikleri bulgulanmıştır (Katz, 2005, s.63).

Skarlicki ve Latham sendikalarda yaptıkları bir araştırmada sendika liderlerinden bir kısmı üç haftalık bir eğitime alınmış diğerleri alınmamıştır. Eğitimin birinci bölümü Leventhal’ın altı işlem adaleti kurallarını, ikinci bölümü karar alma sürecinde yapılması gerekenleri ve üçüncü bölümü ise sendika temsilcileri ile üyeler arasındaki iletişime ilişkin öğeleri içermektedir. Bu öğeler; dürüstlük, saygı, nezaket ve alınan kararları savunurken gerekçe sunma ve özür dilemedir. Eğitim görmüş liderlerin olduğu sendika üyelerinden oluşan grubun örgütsel vatandaşlık düzeyinin diğerlerinininkinden daha fazla olduğu görülmüştür (Skarlicki ve Latham, 1996, s. 163- 166).

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerinin davranışlarını adil bulan çalışanların bağlılık ve iş memnuniyeti düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Ghorbani ve Jehanshahi, 2012, s.1111). Etkileşim adaleti algısı uyandıran davranışlar sergileyen yöneticiler ile iş görenler arasında oluşan kuvvetli ilişkinin iş görenleri motive ettiğini, iş görenlerin daha iyi iş performansı sergilemelerine sebep olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Cropanzano ve diğerleri, 2007, s. 39-40).

Afyonkarahisar İl merkezinde bulunan 4-5 yıldızlı otellerde çalışan 914 iş gören üzerinde yapılan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkileşim adaletinin etkisinin, dağıtım ve işlem adaletinin etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

Etkileşim adaletinin örgütsel etkilerini araştıran çalışmalar eğitim örgütlerinde de yürütülmüştür. Örneğin; Ertürk (2007) örgütsel adaletin üç alt boyutundan etkileşim adaletinin yöneticiye duyulan güvenin en güçlü belirleyicisi olduğu ve güvenin de örgütsel vatandaşlık davranışını büyük ölçüde etkilediği bulgularına ulaşmıştır.

Türk eğitim kurumlarında yapılan başka bir çalışmada, hem öğretmenlere hem de müdürlere yarı yapılandırılmış soru formları verilmiştir. Yöneticinin sözlü iletişim biçimine ilişkin öğretmenlerden elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin tavırlarının emrivaki, sert ve kaba buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler yöneticilerin birebir iletişim kurmadıklarını, görevleri genellikle yazışma ve toplantı yoluyla iletmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İletişim kurarken bir öğretmenle değil de öğrenci ile konuşur gibi bir tavır takındıklarını vurgulamışlardır. Öğretmenler bu nedenlerden dolayı işi yapmaya olan isteklerinin azaldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan sadece biri yöneticilerin sözlü iletişim biçiminin kibar ve nazik olduğunu söylemiştir (Özgan ve Aslan, 2008).

Aslan, Özer ve Bakır tarafından yapılan nitel çalışmada yönetici (f=8) ve öğretmenler (f=16) ile görüşülmüş ve katılımcıların bazı başlıklara ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu başlıklardan biri ise “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü” başlığıdır. Bu başlık altında incelenen soru formlarının değerlendirilmesi sonucunda katılımcıların

(f=13) çoğunun okul kültürünü tanımlarken insan ilişkilerinin niteliğini gösteren sevgi, saygı ve hoşgörüyü vurgu yaptıkları görülmüştür (Aslan, Özer ve Bakır, 2009, s. 274).

Öğretmenler açısından iletişimin önemli olduğunu gösteren bir başka çalışma ise Karadağ'a aittir. Nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada, İstanbul İli Ataşehir İlçesinde çalışan 20 öğretmen çalışma grubu olarak belirlenmiştir. “Repertory grid” formu oluşturulan çalışmada, öğretmenlerden formun her bir satırına karşılık gelen altı okul müdüründen üçü üzerine odaklanmaları istenmiştir. Öğretmenlerden “*Sizce bu üç kişiden işaretlenen iki kişinin öne çıkan ve onları üçüncü kişiden ayırt eden, yöneticilikle ilgili ortak özelliği (fiziki özellikler hariç) nedir?*” sorusunu yanıtlamaları istenmiştir. Öğretmenlerin yanıtlarından on adet iki boyutlu (ideal olan ve ideal olmayan) bilişsel kurgu elde edilmiştir. Daha sonra bu bilişsel kurgulardan olumlu olanları önceden belirlenen ve formda yer alan altı okul müdürünü beş üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Toplamda öğretmenlerin oluşturduğu 197 bilişsel kurgudan ilk onda yer alanlar ise araştırmacılar tarafından sıralanmıştır. Bunlar: *nazik, adaletli, doğru sözlü, sevecen, yenilikçi, sözünü tutar, güler yüzlü, dürüst, dakik, çalışkandır* (Karadağ, 2011).

Yönetici davranışlarının öğretmenlerce adaletli/adaletsiz algılanmasının bireysel ve örgütsel sonuçları da araştırmalara konu olmuştur. Örneğin; A.B.D ve Kanada da görev yapan 50 öğretmen ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticiler tarafından kötü davranışlara maruz kalan öğretmenlerin erken ve uzun dönemli psikolojik ve duygusal problemler, fiziksel ve fizyolojik problemler yaşadıkları, okullarını zarara uğrattıkları ve sonunda okuldan ayrıldıkları belirlenmiştir (Blase, J. ve Blase, Jo, 2004).

Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise; örgütsel adalet ile liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinde öğretmenlerin çoğunluğunun katılım gösterdiği madde “okul müdürü herkese saygılı davranır ve herkesi takdir eder” maddesidir. Bu araştırma öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerin niteliğine önem verdiklerini bir kez daha göstermektedir.

Laçinoğlu’nun (2010) ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar (örgütsel bağlılık, vatandaşlık, güven) arasındaki ilişkiyi incelediği

araştırmada, etkileşim adaleti algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif orta düzeyde ilişkili olduğunu belirtilmiştir. Etkileşim adaleti algısı ile en yüksek derecede ilişkili olduğu davranış ise örgütsel güven olarak bulunmuştur.

“Türkiye’deki Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerini Örgütsel Adalet Algısı, Okula Ve Yöneticiye Duydukları Güven Düzeyi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” isimli araştırma 2006-2007 eğitim ve öğretim yılını kapsamaktadır. Tesadüfi seçilen 14 ilden toplam 1281 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaleti algılarının okula güven, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca okula güven ve yöneticiye güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir (Polat, 2007).

Şimşek ve Altinkurt (2009) ‘un yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin iletişim becerileri 17 boyutta öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu boyutlardan “kalıplarla düşünmek (önyargılı düşünceler)”, “duygu (güvensizlik)”, “tutumlar (tarihi, kültürel, ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle oluşan önyargılar)”, dinleme” ve “dönüte verilen önem (neyin nasıl yapıldığı)” boyutları öğretmen görüşlerine göre $\bar{X} = 3,53$ ve $\bar{X} = 3,90$ değerleri arasında bulunmuş ve etkili fakat değerlendirilmeli olarak yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında “Okul müdürlerinin örgütün etkiliğini sağlayabilmek için iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.” önerisi araştırmacılar tarafından getirilen önerilerden biridir.

Özetle; etkileşim adaleti algısı, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı çerçevesinde gelişmektedir (Colquitt, 2001, s.386). Adı geçen araştırmalar, etkileşim adaletinin, iş görenleri ve yöneticiler arası tutum ve davranışlardan doğduğunu ve insanların örgütsel süreçleri benimserken kişilerarası etkileşimin kalitesine duyarlı olduklarını ortaya koymuştur (Thomas ve Nagalingappa, 2012, s.55).

Etkileşim adaletinin eğitim örgütleri için önemini ortaya koyan çalışmalar, okul yöneticilerinin öğretmenlerle girmiş oldukları etkileşim süreçlerinde adil, açık, nazik ve

saygılı davranmalarının gerekliliğini göstermektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı davranışlarında açık, duyarlı, güvenilir olmaları, onlara saygı ve nezakete, onların profesyonelliklerinin farkında olarak yaklaşımları öğretmenlerle kuracakları güven ilişkisi için çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Hoy ve Tarter, 2004, s.251).

1. 2. PROBLEM DURUMU

Toplumsal kurumlar yerine getirmek zorunda oldukları işlevler için toplumsal birim olarak nitelendirilen örgütleri kurarlar. Örgütlerin görevi toplumların ihtiyaç duyduğu ürünleri üretmektir. Bu üretimi sağlayacak olan ise iş görenlerdir. Örgütlerin yaşaması iş gören davranışlarına bağlıdır. İş görenlerden beklenen davranışlar; üretim, işten doyum, uyum ve yönetime katılımıdır (Başaran, 2008, s.13-17-30-32). İş görenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere sergilediği bu davranışların oluşumunda etkili olan etkenler temel olarak bireysel özellikler ve ortamsal özellikler olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Ortamsal özellikler ise iş ve çalışma ortamının özellikleri ile örgütsel ve sosyal etkenler şeklinde ele alınmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1987, akt. Çakır, 2006, s. 51). Buna göre kişinin davranışları bulunduğu ortam ve kişilik özellikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adalet çalışan davranışlarını etkileyen çalışma ortamının özelliklerinden biridir. Bu sebepten dolayı, örgütteki uygulamaların adaletli olup olmaması insan kaynakları yönetim açısından önem taşımaktadır. Adil bir sistemin üyeler arası kaynak paylaşımı ve etkileşim açısından yararlı olduğu ve bağlılık ve etkililiği beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Chao, Yen, Yang, Yeh ve Sun, 2011, s. 657). Bu nedenden dolayı iş görenin örgüte ve yönetime yönelik adalet algısı önemli görülmektedir.

Greenberg'e göre örgütsel adalet hem iş görenlerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir ve benzer şekilde adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmelidir (Titrek, 2009, s. 553). Örneğin, iş görenlerin adalet algısı düşük olduğu zaman, moralleri düşebilmekte, örgütten ayrılma olasılıkları artabilmekte hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabilmektedirler (Parker ve Kohlmeyer, 2005, s. 358).

Örneğin; örgütsel adalet algı düzeyi düşük olan iş görenlerin hırsızlık gibi adaletsizliği gidereceğine inandıkları misilleme davranışlarına yöneldikleri belirtilmektedir (Skarlicki ve Folger,1997,s.434). Çünkü algılanan adalet iş görenin işine ve iş yerine karşı tutumlarını etkilemektedir (Choi, 2011, s. 185).

Bu sebepten dolayı adalet algısı, geçmişten günümüze psikolojide, insan kaynakları yönetiminde, örgüt yönetiminde ve örgütsel davranış alan yazında sıkça araştırılmıştır (Simons ve Roberson, 2003, s. 432). Araştırmalar sonucunda, örgütsel adalet algısının birçok örgütsel davranışı açıklayabileceği bulgulanmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 4).

Örneğin; örgüt yönetimi üzerine yapılan birçok araştırma algılanan örgütsel adaletin çalışanların iş memnuniyeti, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumları sergilemelerinde anahtar bir belirleyici olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalet algısı, çalışanların iş tutumlarının ön görülmesinde ve iş yerinde moralin ve etik standartlarının yüksek tutulmasında yardımcı bir etkidir (Choi, 2011, s. 186).

Colquitt ve diğerlerinin adalet algısına ilişkin yapılan çalışmaları meta-analitik açıdan ele aldıkları araştırma da bu görüşü desteklemektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiler, adalet algısını oluşturan ölçütler ve adalet algısının bazı önemli örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine yönelik bu araştırma örgütsel adalet algısının iş memnuniyeti, bağlılık, yönetime yönelik değerlendirmeler, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma, performans gibi örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermiştir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Bazı araştırmalar sonucu, örgütsel adalet algısı yüksek olan iş görenlerin işten doyumlarının yüksek olduğu bulunmuştur (Beugre, 1998, s. 80). Ayrıca (Moorman, 1991; Chegini, 2009; Young, 2010), iş görenlerin adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğu da belirlenmiştir.

Güven ile iş görenlerin adalet algıları arasındaki ilişki de araştırmalara konu olmuştur ve güven ortamının, yüksek adalet algısı oluşturularak sağlanabileceğine vurgu yapılmıştır (Beugre, 1998,s. 80-81).

Örgütsel adalet kavramını çalışmalarıyla eğitim kurumlarına taşıyan ilk isimler olan Hoy ve Tarter; örgütsel adalet çalışmalarının yönetim literatüründe oldukça yer bulmasına rağmen okullarda yeterince işlenmediğine dikkat çekmişlerdir. Hoy ve Tarter'in belirttiği gibi yönetim alanında sıkça işlenen örgütsel adalet kavramının eğitim örgütlerinde araştırılması da önem taşımaktadır (Hoy ve Tarter, 2004, s.250). Çünkü eğitim kurumları da diğer örgütler gibi belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Bu amaç da toplumun geleceğini şekillendirecek, devlet ideolojisinin devam ettiricileri olacak ve ekonomik kalkınmayı sağlayacak eğitilmiş ve yurttaşlık bilincine sahip bireyler yetiştirmektir. Bu yüzden eğitim örgütlerinin etkililiği sürekli diri tutulmalıdır. Eğitim örgütlerinin etkililiği ise öğretmenler sayesinde gerçekleştirilebilir.

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici olduğu belirlenmiştir. Örneğin; araştırmalarda güven ve adalet algısı (Polat, 2007; Laçinoğlu, 2010; Baş, 2010; Hoy ve Tarter, 2004), örgütsel bağlılık ve adalet algısı (Uğurlu, 2009; Doğan, 2008; Özgan, 2011; Yavuz, 2010; Zafar ve Chungtai, 2006), örgütsel vatandaşlık ve adalet algısı (Polat, 2007; Yılmaz ve Taşdan, 2009) ilişkisi araştırılmıştır.

Reyes ve Imber (1992) yaptıkları araştırmada Amerika'nın orta batısındaki bir eyalette liselerde çalışan öğretmenlerin iş yüklerine ilişkin adalet algıları ile öğretmenlerin iş memnuniyetleri, örgütsel bağlılıkları ve moralleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş yüklerine ilişkin adalet algılarının moral düzeyleri, okula bağlılıkları ve iş memnuniyetiyle bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin moral, okula bağlılık ve iş memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar göstermiştir ki; öğretmenlerin kendilerinin örgütün birer saygın elemanı olarak görmeleri, okulda herkese eşit davranıldığını düşünmeleri ve hakları olanı elde ettiklerini bilmeleri, kısaca adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissetmeleri, okulların amaçlarına ulaşmalarında ve işlevlerini yerine getirmelerinde etkilidir. Böyle bir adalet ortamının yaratıcıları ise okul yöneticileridir. Hoy ve Tarter'in belirttiği gibi okul yöneticileri, okullarda örgütsel adalet algısını

oluşturacak en önemli kişilerdir (Hoy ve Tarter, 2004, s. 257). Keza, etkili okul yöneticilerinin özelliklerine ilişkin yapılan tanımlamalarda adaletle ilişkin maddelere rastlanmaktadır. Örneğin etkili okul müdürü; Greenfield (1982) tarafından (1) yetenekli bir bilgi aktarıcı, (2) insanlarla ilişkilerde başarılı, (3) karar verme yetkisini astlarına dağıtan ve kullanımını teşvik eden; Leithwood ve Montgomery (1982) tarafından (4) öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinleyen; Bursalıoğlu (1975) tarafından (5) okul içinde ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilen, (6) okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilen; Binbaşoğlu (1983) tarafından (7) herkese karşı anlayışlı ve eşit davranan, (8) çevresindekilerle iyi ilişkiler kuran, (9) bir öneriyi savunabilen ya da öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilen, (10) bütün tartışma ve kararlarında içten tarafsız ve dürüst olabilen, (11) örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verebilen, (12) tutumuna özen gösteren, (13) düşünerek konuşan ve görüşlerini inandırıcı bir şekilde düzgün bir dille açıklayabilen kişi olarak tanımlanmıştır (akt. Yılmaz ve Taşdan, 2006, s.131-132-133).

Bütün bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; adaleti sağlamak okul yöneticiliğinin bir gereğidir. Bu gereği yerine getiren okul müdürleri okullarında olumlu bir çalışma ortamı yaratabileceklerdir. Örneğin; Uğurlu yaptığı araştırmada yöneticilerinin göstermiş oldukları etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını, örgütsel adalet algılarının ise örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini bulgulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adalet algı düzeyinin %68'ini açıklamaktadır (Uğurlu, 2009).

Eğitim kurumlarında yapılan başka bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin bu üç boyuta ilişkin olumlu algılara sahip oldukları ve algı düzeylerinin sadece eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler başlıkları altında çalışılan örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerle ilişkiler alt boyutundaki algı düzeylerinin

çalışanlarla ilişkiler alt boyutundakilere oranla daha düşük çıktığı gözlemlenmiştir (Baş, 2010).

Yöneticilerin öğretmenlerde yüksek adalet algısı oluşturmaması öğretmenlerin aleyhine sonuçlanabilir ki; bir eğitim kurumunda yapılan başka bir çalışmada yöneticilerin adil uygulamalar yapmadıkları, ders programları, nöbet çizelgeleri, sevk, izin ve sicil notu gibi birçok uygulamada öğretmenlerce adil algılanmadıkları tespit edilmiştir. Adil olmayan bu uygulamaların öğretmenlerde stres, çatışma, değersizlik, tükenmişlik gibi sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir (Özgan ve Bozbayındır, 2011).

Chen ve Tjosvold (2002) örgüt üyelerinin örgütte adaletin olduğunu hissetmelerinin onların örgütteki etkinliğini arttırdığını belirtmişlerdir (s. 566). Öğretmenlerin etkinliğinin artması hiç şüphesiz öğrenci başarısını da yanında getirecektir. Ertürk ve Babaoğlu tarafından Burdur İlinde yapılan araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiş ve Burdur ilinin öğrenci başarısı açısından en başarılı iller arasında olmasının bu durumun bir sonucu olabileceği ifade edilmiştir (Ertürk ve Babaoğlu, 2011, s. 197).

Hoy ve Tarter okul yöneticilerinin öğretmenlerin adalet algılarını yüksek düzeyde tutabilmek için izleyebilecekleri on prensip önermişlerdir(Hoy ve Tarter, 2004,s.251-252):

Eşitlik: İş görenlerin örgütten elde ettikleri örgüte kattıklarıyla orantılı olmalıdır. Öğretmenlere emekleri karşılığında ödül verirken denge gözetilmelidir. Öğretmenler yaptıklarına yeterince değer verilmediği ya da yaptıklarının yeterince takdir edilmediğini hissetmemelilerdir. Öğretmenler ücretlendirmelerin, çabalarının fark edilmesinin ve kariyerlerindeki ilerleme fırsatlarının yaptıkları iş, sahip oldukları yetenek, beceri ve sorumlulukla orantılı olmasını beklerler. Birkaç kişinin çabasını aşırı övme veya ödüllendirme kıskançlığa neden olabilir.

Algı: Bireyler tarafından adalete ilişkin oluşturulan algı adalete ilişkin genel bir algının oluşmasına katkı sağlar. Adalet hem bireysel hem de toplumsal bir kavramdır. Öğretmenlerin adalet algısı yaptıkları işten doyum almalarına ve kendilerine verilen görevleri eleştirmeden yerine getirmelerine aracılık etmektedir. Buradaki kilit nokta

öğretmenlerin yöneticilerin prosedürleri uygulanmada adil davrandıklarına inanmış olmaları gerektiğidir.

İfade Özgürlüğü: Karar alma sürecine katılım adalet algısını en üst düzeye taşıyacaktır. Öğretmenler okulun kazanımlarına bireysel katkı sağlayabileceklerini düşündüklerinde ve kararların kendilerinin etkileyeceğine inandıklarında karar alma sürecinde kendilerine söz hakkı verilmesini isterler. Yöneticiler çıktılarını elde edilmesine fayda sağlayacak ya da alınacak kararların kalitesini bilgi ve deneyimiyle etkileyebilecek öğretmenleri karar alım sürecine dâhil etmelidir. Okul yöneticileri hem formal hem de informal iletişim kanallarını kullanarak öğretmenlere kendilerini ifade edebilme ortamı yaratabilmelidir. Okul yöneticileri kendilerini odalarına kapatmamalıdır. Öğretmenlerle sohbet edebilecekleri teneffüsleri öğretmenler odasında değerlendirebilirler, böylece öğretmenlerin kendilerini informal yollarla ifade etmelerini sağlayabilirler. Okul yöneticilerinin, okul toplantılarında, zümre toplantılarında ya da resmi yazışmalarla öğretmenlerin formal yollarla kendilerinin ifade etmelerini sağlamaları da mümkündür.

Kişilerarası adalet: Nazik, saygılı, anlayışlı tavırlar adalet algısını etkilemektedir. Okul yöneticilerinin yapmak zorunda oldukları en zor şeylerden biri bir öğretmene hoşuna gitmeyecek bir bilgi vermektedir. Bu bilgi öğretmenin öğretim performansıya ya da kendisine verilen bir görevle ilgili olabilir. Bu bilgi verilirken zamanlama, gerekçelendirme ve bilgiyi ifade ediş biçimi önemlidir. Bu tür durumlarda okul yöneticilerinin açık, duyarlı ve dürüst olmaları gerekmektedir. Bu kaliteyi yakalamış olan bir etkileşim öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini ve neticesinde güçlü bir örgütsel adalet algısı geliştirmelerini sağlayacaktır.

Tutarlılık: Tutarlı bir liderlik olumlu adalet algısı oluşumunu desteklemek için gereklidir. Tutarlılıktan kasıt her durumda aynı liderlik davranışını sergilemek değildir. Önemli olan duruma göre uygun liderlik davranışları gösterebilmektir. Kuralların uygulanışı adil, açık, tutarlı olmalıdır, bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalı, sürpriz gelişmelere hazırlıklı olunmalıdır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklı durumlarda nasıl davranabileceklerine dair olumlu fikirleri olabilmelidir, ayrıca öğretmenler her ne durumda olursa olsun okul yöneticilerinin adil ve öngörülür

davranışlar sergileyeceklerine inanabilmelidir. Zor durumlarda yetkilerinin arkasına sığınan okul yöneticileri öğretmenlerin güvenini kazanma şansını kaybedeceklerdir.

Eşitlikçilik: Kararlar şahsi çıkarlar düşünülerek değil örgütsel ve kolektif çıkarlar düşünülerek alınmalıdır. Hiç kimsenin bireysel ihtiyaçları örgütsel ihtiyaçların önüne geçmemelidir buna izin verilmemelidir. Ancak herkesin farklı gereksinimleri ve yetenekleri olduğu unutulmamalı ve bireylere yaklaşımlarda bir denge gözetilmelidir. Örneğin göreve yeni başlayan bir öğretmene idare etmesi zor olan sınıfların verilmesi eşitlikçilik prensibine uygun düşmemektedir.

Düzeltilme: Hatalı kararlar düzeltilmelidir. Düzeltilme prensibi geribildirim ve hatalı kararları tekrar ele almakta istekli oluşa bağlıdır. Bazı yöneticiler hatayı kabul ettiklerinde otoritelerinin zedeleneceğini düşünürler, bunu bir zayıflık olarak görürler. Tam aksine; hatayı kabul etmek öğretmenlerin yöneticinin adil davrandığına ilişkin güven duygularını besleyecektir. Düzeltilme prensibi geribildirim ve doğru bilgiyi vurgulamaktadır. Örneğin alınan kararlara ilişkin karşıt fikirlerin ifade edilmesine izin verilmelidir. Böylece okul yöneticisi kararı yeniden değerlendirirken daha adil olacaktır. Bu tür bir iki yönlü iletişimin sağlanması için okul yapısının daha esnek olması ve okul yöneticilerinin bu süreçte kendilerine güvenlerinin olması gerekmektedir.

Doğruluk, kesinlik: Düzeltilme yapılabilmesi için doğru ve kesin bilgilerin olması gerekmektedir. Doğruluk prensibi kararların sağlam delillere dayanarak alındığını göstererek adalet duygusunu desteklemektedir. Değerlendirmelerini gerçek ve güvenilir delillere dayanarak yapan yöneticiler gerçeğin peşinde oldukları ve yeni bilgilere açık oldukları mesajını verirler.

Temsil edilme: Kararlar ilgili tarafların gereksinimlerini temsil edebilmelidir. Örneğin müfredatın değiştirilmesi öğretmenleri etkileyecektir. Bu tür bir karar alırken karardan birincil derecede etkilenecek olan öğretmenlerin karar sürecine dâhil edilmeleri gerekmektedir, çünkü öğretmenler bilgi ve deneyimleriyle sonuca katkıda bulunabilirler. Öğretmenler görüşlerinin temsil edildiğine ve görüşlerinin sonucu etkilediğine inanırsa temsil edilme prensibi gerçekleştirilmiş olur.

Etik olma: Adalet etikle ilgili bir konudur. Dürüstlük, doğruluk, samimilik, eşitlik, tarafsızlık, güvenilirlik, onur okul örgütlerinde karar verme sürecinde okul yöneticilerine rehberlik eden etik ve ahlaki standartlardır. Bu standartlara bağlı olan okul yöneticileri adaletli bir okul iklimi yaratabilirler.

Kısacası, okul ortamında adalet duygusunun var olması okul müdürünün liderlik davranışlarına bağlıdır. Saygılı, anlayışlı, yansız, eşitlikçi, dürüst olan, kişisel çıkarlarının peşinde olmayan okul müdürleri adil yönetici olarak algılanacaklardır. Ayrıca öğretmenlerine söz hakkı veren, fikirlerini önemseyen, onların gereksinimlerini dikkate alan, alınan kararlarda var olan hataları kabul edebilen, doğru ve açık bilgi veren okul müdürleri birlikte çalıştıkları öğretmenleri başarılı ve istekli olmaya teşvik etmiş olacaklardır.

Hem eğitim alanında hem de işletme alanında yapılan çalışmalar göstermiştir ki; iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen iş görenler yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimlilik göstermekte, iş doyumları, yönetime duydukları güven, çalışma istekleri ve performansları artmaktadır. Örgütsel adalet konusunun araştırılması adil/adil olmayan uygulama ve davranışlara iş görenlerin nasıl tepki verdiklerini anlayabilmemizi ve yöneticilerin yönetim davranışlarını hakkında bilgi edinebilmemizi olanaklı kılmaktadır. Bu sebeplerdendir ki öğretmenlerin okullarını ve yöneticilerini “örgütsel adalet” kavramı çerçevesinde nasıl algıladıkları konusu eğitim yönetimi alanında çalışılmaya değer bulunmuştur.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı;

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarını tespit etmektir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre- yaş, cinsiyet, kıdem, görev yaptıkları kademe, okuldaki hizmet süresi, aynı müdürle çalışma süresi, öğrenim durumu- değişip değişmediğini ortaya çıkarmaktır.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEM CÜMLELERİ

Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri nedir?

- Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
- Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, kıdem, kurumdaki toplam hizmet süresi, okul müdürü ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İş görenler için adil bir ortamda çalışmak temel bir kaygıdır. Örgütsel adalet alan yazında tartışıldığı gibi, yüksek adalet algısı iş görenlerde olumlu tutum ve davranışlara ve ayrıca artan performansa neden olmaktadır. Bu yüzden örgütsel çıktılar üzerinde etkiye sahip olan adaletin, örgüt ortamında sağlanabiliyor olması önem arz etmektedir.

Adil bir ortamın yaratılmasında birincil sorumlu olan yöneticilerin iş görenlerle kurdukları iletişimin ve kazanımları iş görenlere dağıtırken izledikleri yöntemlerin adil olması önemlidir.

Çalışmanın;

Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimin, yöneticilerin öğretmenlere karşı tavrının, karar verme sürecinin işleyişinin, görevlerin, ödüllerin öğretmenler arasında paylaşımının öğretmenlerce nasıl algılandığını ortaya çıkarıcı olması,

Eğitim örgütlerinde adalete ne kadar yer verildiğinin gözlemlenmesini sağlaması,

Öğretmenlerde ve yöneticilerde örgütsel adalet farkındalığı yaratması umulmaktadır. Bu hususlar araştırmacı tarafından önemli görülmektedir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma, 2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılında Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.

Araştırma, örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin öğretmen algı düzeylerinin; cinsiyet, yaş, kıdem, görev yaptıkları kademe, okuldaki hizmet süresi, aynı müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenleri açısından incelenmesiyle ve gruplar arası karşılaştırmalarla sınırlıdır.

Araştırma, görevli buldukları okulların yöneticileriyle en az bir yıl çalışmış öğretmenlerle sınırlıdır.

Araştırma, Yenimahalle İlçesi içinde bulunan iki hastane okulu dışındaki 88 resmi ilköğretim okullarından yansız seçme yöntemiyle seçilen 11 ilköğretim okulu ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Örgütsel Adalet: İş görenlerin kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları ve bu algıların iş odaklı diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir.

Örgütsel Adalet Algısı: İş görenlerin kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır.

Dağıtım Adaleti Algısı: İş görenlerin iş yerinde kaynakların ve yararların kadar adil dağıtıldığına yönelik algılarıdır.

İşlem Adaleti Algısı: Kazanımları belirlemek için kullanılan işlemlere yönelik iş görenlerin adalet algısıdır.

Etkileşim Adaleti Algısı: Kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı duygusal ve sosyal desteğin kalitesi ile ilgilidir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada örneklemin demografik yapısı incelenmiş ve demografik özelliklere göre belirlenen gruplar arası ilişkilere bakılmıştır. Örnekleme herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır, durum olduğu gibi incelenmiştir. Araştırmaya konu olan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri var olan durum içinde incelenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırma genel tarama modelinde nicel bir araştırma olarak modellenmiştir.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılını kapsamaktadır. Alınan kayıtlara göre Ankara Yenimahalle İlçesinde 90 resmi ilköğretim okulunda görevli 3810 öğretmen bulunmaktadır. 3810 kayıtlı öğretmenden 1110 tanesi erkek, 2700 tanesi kadındır. 90 ilköğretim okulundan iki tanesi hastane okuludur ve bu iki okulda toplam beş öğretmen çalışmaktadır. Bu iki okul evrene dâhil edilmediğinden evren sayısı 3805 olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirlemede büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış örneklem büyüklüğü saptama formülü kullanılmıştır (Baş, 2001,akt. Polat, 2007). Örneklem hesaplama formülü ve örneklem hesaplama sonucu Tablo 5.'te verilmiştir.

Tablo 5. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması

Formül	Hesaplamada Alınan Değerler
$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$	N= Evren büyüklüğü (3805)
$n = 3805 \times 1,96^2 \times 0,25 / 0,05^2 \times (3805-1) + 1,96^2 \times 0,25$	n= Örneklem büyüklüğü
$n = 3654,322 / 9,51 + 0,9604$	t=Güven düzeyinin tablo değeri (1.96)
$n = 3654,322 / 10,4704$	d=Örnekleme hatası(+0.05)
n= 349,01	p.q=(0.25)maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Bu formüle göre; örneklem en az 349 olmalıdır. Ayrıca iki paket program ile sonuç sınanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan 88 ilköğretim okulundan tesadüfî

örnekleme yöntemi ile 11 okul seçilmiştir. Rastlantısal olarak seçilen 11 okulda toplam 499 öğretmen görev yapmaktadır. 499 adet anket dağıtılmış, 400 (%80) adet anket dönmüştür. Bu anketlerin 357 (%89) tanesi işlenmiştir (bkz. Ek Tablo 22.). 357 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem, branş, eğitim durumu, çalıştıkları okuldaki toplam hizmet süreleri ve aynı müdürle çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri tablo ve şekillerle gösterilmiştir.

Tablo 6. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler	Değişken Alt Grupları	(f)	(%)	Değişkenler	Değişken Alt Grupları	(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	233	65,3	Mesleki Kıdem	1-5 yıl	41	11,5
	Erkek	124	34,7		6-10 yıl	69	19,3
	Toplam	357	100		11-15 yıl	91	25,5
					16-20 yıl	60	16,8
					21 ve üstü	96	26,9
				Toplam	357	100	
Branş	Sınıf Öğretmeni	191	53,5	Kurumdaki Hizmet Süresi	1-2 yıl	100	28
	Branş Öğretmeni	166	46,5		3-5 yıl	109	30,5
	Toplam	357	100		6-10 yıl	93	26,1
					11 ve üstü	55	15,4
					Toplam	357	100
Yaş	25-28	35	9,8	Okul Müdürü İle Çalışma Süresi	1 yıl	104	29,1
	29-32	52	14,6		2 yıl	210	58,8
	33-36	63	17,6		3 yıl	24	6,7
	37-40	50	14		4 yıl ve üstü	19	5,3
	41-44	50	14		Toplam	357	100
	45 ve üstü	107	30				
	Toplam	357	100				
Öğrenim Durumu	Yüksek Okul	46	12,9	Sınıf Öğretmeni: İlköğretim alanı sınıf öğretmenliği olan öğretmeni (1-4. sınıflar)			
	Lisans	281	78,7				
	Yüksek Lisans	30	8,4	Branş Öğretmeni: Alanı bir veya bir grup dersin öğretmeni (5 -8. sınıflar)			
	Toplam	357	100				

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel adalet algısı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2006) tarafından Türkçeye

uygulanarak güvenilirlik (.85) ve geçerlilik analizleri yapılan “ Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür. Aynı ölçek başka çalışmalarda da (Polat, 2009; Polat ve Celep, 2008a; Polat ve Celep, 2008b) kullanılmıştır.

Niehoff ve Moorman’ın (1993) yaptığı analiz sonucunda aracın güvenilirliği .90 olarak bulunmuştur. Polat’ın çalışmasında örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtım adaleti .89, işlem adaleti .95 ve etkileşim adaleti boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Tablo 7.’de Polat tarafından yapılan ölçeğe ait faktör analiz sonuçları verilmiştir.

Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45’in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır (Polat, 2007, s.94).

Dağıtım adaletine ilişkin maddeler; ücret seviyesi, çalışma takvimi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi farklı iş çıktılarında ilişkin adaleti ölçmektedir.

İşlem adaletine ilişkin maddeler; alınan kararların doğru ve tarafsız bilgiyi, iş görenlerin katılımını, itiraz sürecini garanti edecek mekanizmaları ne derece içerdiğini ölçmektedir.

Etkileşim adaletine ilişkin maddeler; iş görenlerin kendi ihtiyaçlarının karar alma sürecinde hesaba katıldığını ne derce hissettikleri ve alınan kararlar için yapılan açıklamaları ne derece doğru bulduklarını ölçmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Ancak; ölçeğin aslında karara katılma ile ilgili maddeler etkileşim adaleti boyutunda yer alırken, Polat (2007) tarafından yapılan araştırmada, işlem adaleti boyutunda yer almıştır. Bu durumun Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısından kaynaklanmış olabileceği yazar tarafından belirtilmiştir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesinin dağıtım adaletini, 9’ unun işlem adaletini ve 4’ünün de etkileşim adaletini ölçtüğü belirtilmiştir (Polat,2007,s.94).

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi

MADDELER	DA	İA	EA
1 Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	.761		
2 Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı basında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	.750		
3 Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	.724		
4 Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	.552		
5 Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	.631		
6 Okul yöneticilerimiz, isimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde	.616		
7 Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.		.606	
8 Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.		.726	
9 Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.		.717	
10 Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.		.491	
11 Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.		.696	
12 Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.			.825
13 Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.			.806
14 Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.			.667
15 Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.			.704
16 Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı		.767	
17 Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.		.736	
18 Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.		.795	
19 Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.		.764	

(Polat, 2007, s. 95) **DA:** Dağıtım Adaleti **İA:** İşlem Adaleti **EA:** Etkileşim Adaleti

Veri toplama aracı Likert tipi 5'li derecelendirme sistemine göre düzenlenmiştir. Aşağıdaki tablo 8'de ankette yer alan seçenekler ve seçeneklerin aralık değerleri verilmiştir.

Tablo 8. Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları

Verilen Aralık	Örgütsel Adalet Ölçeği Seçenekleri	Aralık Değeri
5	Tamamen katılıyorum	4,20 – 5,00
4	Katılıyorum	3,40 – 4,19
3	Kararsızım	2,60 – 3,39
2	Katılmıyorum	1,80 – 2,59
1	Kesinlikle katılmıyorum	1,00 – 1,79

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada öğretmenlerin demografik özellikleri frekans ve yüzde (%) olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin üç alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Algı düzeyinin belirlenen demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini test etmek için de t testi (2 gruba ortak olarak yöneltilen soruların değerlendirilmesi için) ve tek yönlü varyans analizi (üç ve daha fazla gruba ortak olarak yöneltilen soruların değerlendirilmesi için) kullanılmıştır. Gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden, homojen gruplar için kullanılan post-hoc istatistik yöntemlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmada önem düzeyi *p<0,05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesi ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara yanıt bulmak için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.1. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde problem cümlesine ve alt problem cümlelerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulgular aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi gibi istatistiksel değerleri içeren tablolarla sunulmuş ve tablolar yorumlanmıştır.

3.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında öğretmenlerin okul müdürlerini dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti alt boyutlarında ne derece adil değerlendirdiklerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Boyutlar	\bar{X}	SS
Dağıtım Adaleti	3,83	1,07
İşlem Adaleti	3,85	1,17
Etkileşim Adaleti	4,25	0,84
Örgütsel Adalet (Toplam)	3,87	1,12

Tablo 9.'da görüldüğü üzere, öğretmenler okul müdürlerini yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,87$) adil bulmaktadırlar. Örgütsel adalete ilişkin eğitim kurumlarında yapılan bazı araştırmalarda da öğretmenler yöneticilerinin adil olduğunu düşünmektedirler. Örneğin; Oğuz (2011) yaptığı çalışmada katılımcıların ortalama puanının ($\bar{X} = 3,62$) “katılıyorum” yanıtına denk geldiğini, Yılmaz ve Taşdan (2009) öğretmenlerin örgütsel adalet algı ortalamalarının $\bar{X} = 3,58$ olduğunu bulgulamışlardır. Aynı şekilde Yaylacı (2004) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel

adalet ile ilgili olumlu davranışları “genellikle” gösterdiklerini düşündüklerini belirlemiştir. Atalay (2005), Ünal (2003), Tan (2006), Polat (2007), Aydın ve Karaman-Kepenekçi (2008), Polat ve Celep (2008) ve Yılmaz (2010), Güneş ve Buluç (2012), Kazancı (2010), Acar (2011), Uğurlu (2009), Baş(2010) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel adalet algı düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma adı geçen araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Tablo 9. örgütsel adaletin üç alt boyutunun öğretmenlerce “yüksek” düzeyde algılandığını göstermektedir. Fakat öğretmenlerin etkileşim adaleti ($\bar{X}=4,25$) algısı, işlem ($\bar{X}=3,85$) ve dağıtım ($\bar{X}=3,83$) adaleti algılarına göre daha yüksektir. Polat(2007), Taş (2010), Uğurlu (2009), Acar (2011), Ertürk ve Babaoğlu, (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmaktadır. Etkileşim adaleti algısı diğer alt boyutlara nazaran daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin okul içi iletişime önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul müdürlerinin yasaları uygulama ve kişisel ihtiyaçları gözetmeleri açısından öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil olarak değerlendirildikleri de söylenebilir.

3.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu başlık altında örgütsel adaletin üç alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılıkların olup olmadığına; var ise hangi değişken grupları arasında olduğuna ilişkin bulgulara ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin adalet algı düzeyleri aritmetik ortalama, bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Scheffe testi değerleri verilerek tablolatırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 10.'da kadın ve erkek öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri aritmetik ortalama değerleri ve t testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. T testi sonuçlarına göre gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmış ve hangi grubun okul müdürlerini daha adil buldukları aritmetik ortalama değerlerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	233	3,77	1,09	4,037	0,000*
	Erkek	124	3,97	1,02		
İşlem Adaleti	Kadın	233	3,82	1,25	2,696	0,002*
	Erkek	124	3,93	1,01		
Etkileşim Adaleti	Kadın	233	4,21	0,87	2,691	0,490
	Erkek	124	4,33	0,79		
Örgütsel Adalet (Toplam)	Kadın	233	3,88	1,14	4,995	0,000*
	Erkek	124	4,02	0,98		

Tablo 10.'da görüldüğü üzere, hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri “yüksek”tir. Cinsiyet değişkeninin bağımsız ikili gruplar arasında görüş farklılığı yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere yapılan t testi sonucunda, erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha adil bulduğu saptanmıştır. Bu sonuç Polat'ın (2007) doktora tezindeki bulgular ile paralellik göstermektedir. Tan (2006) da yüksek lisans tez araştırmasında veri toplama aracının bazı maddelerinde kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir. Ancak Tan'ın araştırmasında kadın öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Oğuz (2011) yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmiş ancak; aritmetik ortalama sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha adil bulduklarını ifade etmiştir.

Tablo 10.'da cinsiyet değişkeninin dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık yarattığı görülmektedir. Aritmetik ortalama değerleri erkek öğretmenlerin okul müdürlerini dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha adil bulduklarını göstermektedir. Etkileşim adaleti boyutunda cinsiyet değişkeninin görüşler arasında bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu boyutta her iki grup da müdürlerini adil bulmaktadırlar.

Her bir boyut madde madde analiz edildiğinde cinsiyet değişkeninin sadece dağıtım adaleti boyutunda anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir (bkz.Ek Tablo 1, 8, 15).

Dağıtım adaleti alt boyutunu kapsayan ifadeler cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde en düşük ($\bar{X}=3,358$) toplam aritmetik ortalamanın *dördüncü* maddeye ait olduğu saptanmıştır (bkz.Ek Tablo 1). Erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin bu maddeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir [$(t)1,290=0,582, p>0,05$], ancak öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzeyde ($\bar{X}=3,3585$) adil buldukları saptanmıştır. Özgan ve Bozbayındır (2011)'in yaptığı nitel çalışmada da, okul müdürlerinin en çok ödüllendirmede adil davranmadıkları öğretmenlerce belirtilmiştir. Ödüllerin dağıtımını ile ilgili bu maddeye ilişkin sonuç, okullarda ödüllendirme aracının daha etkin kullanılması gerektiğini göstermektedir.

Yönetimin görevi çalışanları başarılı olmaya motive etmek ve başarılı olmaları için gerekli olanakları sağlamaktır. Etkili okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemek için ödüllendirme aracını tarafsız bir şekilde kullanabilmelidir. Yöneticilerin ödüllerin dağıtımında adil davranmaması, nesnel bir değerlendirme yapmaması gibi öğretmen ödüllendirmesine ilişkin sorunlar (Yıldırım, 2008, s, 668) öğretmenlerin adalet algılarını olumsuz bir biçimde etkileyebilir. Okul müdürlerinin kaliteli bir eğitim ortamı oluşturabilmesi için övgü, takdir gibi içsel ödüllendirme araçlarını sıkça kullanmaları yararlı görülmektedir.

Dağıtım adaleti boyutunda toplam 3 maddede kadın ve erkek öğretmenlerin dağıtım adaleti algı düzeyleri $p<0,05$ düzeyinde farklılaşmaktadır. Farklılıkların tespit edildiği maddeler sırasıyla; 3., 5. ve 6. maddelerdir. Dağıtım adaleti boyutundaki bu ifadelere verilen cevaplar; okuldaki ders dışı işlerin dağıtımının, okul yöneticilerinin öğretmenlere verdikleri sorumlulukların ve okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işleri ile ilgili verdikleri kararların öğretmenlerce ne düzeyde adil algılandığını göstermektedir. Tablo 11.'de bu ifadelere verilen cevapların aritmetik ortama değerleri ve t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Dağıtım Adaleti Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin t Testi Sonuçları

Maddeler	Cinsiyet	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	t	
3	Kadın	f	8	31	41	91	62	3,721	1,100	,003*	2,15
		%	3,4	13,3	17,6	39,1	26,6				
	Erkek	f	3	10	14	58	39	3,967	,9872		
		%	2,4	8,1	11,3	46,8	31,5				
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,806	1,067		
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3				

Tablo 11.'in Devamı

Maddeler	Cinsiyet		1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	<i>p</i>	<i>t</i>
5	Kadın	f	13	31	38	100	51	3,622	1,131	,018*	2,41
		%	5,6	13,3	16,3	42,9	21,9				
	Erkek	f	3	15	10	58	38	3,911	1,043		
		%	2,4	12,1	8,1	46,8	30,6				
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,722	1,108		
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9				
6	Kadın	f	7	21	35	104	66	3,862	1,024	,043*	2,37
		%	3,0	9,0	15,0	44,6	28,3				
	Erkek	f	0	9	12	60	43	4,104	,8536		
		%	,0	7,3	9,7	48,4	34,7				
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,946	,97438		
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5				

Kadın öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerine daha fazla sorumluluk verdiğini ve işlerin paylaştırılmasında cinsiyet ayrımcılığı yaptıklarını düşünmektedirler.

Tablo 12.'de branş ve sınıf öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri aritmetik ortalama değerleri ve t testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. T testi sonuçlarına göre gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmış ve hangi grubun okul müdürlerini daha adil buldukları aritmetik ortalama değerlerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Branş	<i>N</i>	\bar{X}	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
Dağıtım Adaleti	Branş Öğretmeni	191	3,761	1,12842	3,652	0,00*
	Sınıf Öğretmeni	166	3,929	1,00004		
İşlem Adaleti	Branş Öğretmeni	191	3,761	1,32582	4,988	0,00*
	Sınıf Öğretmeni	166	3,963	,96629		
Etkileşim Adaleti	Branş Öğretmeni	191	4,181	,88951	0,609	3,26
	Sınıf Öğretmeni	166	4,328	,79253		
Örgütsel Adalet (Toplam)	Branş Öğretmeni	191	3,850	1,19572	6,863	0,00*
	Sınıf Öğretmeni	166	4,029	,95593		

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutundaki ortalama değerlerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark etkileşim adaleti boyutu haricinde diğer alt boyutlarda anlamlı bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin daha adil bulmaktadırlar. Sınıf öğretmenlerinin dağıtım adaleti boyutunda okul müdürlerini daha adil algılamaları; sınıf öğretmenlerinin 30 saat karşılığı maaş almaları ve ders programlarını alan öğretmenleri ile birlikte hazırlayabilme olanağına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Her bir boyut madde madde analiz edildiğinde branş değişkeninin hiçbir boyutta öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Branş değişkeninin öğretmenlerin adalet algıları üzerinde belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir (bkz.Ek Tablo 2, 9, 16).

Öğretmenlerin verdikleri cevaplar yaş değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyindeki anlamlı farklılığın birinci grup ile diğer gruplar arasında olduğu bulgulanmıştır. İstatistiksel sonuçlar Tablo 13.'te verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	25-28 (1)	35	3,119	1,14085	0,00*	1-hepsi 2-1ve4 3-1,4,6 4- hepsi 5-1,4,6 6-1,3,5
	19-32 (2)	52	3,900	,98855		
	33-36 (3)	63	3,682	1,13762		
	37-40 (4)	50	4,190	,93639		
	41-44 (5)	50	3,743	1,04295		
	45 ve üstü (6)	107	4,020	,99667		
İşlem Adaleti	25-28 (1)	35	2,965	1,07337	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1,4,6
	19-32 (2)	52	3,974	1,73742		
	33-36 (3)	63	3,753	1,07446		
	37-40 (4)	50	4,162	,89437		

Tablo 13.'ün Devamı. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
İşlem Adaleti	41-44 (5)	50	3,835	1,01199	0,00*	4-1,3,5,6
	45 ve üstü (6)	107	4,014	,95305		5-1,4 6-1,3
Etkileşim Adaleti	25-28 (1)	35	3,235	1,09683	0,00*	1-hepsi
	19-32 (2)	52	4,384	,69237		2-1
	33-36 (3)	63	4,309	,69677		3-1
	37-40 (4)	50	4,455	,67844		4-1
	41-44 (5)	50	4,265	,91045		5-1
	45 ve üstü (6)	107	4,378	71564		6-1
	Örgütsel Adalet (Toplam)	25-28 (1)	35	3,072		1,10431
	19-32 (2)	52	4,037	1,36745	2-1,3,4	
	33-36 (3)	63	3,848	1,05546	3-1,2,4,6	
	37-40 (4)	50	4,232	,87440	4-hepsi	
	41-44 (5)	50	3,896	1,01925	5-1,4	
	45 ve üstü (6)	107	4,093	,93421	6-1,3,4,5	

En genç yaş grubundaki öğretmenlerin (25-28 yaş) örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin “orta” düzeyde olduğu diğer yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ise “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Genç yaştaki öğretmenler okul müdürlerini, okul içinde görevlerin dağıtımını, ders programlarının hazırlanışı, kararların alınışı ve uygulanışı, kurulan iletişim gibi konularda orta düzeyde adil bulmaktadırlar. Aykut’un 2007 yılında yaptığı yüksek lisans çalışmasında da örgütsel adalet algısının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın yaş değişkenine ilişkin bulguları Aykut’un araştırmasının sonuçları ile örtüşmektedir.

Yaş değişkeni dağıtım adaletine ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılık yaratmıştır. Okul müdürlerini adil olduğunu düşünen yaş grubu sırasıyla 37-40 yaş grubu ($\bar{X} = 4,190$) ve 45 ve daha fazla yaş grubudur ($\bar{X} = 4,020$). En genç yaş grubunun okul müdürlerinin adil değerlendirme puanları diğer öğretmenlere nazaran düşüktür.

İşlem adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarında 25-28 yaş grubu ile 37-40 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve 37-40 yaş grubunun daha olumlu görüş

bildirdiği tespit edilmiştir. Genç yaştaki öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine yeterince kibar, saygılı ve adil davranmadıklarını düşünmektedirler. Her bir boyut madde madde analiz edildiğinde yaş değişkeninin hiçbir boyutta öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir (bkz. Ek Tablo 3,10,17).

Tablo 14.'de öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre incelenmiştir. Aritmetik ortalama değerleri ve Scheffe testi sonuçları tabloda birlikte verilmiştir. Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmış ve hangi grubun okul müdürlerini daha adil buldukları aritmetik ortalama değerlerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	Yüksek Okul(1)	46	3,308	1,15809	0,00*	1-2,3 2-1 3-1
	Lisans (2)	281	3,918	1,03089		
	Y.Lisans (3)	30	3,922	1,10588		
İşlem Adaleti	Yüksek Okul(1)	46	3,106	1,16097	0,00*	1-2,3 2-1 3-1
	Lisans (2)	281	3,966	1,14896		
	Y.Lisans (3)	30	3,959	1,03211		
Etkileşim Adaleti	Yüksek Okul(1)	46	3,489	1,13074	0,00*	1-2,3 2-1 3-1
	Lisans (2)	281	4,364	,72141		
	Y.Lisans (3)	30	4,341	,85500		
Örgütsel Adalet (Toplam)	Yüksek Okul(1)	46	3,252	1,16257	0,00*	1-2,3 2-1 3-1
	Lisans (2)	281	4,035	1,04859		
	Y.Lisans (3)	30	4,028	1,03332		

Eğitim durumu değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere başvurulan Scheffe testi sonucunda; yüksekokul mezunu öğretmenlerin etkileşim adaleti boyutu hariç diğer boyutlarda okul müdürlerini orta düzeyde adil buldukları saptanmıştır.

Ölçekte yer alan maddeler öğrenim durumu değişkenine göre tek tek incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu bulgudan yola çıkarak, branş

ve yaş değişkeni gibi öğrenim durumu değişkeninin de örgütsel adalet algı düzeyinde belirleyici olmadığını söyleyebiliriz (bkz.Ek Tablo 4,11,18).

Tablo 15.'de öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre incelenmiştir. Aritmetik ortalama değerleri ve Scheffe testi sonuçları tabloda birlikte verilmiştir. Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmış ve hangi grubun okul müdürlerini daha adil buldukları aritmetik ortalama değerlerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	1-5 (1)	41	3,182	1,13707	0,00*	1-hepsi
	6-10 (2)	69	3,782	1,09194		2-1,3,5
	11-15 (3)	91	4,020	1,00346		3-1,2,4
	16-20 (4)	60	3,780	1,03108		4-1,3,5
	+21 (5)	96	4,027	1,00568		5-1,2,4
İşlem Adaleti	1-5 (1)	41	2,989	1,13161	0,00*	1-hepsi
	6-10 (2)	69	3,872	1,58264		2-1
	11-15 (3)	91	4,057	,96028		3-1
	16-20 (4)	60	3,868	1,02081		4-1
	+21 (5)	96	4,012	,94756		5-1
Etkileşim Adaleti	1-5 (1)	41	3,347	1,09429	0,00*	1-hepsi
	6-10 (2)	69	4,326	,72526		2-1
	11-15 (3)	91	4,436	,64185		3-1
	16-20 (4)	60	4,333	,87583		4-1
	+21 (5)	96	4,351	,72540		5-1
Örgütsel Adalet (Toplam)	1-5 (1)	41	3,127	1,13355	0,00*	1-hepsi
	6-10 (2)	69	3,939	1,30888		2-1,3,5
	11-15 (3)	91	4,125	,93100		3-1,2,4
	16-20 (4)	60	3,938	1,01598		4-1,3,5
	+21 (5)	96	4,088	,93438		5-1,2,4

Tablo 15.'de görülebileceği gibi, örgütsel adalet ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniği olan Scheffe testi sonucunda anlamlı farklılığın 1-5 yıl kıdem grubu ile diğer gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeninde olduğu gibi mesleki kıdem arttıkça örgütsel adalet algısında da artış olmaktadır. Polat (2007) araştırmasında örgütsel adalete ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeninden etkilendiği sonucuna varmıştır. Tan (2006) da araştırmasında öğretmenlerin görüşlerinin altı soruda mesleki kıdem değişkeninden etkilendiğini bulgulamıştır. Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) lise öğretmenlerini kapsayan araştırmalarında benzer bulgular elde etmişlerdir. Araştırmada kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin daha olumlu algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo incelendiğinde kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerini dağıtım adaleti boyutunda adil olarak algıladıklarını görmekteyiz. İşlem adaleti boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerini orta düzeyde adil bulmuşlardır. Scheffe analizi sonucunda 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirdikleri bulgulanmıştır. Etkileşim adaleti boyutu için de aynı sonuçlar geçerlidir. Sonuç olarak genç ve göreve yeni başlamış olan öğretmenler okul müdürlerini adil algılama düzeylerinin diğer öğretmenlere göre düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum; genç öğretmenlerin çok yüksek beklentilerle göreve başladıkları ve adalet algılarının, bu beklentilerin kendi ölçütlerine göre karşılanıp karşılanmadığıyla şekillendiği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü örgütsel adalet kavramı, çalışanlara gerçekte ne kadar adil davranıldığından çok, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığını algılamaları ile ilgilidir (Greenberg, 1990). Ayrıca; bu sonuç, okul müdürlerinin mentorluğa en çok ihtiyaç duyan bu grupları ihmal ettikleri şeklinde de yorumlanabilir.

Maddelere verilen cevaplar kıdem değişkenine göre ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, mesleki kıdem değişkeninin dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık yarattığı tek yönlü varyans analizi ile tespit

edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ve hangi grupların daha olumlu görüş bildirdiğini belirlemek için verilen cevaplara Scheffe testi uygulanmıştır. Dağıtım adaleti boyutunda gruplar arası karşılaştırma tablo 3.8’te verilmiştir.

Tablo 16. Dağıtım Adaleti Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Mesleki		1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
1	1-5 yıl (1)	f	2	1	8	20	10	3,853	,98896	0,037*	
		%	4,9	2,4	19,5	48,8	24,4				
	6-10 yıl (2)	f	1	5	12	26	25	4,000	,98518		
		%	1,4	7,2	17,4	37,7	36,2				
	11-15 yıl (3)	f	1	0	14	40	36	4,208	,78197		1-3
		%	1,1	,0	15,4	44,0	39,6				
	16-20 yıl (4)	f	0	4	7	26	23	4,133	,87269		3-4
		%	,0	6,7	11,7	43,3	38,3				4-5
	21 yıl ve + (5)	f	2	9	13	51	21	3,833	,94776		
		%	2,1	9,4	13,5	53,1	21,9				
	Toplam	f	6	19	54	163	115	4,014	,91635		
		%	1,7	5,3	15,1	45,7	32,2				

Tablo 16. incelendiğinde dağıtım adaleti boyutuna ilişkin görüşlerin sadece madde 1’de “Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum” farklılaştığı görülmektedir. 1-5 yıl ve 21 yıl ve daha fazla yıl grubundaki öğretmen görüşlerinin bu maddeye ilişkin ortalama değerinin diğer ortalama değerlerine oranla daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Öğretmenlerin bu değerlendirmeleri, fazla iş yükü veya az iş yükü ve ek ders ücretinde düşüş gibi nedenlerden dolayı etkilenmiş olabilir.

İşlem adaleti boyutunda sadece iki maddede $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tek yönlü ANOVA testi sonucunda tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçları ve farklılığın tespit edildiği maddeler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. İşlem adaleti Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Mesleki Kıdem	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
10	1-5yıl(1)	f	0	4	9	16	12	3,878	,95381	0,031*
		%	,0	9,8	22,0	39,0	29,3			
	6-10yıl (2)	f	0	4	12	33	20	4,000	,84017	
		%	,0	5,8	17,4	47,8	29,0			
	11-15 yıl (3)	f	1	3	7	45	35	4,208	,80989	
		%	1,1	3,3	7,7	49,5	38,5			
	16-20 yıl (4)	f	0	3	2	25	30	4,366	,78041	
		%	,0	5,0	3,3	41,7	50,0			
	21 yıl ve + (5)	f	2	6	10	44	34	4,062	,94938	
		%	2,1	6,3	10,4	45,8	35,4			
Toplam	f	3	20	40	163	131	4,117	,87580		
	%	,8	5,6	11,2	45,7	36,7				
19	1-5yıl(1)	f	1	5	6	15	14	3,878	1,09989	0,008*
		%	2,4	12,2	14,6	36,6	34,1			
	6-10yıl (2)	f	0	7	13	32	16	3,838	,90785	
		%	,0	10,3	19,1	47,1	23,5			
	11-15 yıl (3)	f	0	6	8	45	32	4,131	,83278	
		%	,0	6,6	8,8	49,5	35,2			
	16-20 yıl (4)	f	0	5	3	24	28	4,250	,89490	
		%	,0	8,3	5,0	40,0	46,7			
	21 yıl ve + (5)	f	4	7	18	45	22	3,770	1,02062	
		%	4,2	7,3	18,8	46,9	22,9			
Toplam	f	5	30	48	161	112	3,969	,95631		
	%	1,4	8,4	13,5	45,2	31,5				

Tablo 17.'ye göre kıdem grupları arasında işlem adaleti boyutunda, 10. ve 19. maddelerde anlamlı farklılık vardır. 10. maddede 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler okul müdürlerini yasa ve yönetmelikleri herkese adil uygulama konusunda daha az adil bulmaktadırlar. 19. maddede 6-10 yıl grubu ile 21 yıl ve üstü grubundaki öğretmenler okul müdürlerini aldıkları kararları herkese açıklama konusunda daha az adil bulmuşlardır. Okul müdürlerinin yasaların gereğini eşit bir şekilde uygulamaması ve okul işleri ile ilgili kararları herkese açıklamaması, güvensizlik ortamı oluşturabilir. Özellikle mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin mesleklerini daha iyi benimseyebilmeleri için mesleklerinin ilk yıllarında adaletli ve tutarlı bir okulda öğretmenlik yapmaları önemlidir.

Okul müdürlerinin okulu ilgilendiren konuları herkesle paylaşması öğretmenlerin okul ortamını daha çok benimsemelerini ve okulun bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayabilir. Aynı zamanda diğer öğretmenlere karşı önyargıda bulunmalarını de önleyebilir. Çünkü işlem adaleti algısı çalışanların sistemi ve örgütü değerlendirmesiyle ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989, s. 115) ve Konovsky ve Pugh'ın da belirttiği gibi adil uygulamalar çalışanlarda yöneticilerin herkesin haklarına ve kişiliğine saygı duyduğu algısı uyandıracaktır (Nasurdin ve Ahmad, 2001, s. 32).

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Uygulanan Scheffe testi farklılığın birinci grup ile diğer gruplar arasında olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları aritmetik ortalama değerleri ve anlamlılık düzeyleri ile birlikte Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	1-2 (1)	100	3,648	1,1150	0,000*	1-hepsi
	3-5 (2)	109	3,891	1,0712		2-1
	6-10(3)	93	3,881	1,0466		3-1
	+11(4)	55	4,015	,99988		4-1
İşlem Adaleti	1-2 (1)	100	3,621	1,5195	0,000*	1-hepsi
	3-5 (2)	109	3,920	1,0160		2-1
	6-10(3)	93	3,955	,9912		3-1
	+11(4)	55	3,981	,9742		4-1
Etkileşim Adaleti	1-2 (1)	100	4,005	1,0112	0,000*	1-hepsi
	3-5 (2)	109	4,309	,7258		2-1
	6-10(3)	93	4,360	,7590		3-1
	+11(4)	55	4,390	,8063		4-1
Örgütsel Adalet (Toplam)	1-2 (1)	100	3,711	1,3125	0,000*	1-hepsi
	3-5 (2)	109	3,993	,9941		2-1
	6-10(3)	93	4,017	,9818		3-1
	+11(4)	55	4,078	,9627		4-1

Tablo 18. incelendiğinde, okulda geçirilen hizmet süresi arttıkça dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeyinin de arttığı görülmektedir. Bütün alt boyutlarda 1-2 yıl hizmet süresi olan öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 1-2 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler okul müdürlerini daha az adil bulmaktadırlar. Maddelerin analizleri sonucunda kurumdaki hizmet süresi değişkeninin hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu değişkenin öğretmenlerin örgütsel adalet değerlendirmelerinde belirleyici olmadığını söyleyebiliriz (bkz.Ek Tablo 6, 13, 20).

Tablo 19.'da öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Aritmetik ortalama değerleri ve Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmış ve hangi grubun okul müdürlerini daha adil buldukları aritmetik ortalama değerlerine göre yorumlanmıştır.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Müdürle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	1 Yıl (1)	104	3,613	1,12887	0,000*	1-hepsi
	2 Yıl (2)	210	3,919	1,04121		2-1
	3 Yıl (3)	24	3,986	,92355		3-1
	+4 yıl (4)	19	4,008	1,11701		4-1
İşlem Adaleti	1 Yıl (1)	104	3,596	1,50694	0,000*	1-hepsi
	2 Yıl (2)	210	3,947	,99863		2-1
	3 Yıl (3)	24	3,935	,98144		3-1
	+4 yıl (4)	19	4,152	,90113		4-1
Etkileşim Adaleti	1 Yıl (1)	104	4,004	,99152	0,000*	1-hepsi
	2 Yıl (2)	210	4,342	,75422		2-1
	3 Yıl (3)	24	4,281	,84234		3-1
	+4 yıl (4)	19	4,526	,70188		4-1
Örgütsel Adalet (Toplam)	1 Yıl (1)	104	3,688	1,30766	0,000*	1-hepsi
	2 Yıl (2)	210	4,022	,98064		2-1
	3 Yıl (3)	24	4,024	,94315		3-1
	+4 yıl (4)	19	4,185	,95534		4-1

Tablo 19.'da öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin aynı müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Tek yönlü ANOVA testi sonucunda 1 yıl grubu ile diğer gruplar arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonrasında her üç alt boyutta da okul müdürü ile 1 yıldır çalışan öğretmenlerin adalet algı düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak okul müdürü ile birlikte çalışma süresi arttıkça adalet algı düzeyinin de arttığı söylenebilir. Maddeler ayrı ayrı analiz edildiğinde her üç alt boyutta da aynı okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 20. Dağıtım Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
6	1 Yıl(1)	f	4	16	19	39	26	3,644	1,13136	0,002* 1ile2 arasında
		%	3,8	15,4	18,3	37,5	25,0			
	2 Yıl(2)	f	2	12	22	105	69	4,081	,86291	
		%	1,0	5,7	10,5	50,0	32,9			
	3 Yıl(3)	f	1	0	5	9	9	4,041	,99909	
		%	4,2	,0	20,8	37,5	37,5			
4 Yıl ve Üstü(4)	f	0	2	1	11	5	4,000	,88192		
	%	,0	10,5	5,3	57,9	26,3				
Toplam	f	7	30	47	164	109	3,946	,97438		
	%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5				

Tablo 20.'ye göre; 1 yıldır aynı müdürle çalışan öğretmenler okul müdürlerinin taraflı ve adaletsiz karar verdiklerini düşünürken; 2 yıldır aynı müdürle çalışan öğretmenler okul müdürlerini bu hususta adil olarak değerlendirmişlerdir. Analiz sonuçları incelendiğinde çalışma süresi arttıkça ortalamaların $\bar{X} = 4,00$ altına düşmediği görülmektedir (bkz. Ek Tablo 7). Bu sonuçlara göre; öğretmenlerin bu konuya ilişkin görüşlerinin müdürleri ile zaman geçirdikçe olumlu yönde geliştiği sonucuna varılabilir.

Toplam 9 madde içeren işlem adaleti boyutunda iki madde hariç bütün maddelerde gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen anlamlı farklılıkların

hangi gruplar arasında olduğu ve hangi grupların bu maddelere daha olumlu görüş bildirdiği Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. İşlem Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p
9	1 Yıl(1)	f 7	17	20	34	26	3,5288	1,22242	0,002* 1ile2 arasında
		% 6,7	16,3	19,2	32,7	25,0			
	2 Yıl(2)	f 1	23	22	97	67	3,9810	,95327	
		% ,5	11,0	10,5	46,2	31,9			
	3 Yıl(3)	f 0	1	2	15	6	4,0833	,71728	
	% ,0	4,2	8,3	62,5	25,0				
4 Yıl ve Üstü(4)	f 0	2	2	8	7	4,0526	,97032		
	% ,0	10,5	10,5	42,1	36,8				
Toplam	f 8	43	46	154	106	3,8599	1,04532		
	% 2,2	12,0	12,9	43,1	29,7				
10	1 Yıl(1)	f 1	11	20	39	33	3,8846	1,00781	0,016* 1ile2 arasında
		% 1,0	10,6	19,2	37,5	31,7			
	2 Yıl(2)	f 2	8	16	101	83	4,2143	,81657	
		% 1,0	3,8	7,6	48,1	39,5			
	3 Yıl(3)	f 0	0	2	15	7	4,2083	,58823	
	% ,0	,0	8,3	62,5	29,2				
4 Yıl ve Üstü	f 0	1	2	9	7	4,1579	,83421		
	% ,0	5,3	10,5	47,4	36,8				
Toplam	f 3	20	40	164	130	4,1148	,87456		
	% ,8	5,6	11,2	45,9	36,4				
11	1 Yıl(1)	f 4	20	18	37	25	3,567	1,16389	0,011* 1ile2 arasında
		% 3,8	19,2	17,3	35,6	24,0			
	2 Yıl(2)	f 5	20	23	92	70	3,961	1,02059	
		% 2,4	9,5	11,0	43,8	33,3			
	3 Yıl(3)	f 0	1	4	10	9	4,125	,85019	
	% ,0	4,2	16,7	41,7	37,5				
4 Yıl ve Üstü(4)	f 0	5	1	6	7	3,789	1,22832		
	% ,0	26,3	5,3	31,6	36,8				
Toplam	f 9	46	46	145	111	3,848	1,07817		
	% 2,5	12,9	12,9	40,6	31,1				

Tablo 21.'in Devamı İşlem Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi		1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p
16	1 Yıl(1)	f	6	22	26	30	20	3,346	1,18050	0,007* 1 ile 2 arasında
		%	5,8	21,2	25,0	28,8	19,2			
	2 Yıl(2)	f	4	31	35	81	59	3,761	1,07627	
		%	1,9	14,8	16,7	38,6	28,1			
	3 Yıl(3)	f	0	2	5	12	5	3,833	,86811	
		%	,0	8,3	20,8	50,0	20,8			
	4 Yıl ve Üstü(4)	f	0	5	1	2	11	4,000	1,33333	
		%	,0	26,3	5,3	10,5	57,9			
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,658	1,12468	
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6			
17	1 Yıl(1)	f	3	11	26	38	26	3,701	1,05093	0,003* 1 ile 2 arasında 1 ile 4 arasında
		%	2,9	10,6	25,0	36,5	25,0			
	2 Yıl(2)	f	4	15	18	102	71	4,052	,93937	
		%	1,9	7,1	8,6	48,6	33,8			
	3 Yıl(3)	f	0	0	6	10	8	4,083	,77553	
		%	,0	,0	25,0	41,7	33,3			
	4 Yıl ve Üstü(4)	f	0	0	2	7	10	4,421	,69248	
		%	,0	,0	10,5	36,8	52,6			
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,972	,96820	
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2			
18	1 Yıl(1)	f	6	19	26	31	22	3,423	1,17987	0,031* 1 ile 3 arasında 1 ile 4 arasında
		%	5,8	18,3	25,0	29,8	21,2			
	2 Yıl(2)	f	6	27	33	82	62	3,795	1,08974	
		%	2,9	12,9	15,7	39,0	29,5			
	3 Yıl(3)	f	0	3	5	8	8	3,875	1,03472	
		%	,0	12,5	20,8	33,3	33,3			
	4 Yıl ve Üstü(4)	f	0	5	1	4	9	3,894	1,28646	
		%	,0	26,3	5,3	21,1	47,4			
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,697	1,13341	
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3			

Tablo 21.'in Devamı İşlem Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
19	1 Yıl(1)	f	2	13	21	43	25	3,697	1,13341	0,009* 1 ile 4-2 arasında
		%	1,9	12,5	20,2	41,3	24,0			
	2 Yıl(2)	f	3	14	21	101	71	3,730	1,02617	
		%	1,4	6,7	10,0	48,1	33,8			
	3 Yıl(3)	f	0	2	6	10	6	4,061	,91295	
		%	,0	8,3	25,0	41,7	25,0			
	4 Yıl ve Üstü(4)	f	0	1	1	8	9	3,833	,91683	
		%	,0	5,3	5,3	42,1	47,4			
	Toplam	f	5	30	49	162	111	4,315	,82007	
		%	1,4	8,4	13,7	45,4	31,1			

Tablo 21.'de görüldüğü gibi; işlem adaleti boyutunda da öğretmen görüşleri, müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır. Farklılıkların madde 9, madde 10, madde 11, madde 16, madde 17, madde 18 ve madde 19'a ilişkin görüşler arasında olduğu tespit edilmiştir. 16. madde hariç diğer maddelerde 1 yıl grubunun ifadelerine katılım düzeyi yüksek ve çok yüksek düzeylerinde değişmektedir.

On altıncı maddeye katılım düzeyi ($\bar{X} = 3,3462$) düşüktür. Okul müdürlerinin işlem adaletini sağlamak için izleyecekleri yollardan biri olan; çalışanların işleri ile ilgili kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her bir çalışanla ayrı ayrı tartışması (Madde 16), hassasiyet göstermeleri gereken bir konudur. 1 yıldır aynı müdür ile çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerini bu konuda orta düzeyde ($\bar{X} = 3,3462$) yeterli bulmuşlardır. Bu durum, okul müdürlerinin iş yüklerinden dolayı ayrı ayrı her bir öğretmene zaman ayıramamasından ya da tarafların birbirlerini yeni tanıdıkları için bir takım çekincelerinin olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada okul müdürlerine Hoy ve Tarter'ın okulda adaletin sağlanmasına ilişkin ifade özgürlüğü ilkesinde belirttiği gibi; teneffüs aralarını veya boş vakitlerini odalarında değil, öğretmenlerle birlikte geçirmeleri öneri olarak sunulabilir. Okul müdürlerinin işlem adaletinin her bir maddesini yüksek düzeyde sağlayabilmesi, öğretmenlerin okula ve yöneticiye duydukları güven duygusunu besleyecektir. Çünkü yapılan araştırmalar işlem adaletinin

örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Hubbell ve MChory-Assed, 2005; akt. Açıkgöz, s.116).

Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileşim adaleti boyutunda adil algılama düzeyleri sadece okul müdürü ile çalıştıkları süreye bağlı olarak farklılaşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin etkileşim adalet boyutunu kapsayan toplam 4 maddenin hepsinde gruplar arası anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 22. Etkileşim Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
12	1 Yıl(1)	f	4	6	15	40	39	4,000	1,05204	0,001* 1 ile 2 arasında 1 ile 3 arasında
		%	3,8	5,8	14,4	38,5	37,5			
	2 Yıl(2)	f	3	6	15	85	101	4,309	,83832	
		%	1,4	2,9	7,1	40,5	48,1			
	3 Yıl(3)	f	0	0	1	6	17	4,666	,56466	
		%	,0	,0	4,2	25,0	70,8			
	4 Yıl ve	f	0	0	1	8	10	4,473	,61178	
		%	,0	,0	5,3	42,1	52,6			
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,252	,89836	
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8			
13	1 Yıl	f	3	4	11	44	42	4,134	,95590	0,024* 1 ile 3 arasında 1 ile 4 arasında
		%	2,9	3,8	10,6	42,3	40,4			
	2 Yıl	f	2	4	11	91	102	4,366	,75383	
		%	1,0	1,9	5,2	43,3	48,6			
	3 Yıl	f	0	0	1	8	15	4,583	,58359	
		%	,0	,0	4,2	33,3	62,5			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	1	8	10	4,473	,61178	
		%	,0	,0	5,3	42,1	52,6			
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,319	,81004	
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3			

Tablo 22.'nin Devamı Etkileşim Adaleti Boyutunda Aynı Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Farklılıkların Tespit Edildiği Maddelerin Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Müdürle Çalışma Süresi	1	2	3	4	5	\bar{X}	SS	p	
14	1 Yıl	f	2	9	16	45	32	3,923	,99213	0,004* 1 ile 2 arasında
		%	1,9	8,7	15,4	43,3	30,8			
	2 Yıl	f	1	10	13	100	86	4,238	,80695	
		%	,5	4,8	6,2	47,6	41,0			
	3 Yıl	f	0	0	4	7	13	4,375	,76967	
		%	,0	,0	16,7	29,2	54,2			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	0	7	11	4,473	,77233	
		%	,0	5,3	,0	36,8	57,9			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,168	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			
15	1 Yıl	f	2	3	18	45	36	4,057	,90121	0,004* 1 ile 4 arasında
		%	1,9	2,9	17,3	43,3	34,6			
	2 Yıl	f	2	6	11	99	92	4,300	,77676	
		%	1,0	2,9	5,2	47,1	43,8			
	3 Yıl	f	0	0	1	10	13	4,500	,58977	
		%	,0	,0	4,2	41,7	54,2			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	0	7	12	4,631	,49559	
		%	,0	,0	,0	36,8	63,2			
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,260	,80513	
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9			

Tablo 22.'de görüldüğü gibi, etkileşim adaleti boyutunda bütün maddelerde aynı okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bu gruptaki öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında öğretmen görüşlerinin dağılımının “çok yüksek” ve “yüksek” aralığında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerine davranış biçimlerine ilişkin algıları okul müdürleri ile geçirilen süreye bağlı olarak “yüksek” düzeyden “çok yüksek” düzeye doğru bir gelişim göstermektedir.

Farklılığın aynı müdürle çalışma süresine bağlı olarak her dört maddede görülmesi; etkileşim adaletinin “ işlem adaletinden farklı olarak birebir yöneticiye yönelik değerlendirmelerle” (Bies, 2001, s. 98) ilgili olduğu savıyla ilişkilendirilebilir.

Aritmetik ortalamalar -farklılık olsa da- görüşlerin yüksek ve çok yüksek düzeyinde değiştiğini göstermektedir. Genel olarak anlamlı farklılıklar aynı müdürle en az çalışma süresine sahip grup ile diğer gruplar arasında görülmüştür. Bu da zaman içinde taraflar arasındaki iletişim ve etkileşimin kalitesinin en yüksek seviyeye doğru geliştiğini göstermektedir. Bu durum okullarda okul müdürlerinin öğretmenlerin kuruma getirdikleri özellikler ne olursa olsun (yaş, cinsiyet, deneyim vb.) ayırım yapmadıkları, kullandıkları iletişim diline dikkat ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgunun bir benzeri Tan (2006)'a ait tez çalışmasında da elde edilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin cinsiyet, branş ve görüş farkı gözetmeden öğretmenlerle kurdukları iletişimde adil davrandıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar etkileşim adaletinin işyerinden ayrılma, yöneticiye güven, bağlılık çıktılarından sadece yöneticiye güven çıktısı ile birebir etkili olduğunu göstermektedir (Bies, 2001, s. 97). Bu sebepten dolayı; Okul müdürlerinin öğretmenleri ile etkileşimde adaleti gözetmeleri öğretmenlere örgütün bir parçası oldukları hissi yaratması ve okul müdürüne güven duymaları açısından önemlidir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4. 1. Sonuçlar

Çalışmada örnekleme alınan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri araştırılmış ve öğretmenlerin okul müdürlerini **yüksek düzeyde** adil buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel adaletin her boyutunda okul müdürlerinin adil davrandığını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin en fazla adaletli bulunduğu alt boyut etkileşim adaletidir.

Öğretmen görüşlerinin bu denli yüksek çıkması; okul müdürlerinin adaletli bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştıkları, bu konuya önem verdikleri ve mesleki itibarlarını bu temeller üzerine kurmayı tercih ettikleri şeklinde de yorumlanabilir. Karaköse'nin 2008 yılında yaptığı "Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma" isimli araştırmada okul müdürlerine okul yöneticisinin itibarlı olmasının ne anlama geldiği sorulmuştur. Araştırmaya katılan müdürlerin çoğu yöneticinin itibarını, çalışanlara karşı adil ve tarafsız olmasıyla ilişkilendirmiştir. Ayrıca katılımcılar, okul müdürünün güvenilir bir kişiliğe sahip olmasının, hoşgörülü ve güler yüzlü olmasının, eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmasının müdürün itibarı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Karaköse, 2008, s.118–119). Görüldüğü gibi okul müdürleri için adalet önemli bir yere sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin üstlerinin uygulamalarını ve davranışlarını adil bulmaları ve okul müdürlerinin bu konuya önem vermeleri sevindiricidir.

Ancak; genç yaş grubundaki öğretmenler, en az mesleki kıdem grubundaki öğretmenler ve yüksekokul grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerini adil algılama düzeyi diğer öğretmenlere göre düşüktür. Bu sonuç öğretmenler arasında adaletsizlik yapıldığına dair bir algı olduğunu göstermektedir.

Madde analizleri sonucunda; cinsiyet, kıdem, aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerinin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür.

Diğer değişkenler-yaş, branş, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet süresi- anlamlı farklılık yaratmamıştır.

Dağıtım adaleti boyutunda; cinsiyet, mesleki kıdem ve okul müdürü ile çalışma süresi öğretmen görüşleri arasında farklılık yaratmıştır. Kadın öğretmenler okul müdürlerince kendilerine daha fazla iş yüklendiğini, daha fazla sorumluluk verildiğini düşünmektedirler. Ayrıca kadın öğretmenler, okul müdürlerini tarafsız karar verme konusunda erkek öğretmenlere göre daha az adil bulmaktadırlar. Bu sonuç öğretmenler arasında cinsiyet farkı gözetildiği algısının olduğunu göstermektedir. Ayrıca en az ve en fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ders programlarının hazırlanması konusunda okul müdürlerini adil algılama düzeyi daha düşüktür. Okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıl olan öğretmenler de okul müdürlerinin işlerle ilgili karar verirken taraflı davranabildiğini düşünmektedirler.

İşlem adaleti boyutunda; öğretmenlerin görüşleri kıdem ve aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir. En az mesleki kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerini mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere eşit bir şekilde uygulama konusunda 16-20 yıl mesleki kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha az adil bulmuşlardır. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerini alınan kararları herkese açıklama konusunda çok adil davrandığını düşünmektedirler. Ancak en fazla kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerini bu konuda “katılıyorum” düzeyinde değerlendirerek 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeyde değerlendirmede bulunmuşlardır. İşlem adaleti boyutunda dikkat çeken sonuç; okul müdürü ile en az çalışma süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin işlem adaleti boyutundaki toplam 9 maddenin 7 maddesinde diğer öğretmenlere göre daha az adil bulmalarıdır. Başka bir ifade ile bu gruptaki öğretmenler (1 yıl) kararların açıklanması ve gerekçelendirilmesi, mevzuat hükümlerinin uygulanması, alınan kararlarla ilgili bilgilendirme yapılması konularında okul müdürlerini diğer öğretmenlere göre daha düşük düzeyde adil bulmaktadırlar.

Etkileşim adaleti boyutunda; öğretmen görüşleri sadece aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmen görüşlerine göre; okul müdürleri öğretmenlere nazik ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık gösterme gibi

etkileşim adaleti boyutunu ilgilendiren konularda en yüksek düzeyde adaleti sağlamaktadırlar. Bulgular, okul müdürü ile en az çalışma süresine sahip öğretmenlerin etkileşim adaleti boyutuna ilişkin bütün ifadelerde “yüksek” düzeyine karşılık gelen katılıyorum cevabını verdiklerini göstermektedir. Diğer ifade ile öğretmenlerin etkileşim adaleti algı düzeyi, okul müdürü ile çalışma süresine bağlı olarak artmaktadır.

4. 2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre uygulamacılara;

Öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmak için ödüllendirme ve takdir araçlarını sık sık kullanmaları,

Genç yaştaki ve mesleğe yeni başlamış öğretmenleri okula ve öğretmenlik mesleğine kazandırmak için daha fazla çaba sarf etmeleri,

Ödüllendirmelerin daha adil algılanabilmesi için performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin daha etkin kullanmaları önerilebilir.

Bu çalışma sonuçlarına göre araştırmacılara;

Türk eğitim sistemine uygun örgütsel adalet ölçekleri geliştirilmeleri,

Örgütsel adalet konusunun bir takım öncüller ve sonuçlar ile beraber incelemeleri,

Örgütsel adaletin ülkemizdeki eğitim kurumlarında ne derece sağlandığını görebilmek adına daha fazla örneklem ile farklı okul türlerini incelemeleri,

Örgütsel adaletle ilişkin nitel çalışmalarla konuyu daha derinlemesine çalışmalarını önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange.[Sosyal mübadelede eşitsizlik.] Leonard Berkowits(Ed.) *Advances In Social Psychology [Sosyal Psikolojide Gelişmeler]* (s.267-297). New York: Academic Press.
- Adams, J. S. ve Rosenbaum, B. W. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. [İşlem adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi.] *Social Justice Research*, 1(2), 177-198 . Erişim Tarihi: 05/06/2012
- Alper, F. (2007). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algulamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Aryee, S., P., Budhwar, S. ve Chen, X. Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model [Örgütsel adalet ve iş çıktıları arasındaki ilişkinin yordayıcısı olarak güven: Sosyal mübadele modelinini testi] *Journal of Organizational Behavior*,23(3),267–285. DOI: 10.1002/job.138. Erişim Tarihi: 15/09/2011

- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Administrators' and teachers' views on school culture: A qualitative study.[Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma] *Elementary Education Online*, 8(1), 268-281. <http://ilkogretim-online.org.tr> Erişim Tarihi: 07/07/2012
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, I. ve Karaman-Kepekci, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey[Türkiye'deki ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel adalete ilişkin görüşleri] *Journal of Educational Administration*,46(4), 497-513
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1(2), 17-36. <http://www.egitimbirsen.org.tr/yayinlarimiz/153-egitimbirsen.org.tr-153.pdf> Erişim Tarihi: 20/12/2011
- Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara.
- Beugre,D.,C. (1998). *Managing fairness in organizations. [Örgütlerde adalet yönetimi]* U.S.A.:QuorumBooks.<http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 09/06/2012
- Beugre, D. C. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. [Örgütsel adaleti ve örgütler üzerindeki etkisini anlamak: Afrikalı bakış açısıyla] *The International Journal Of Human Resource Management*, 13(7), DOI: 10.1080/09585190210131311 Erişim Tarihi: 17/06/2012
- Bies, R. J. ve Shapiro, L. D. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgements. [Söz hakkı ve doğrulama: İşlem adaleti algısı üzerindeki etkileri] *The Academy Of Management Journal* 31(3) 676-685.

- Bies, J. R. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane.[Etkileşim adaleti(sizlik): Kutsal ve kutsal olmayanlar] Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (Ed.) *Advances In Organizational Justice [Örgütsel Adalettaki Gelişmeler]*(s.89-119). California: Stanford University Press. <http://www.google.com.tr/books> Erişim Tarihi: 05/06/2012
- Blader, S. L. ve Bobocel, R., D. (2005). Wanting is believing: Understanding psychological processes in organizational justice by examining perceptions of fairness.[İstemek inanmaktır: Adalet algılarını inceleyerek örgütsel adalettaki psikolojik süreçleri anlamak] Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, Daniel P. Skarlicki (Ed.), *What Motives Fairness In Organizations? [Örgütlerdeki Adaleti Ne Güdüler?]*(s.3-31).U.S.A.:IAP. <http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 05/06/2012
- Blase, J. ve Blase, Jo. (2004). The dark sides of school leadership: Implications for administrator preparation.[Okul liderliğinin karanlık yönleri: Yönetici yetiştirilmesine etkileri] *Leadership And Policy In Schools*, 3(4) 245-273. DOI: 10.1080/15700760490503733 Erişim Tarihi: 07/10/2013
- Blodgett, G. J. ve Tax, S. S. (1993). The Effects of Distributive and Interactional Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 100–110. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8) Erişim Tarihi: 05/06/2012
- Bogler, R. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? [Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı karara katılımı ne kadar ilgilidir?] *Journal Of Educational Administration*, 43(5), 420-438. www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm Erişim Tarihi: 12/04/2012
- Bolat, İ. O., Bolat, T. ve Seymen, A. O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,

- 12(21), 215-239. <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/guclider.pdf> Erişim Tarihi: 05/06/2012
- Caza, A., Caza, B. ve Lind, A., E. (2011). The missed promotion: An exercise demonstrating the importance of organizational justice. *Journal of Management Education*, 35(4) 537– 563 <http://jme.sagepub.com> Erişim Tarihi: 12/04/2012
- Chao, C. Y., Yang, S. C., Yen, T. H. ve Sun, Y. I. (2011). The organizational justice strategies to affect learning performance and self-efficacy: A case study in campus media news gathering.[Öğrenme performansını ve öz yeterliliği etkilemek için örgütsel adalet stratejileri: Medya iletişim kampüsünde bir durum incelemesi] *2011 International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM): 25–27 Temmuz 2011* (s. 656-663) Tayvan. DOI:10.1109/ASONAM.2011.75 Erişim Tarihi: 11/08/2013
- Chegini, M.G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior [Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki] *Am. J. Econ. Bus. Admin.*,1(2),173-176. <http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 12/04/2012
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. [Örgütsel adalet ve işgörenlerin iş tutumları: Federal olay] *The American Review Of PublicAdministration*,41(2),185-204. DOI: 10.1177/0275074010373275 Erişim Tarihi: 05/05/2013
- Chughtai, A., A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers [Pakistan üniversitesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının öncülleri ve sonuçları] *Applied H.R.M.Research*,11(1),39-64. <http://applyhrm.asp.radford.edu> Erişim Tarihi: 05/05/2013
- Cin, İ., G. (2010). *360 derece performans değerlendirme yöntemi ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Coetzee, M. (2005). *The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective*[*Olumlu eylem adaleti: Örgütsel adalet bakış açısıyla*] Doktora Tezi, Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/> Erişim Tarihi: 11/10/2012
- Colquitt, J. A., Canlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. I. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. [Milenyumda adalet: 25 yıl boyunca yapılan örgütsel adalet çalışmalarına meta-analitik bakış] *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.386 Erişim Tarihi: 15/07/2011
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. [Örgütsel adaletin boyutları üzerine: Geçerli bir ölçek çalışması] *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field [Örgütsel adalet nedir? Tarihsel bir bakış] J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Ed.) *Handbook Of Organizational Justice* [Örgütsel Adalet Elkitabı](s.3-56).Mahwah, NJ: Erlbaum. <http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 05/05/2012
- Conlon, E., D. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *The Academy Of Management Journal*, 36(5), 1109-1124. <http://www.jstor.org/stable/256648> Erişim Tarihi: 05/05/2012
- 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. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling through maze. [Örgütsel adalette ilerleme: Labirentte tünel açmak] *Internatioanl Review Of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372. <http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/Week%209/Cropanzano.pdf> Erişim Tarihi: 28/09/2012

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. [Örgütsel adalet yönetimi] *Academy of Management Perspectives*,21(4),34-48. DOI: 10.5465/AMP.2007.27895338 Erişim Tarihi: 05/05/2012
- Cropanzano, R., Jordan H., S. ve Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of emotion [Sosyal adalet ve duyguların deneyimlenmesi]* New York: Routledge. <http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 05/05/2012
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> Erişim Tarihi: 08/06/2012
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig*, 56, 99-119. . <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/453.pdf> Erişim Tarihi: 22/01/2012
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi Fırat Üniversitesi, Elazığ. <http://www.belgeler.com/> Erişim Tarihi: 05/05/2012
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2),71-78. <https://docs.google.com> Erişim Tarihi: 05/05/2012
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. [Türk akademisyenlerinin artan örgütsel vatandaşlık davranışları: Yöneticiye güvenin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisindeki yordayıcılık rolü.] *Journal of Managerial Psychology*,22(3),257-270. DOI: 10.1108/02683940710733089 Erişim Tarihi: 22/02/2012
- Ertürk, E. ve Babaoğlu, E. (2011). Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı. *20 Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*: 8–10 Eylül 2011. Burdur:

Bildiri Özetleri Kitabı. <http://egitim.mehmetakif.edu.tr/files/ozet.pdf> Erişim Tarihi: 02/01/2012

Fleischacker, S. (2004). *A short history of distributive justice*[Dağıtım adaleti'nin kısa tarihi] America: Harvard University Press. <http://books.google.com.tr> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace.[İş yerinde dağıtım ve işlem adaleti.] *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.DOI: 10.1007/BF01048013 Erişim Tarihi: 07/08/2012

Folger, R. ve Bies, J. R. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice.[Yönetmel sorumluluklar ve işlem adaleti] *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2(2), 79-90. DOI: 10.1007/BF01384939 Erişim Tarihi: 13/03/2012

Folger, R. ve Konovsky A. M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. [İşlemsel ve dağıtım adaletin ücret artışı kararlarına tepki üzerindeki etkileri]*The Academy of Management Journal*, 32(2), 115-130.

Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personal systems. *Personel And Human Resource Management*, 3. 141-183. http://gspa.grade.nida.ac.th/pdf/Dr_Nutta/PA.640nattha_MPA_349/2.%20Efficiency/2.3%20Procedural%20Justice%20An%20Interpretive%20Analysis%20of%20Personnel%20Systems.pdf Erişim Tarihi: 09/12/2012

Ghorbani, M. ve Jehansahi, M. (2012). The relationship between organizational justice and organizational efficacy in higher education institutes. [Örgütsel adalet ve yüksek eğitim enstitülerindeki etkililik arasındaki ilişki] *African Journal of Business Management*, 6(3), 1109-1118. <http://www.academicjournals.org/AJBM> Erişim Tarihi: 06/04/2013

Gillespie, Z. Jennifer ve Greenberg, J. (2005). Are the goals of organizational justice self-interested? J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Ed.) *Handbook Of*

Organizational Justice [Örgütsel Adalet Elkitabı] (s.3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum. <http://books.google.com.tr/books> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Gilliland, S., Steiner, D. ve Skarlicki, D. (2001). *Theoretical and cultural perspectives of organizational justice. [Teorik ve kültürel açıdan örgütsel adalet]* U.S.A.: Information Age Publishing Inc. <http://books.google.com.tr/books> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Greenberg, J. ve Folger, R. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. [İşlem adaleti: Personel sistemlerinin yorumlayıcı analizi] *Research In Personnel And Human Resources Management*, 3, 141-183. <http://ebookbrowse.com> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories [Örgütsel adaletle ilişkin teorilerin taksonomisi] *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22. <http://www.jstor.org/stable/257990>

Greenberg, J ve Tyler, T. R. (1987) Why procedural justice in organizations? [Örgütlerde neden işlem adaleti?] *Social Justice Research*, 1(2), 127-142. <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01048012?LI=true#> Erişim Tarihi: 10/05/2013

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow.[Örgütsel adaletin dünü, bugünü ve yarını] *Journal Of Management*,16. 399-432. <http://iweb.swufe.edu.cn>

Güneş, M. A. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437. www.tebd.gazi.edu.tr Erişim Tarihi: 01/02/2011

Hoy, K. W. ve Tarter John, C. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. [Okullarda örgütsel adalet: Adalet yoksa güven de yoktur] *International Journal Of Educational Management*, 18(4), 250-259. <http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/organiza>

tional_justice_in_schools_-_no_justice_without_trust.pdf Erişim Tarihi:
19/03/2011

Huo, J. Yuen ve Tyler, R. T. (2001). Ethnic diversity and the viability of organizations: The role of procedural justice in bridging differences. [Etnik farklılıklar ve örgütlerin yaşayabilirliği: işlem adaletinin farklılıkları bir araya getirmedeki rolü]. Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (Ed.). *Advances In Organizational Justice [Örgütsel Adaletteki Gelişmeler]* (s.213-245). California: Stanford University Press. <http://books.google.com.tr/books> Erişim Tarihi: 05/05/2012

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92. <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1/eskiyilr/5in1/licerli.pdf>
Erişim Tarihi: 29/02/2011

İnce, M. ve Gül, H. (2005). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions.[Adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Türk devlet kurumlarında bir uygulama] *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149. doi:10.5539/ijbm.v6n6p134 Erişim Tarihi: 20/05/2013

Jahangir, N., Haq, M. ve Ezaz, A. (2005). Progress in procedural justice: Tunnelling through the maze [İşlem adaleti'nin gelişimi:Labirentte ilerlemek] *BRAC University Journal*, 2(1), 13-31. <http://hdl.handle.net/10361/527> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*,36(159),25-40. <http://egitimvebilim.ted.org.tr> Erişim Tarihi: 05/04/2013

Karadal, H., Demirel Y. ve Doğan İ. (2009). İşletme yönetiminde örgütsel adalet tartışmaları: Farklı işletmeler üzerine bir araştırma. *International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World's Future: New Global Dialogue: 24-27 Eylül 2009-* Isparta: Bildiriler Kitabı (s.1368-1381)

<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim16.pdf> Erişim Tarihi: 29/03/2011

Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *DeğerlerEğitimiDergisi*, 6(16), 113-129. ISSN 1303-880X Erişim Tarihi: 16/02/2013

Katz, Anne L. (2005) *Perceptions of justice: Demographic variables and social position. [Adalet algısı: Demografik değişkenler ve sosyal statü]* Doktora Tezi, Witwatersrand Üniversitesi, Johannesburg. <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/7001/Katz.pdf?sequence=1> Erişim Tarihi: 05/05/2012

Konovsky, A. M. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. [Vatandaşlık davranışı ve sosyal mübadele] *The Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-659. www.jstor.org/stable/756704 Erişim Tarihi: 19/05/2013

Konovsky, A. M. (2000). Understanding procedural justice and Its Impact on business organizations. [İşlem adaleti ve işlem adaletinin iş örgütlerindeki etkisini anlamak] *Journal of Management*, 26(3), 489-511. DOI: 10.1177/014920630002600306 Erişim Tarihi: 01/03/2011

Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.

Leventhal, Gerald, S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. [Eşitlik adaletiyle ilgili ne yapılmalı? Sosyal ilişkilerdeki adalet çalışmalarına yeni yaklaşımlar] <http://www.eric.ed.gov> Erişim Tarihi: 16/05/2012

Mayer, C. R., Davis, H. S. ve Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734. www.jstor.org/stable/258792 Erişim Tarihi: 29/01/2013

- Mayer D., Nishii L., Schneider B. ve Goldstein H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences.[Adaletli örgüt iklimlerinin öncülleri ve sonuçları: Grup liderliği ve işgörentutumları]*Personnel Psychology*,60(4),929-963. doi:183110652 Erişim Tarihi: 10/09/2012
- Moorman H. R. (1991). Relationship between organizational justice and organizaional citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? [Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Adalet algısı iş görenlerin vatandaşlık davranışını etkiler mi?]. *Journal Of Applied Psychology*, 76(6),845-855. <http://cobacourses.creighton.edu> Erişim Tarihi:16/05/2012
- Moorman, H. R., Blakely, L. G. ve Niehoff, P. B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?[Algılanan örgütsel destek işlem adaleti algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı mıdır?] *The Academy Of Management Journal*, 41(3), 351-357.www.jstor.org/stable/256913 Eriim Tarihi:20/05/2013
- Murtaza, G., Shad, I.,Shahzad, K., Shah, K. Muhammad ve Khan, A. N. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: A case of public sector organization of Pakistan. [Dağıtım ve işlem adaletinin iş görenlerin bağlılığı üzerindeki etkisi: Pakistan kamu sektöründe bir durum incelemesi.] *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 29. 74-80. <http://www.eurojournals.com> Erişim Tarihi:29/01/2013
- Nabatchi, T., Bingham, L. B. ve Good, D. H. (2007). Organizational justice and dispute resolution: A six-factor model for workplace mediation [Örgütsel adalet ve çatışma çözümü: Altı faktörlü işyeri arabuluculuğu modellemesi], *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.735145> Erişim Tarihi:24/09/2012
- Nasurdin, M. A. ve Ahmad, A. Z. (2001). The effect of procedural justice on organizational commitment in the Malaysian context: Do men and women

differ? [İşlem adaletinin örgütsel bağlılığa etkisi: Erkekler ve kadınlar arasında fark var mı?] *Asian Academy Of Management Journal*, 6(1), 31-37. web.usm.my/aamj/6.1.2001/6-1-3.pdf Erişim Tarihi: 31/01/2012

Niehoff, P. B. ve Moorman, H. R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational justice [İzleme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide aracı olarak adalet] *Academy Of Management Journal*, 36(3),527-556. <http://www.jstor.org/stable/256591> Erişim Tarihi:26/06/2011

Nowakowski, M. J. ve Conlon, E. D. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward [Örgütsel adalet: Geçmişe ve geleceğe bakış]. *The International Journal Of Conflict Management*,16(1),4-29. <http://www.emeraldinsight.com> 31/01/2012

Oğuz, E. (2011). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and administrators' leadership styles. [Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerinin liderlik biçimleri arasındaki ilişki] *Inönü University Journal Of The Faculty Of Education*, 12(1), 45-65. Erişim Tarihi: 10/09/2012

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. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf> Erişim Tarihi:18/05/2013

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124. <http://egitim.ege.edu.tr/efdergi/issues/2006-7-1/2006-7-1-6.pdf> Erişim Tarihi:01/06/2011

Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190–206. <http://sbe.gantep.edu.tr> Erişim Tarihi:07/06/2011

- Özgan, H. (2011). The Relationships Between Organizational Justice, Confidence, Commitment, And Evaluating The Manager And The Perceptions Of Conflict Management At The Context Of Organizational Behavior. [Örgütsel Adalet Bağlamında, Adalet, Güven, Bağlılık, Yöneticiyi Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Algılamaları Arasındaki İlişkiler] *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri(Educational Sciences: Theory ve Practice)*, 11(1), 241–247. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ919899.pdf> Erişim Tarihi:10/06/2011
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan davranışlar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16. 66-85. http://www.zgefdergi.com/Makaleler/591067434_16_05_Ozgan-Bozbayindir.pdf Erişim Tarihi:07/06/2011
- Parker, J. R. ve Kohlmeyer, M. J. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369. doi:10.1016/j.aos.2004.05.001 Erişim Tarihi: 29/01/2013
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli. <http://www.belgeler.com> Erişim Tarihi: 11/06/2011
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (ocb) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. [Okul yöneticilerinin görüşlerine göre ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık gösterme düzeyleri] *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008a). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Polat, S. ve Celep, C.(2008b). Relation between justice perception and perception of confidence in school of secondary school vice-directors. *10th International*

Conference On Further Education In The Balkan Countries: 23–26 Ekim 2008
Konya: Bildiri Kitabı.

- Poulos, F. (2004). *Teachers' perceptions of procedural fairness: Their impact on teachers' efficacy and commitment. [Öğretmenlerin işlem adaletine ilişkin algıları: İşlem adaletine ilişkin algıların öğretmenlerin etkiliği ve bağlılığına etkileri]*DoktoraTezi.PaperAAI3138403.<http://digitalcommons.uconn.edu/dissertations/AAI3138403> Erişim Tarihi: 11/06/2011
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, A. Seydi (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9. 717-919. http://www.denizegitimdanismanlik.com/FileUpload/ks212629/File/orgutsel_adalet_ve_orgutsel_vatandaslik.pdf Erişim Tarihi: 10/09/2012
- Reyes, P. ve Imber, M. (1992). Teachers' perceptions of the fairness of their workload and their commitment, job satisfaction, and morale: Implications for teacher evaluation. [Öğretmenlerin iş yüklerine ilişkin adalet algıları ve öğretmenlerin örgüte bağlılıkları, iş memnuniyetleri ve moralleri]*Journal Of Personnel Evaluation In Education*, 5. 291-302.
- Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İş görenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren okul işletmelerinde bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Simons, T. ve Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational justice.[Yöneticiler neden adaleti dikkate almalı: Çoğunluğun adalet algısının örgütsel adalet üzerindeki etkileri] *Journal Of Applied Psychology*, 88(3),432-443. <http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/Week%209/Simons.pdf> Erişim Tarihi: 07/06/2011

- Skarlicki, P. D. ve Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory.[Bir sendikada yükselen vatandaşlık davranışı: Örgütsel adalet teorisinin bir testi] *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169. <https://docs.google.com> Erişim Tarihi: 10/06/2011
- Skarlicki, P. D. ve Folger, R. (1997). Retaliation in workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. [İş yerinde misilleme: Dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin rolü] *Journal Of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. <http://www.personal.psu.edu> 10/06/2011
- Stephan, W. Gilliland ve Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, method and application.[Örgütlerde adalet: Teori, metod ve uygulama] Neil Anderson, Deniz S Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran (Ed.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2 [Endüstriyel, Örgütsel Psikoloji ve İş Psikolojisi]* (s.143-166).London: SagePublication.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, ISSN:1694-528X. Erişim tarihi: 29/01/2013
- Tan, Ç. (2006) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ il örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ. <http://www.belgeler.com> Erişim Tarihi: 04/09/2012
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211- 222.
- Tatum, B. C., ve Eberlin, R. J. (2006). Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios. *International Journal Of Conflict Management*,17,66-81. DOI: 10.1108/10444060610734181 Erişim Tarihi: 04/09/2012

- Tepper, J. Bennet ve Taylor, C. E. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. [Ast ve üstün işlem adaleti algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.] *The Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105. <http://www.jstor.org/stable/30040679> Erişim Tarihi: 30/01/2013
- Thau, S., Aquino, K., ve Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 250-255 <https://sites.google.com/site/rafaelwittek/research/publications-1/extension-of-uncertainty-management-theory> Erişim Tarihi: 30/01/2013
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure.[İşlem teorisi] *California Review*, 66(3), 541-566. <http://www.jstor.org/stable/i276854> Erişim Tarihi: 20/05/2013
- Thomas, P. ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences of perceived organizational justice: An empirical study of white-collar employees. [Algılanan örgütsel adaletin sonuçları: Beyaz yakalı çalışanlarla empririk bir çalışma.] *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2), 54-63. http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_08.pdf Erişim Tarihi: 31/03/2011
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573. Erişim Tarihi: 31/03/2011
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120. <http://sablonsdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2007-3-6.pdf> Erişim Tarihi: 29/02/2012
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. [Algılanan işlem

adaletinin fakülte çalışanlarının sessizliği üzerindeki etkisi: Yöneticiye duyulan güvenin yordayıcılık rolü.] *Procedia - Social and Behavioral Sciences 00 (2012) 000–000* <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804> Erişim Tarihi: 30/01/2013

Tyler, T. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures.[İşlem adaleti nedir? Vatandaşlar ın yasal süreçleri değerlendirmede kullandıkları ölçütler] *Journal Of The Law And Society Association*, 22(1), 103-136. www.jstor.org/stable/3053563 Erişim Tarihi: 20/05/2013

Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863. DOI:10.1037/0022-3514.67.5.850 pp.850-863 Erişim Tarihi: 20/05/2013

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay İli Örneği)*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.

Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, W. G. (1973). New directions in equity research.[Eşitlik araştırmalarında yeni yönelimler] *Personality And Social Psychology*, 25(2), 151-176.

Watt, D. ve Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in supervisor and empowerment. *Personel Review*, 34, 406-422. DOI: 10.1108/00483480510599752 Erişim Tarihi: 22/09/2012

- Winthrop, D. (1978). Aristotle and theories of justice [Aristotle ve adalet teorileri] *The American Political Science Review*, 72(4), 1201-1216. <http://www.jstor.org/stable/1954534> Erişim Tarihi: 24/09/2012
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perceptions of justice and culture on organizational commitment.[Öğretmenlerin adalet ve kültür algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi] *African Journal Of Business Management*, 4(5), 695- 701. <http://www.academicjournals.org> Erişim Tarihi: 24/09/2012
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*,1(1),3-16. http://isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf Erişim Tarihi:15/04/2012
- Yıldırım, C. M. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 56, 663-690.
- Yıldırım, F. (t.y) İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253–278. <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/2577/> Erişim Tarihi:15/04/2012
- Yıldırım, C. M., Ekinci, A. ve Öter, M. Ö. (2012). The effect of education supervisor assistants' organizational justice perceptions on their level of professional burnout.[Eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi] *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,45(1),327–345 <http://dergiler.ankara.edu.tr> Erişim Tarihi: 11/11/2011
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 125-150. <http://acikarsiv.ankara.edu.tr>

Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Türk ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47(1), 108-126. Erişim Tarihi: 20/06/2011

Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviours, organizational justice and organizational trust. [Liderlik davranışları, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki] *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24. <http://egitim.cu.edu.tr/efdergi> Erişim Tarihi:07/04/2011

Young, Derg, L.(2010). Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. [İşte vatandaşlık davranışını arttırmak için örgütsel adalet yeterli midir? Kore’de bir test] *European Journal of Scientific Research*, 45(4), 637-648. http://www.eurojournals.com/ejsr_45_4_11.pdf Erişim Tarihi:07/04/2011

http://goliath.ecnext.com/coms2/browse_R_B038 Erişim Tarihi:14/04/2011

<http://www.andidas.com/academic/lse/CompleteSummaries.pdf> Erişim Tarihi:14/04/2011

<http://www.iibf.selcuk.edu.tr/dergi/sayi19.pdf#page=205> Erişim Tarihi: 22/03/2011

<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim16.pdf> Erişim Tarihi: 22/03/2011

sosbil.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls Erişim Tarihi:27/04/2013

<http://www.surveysystem.com/sscalc.ht> Erişim Tarihi:27/04/2013

EKLER

EK 1**Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgeleri**

Re: Permission request for the scale (from Turkey)

From: "Moorman, Robert H."
<rmoorman@creighton.edu>

To: sümeyra çýrak <sumeyra_cirak@yahoo.com>

I am pleased to grant you permission.

I wish you the best with your research,

Rob

Moorman

On Jun 30, 2011, at 2:53 PM, "sümeyra çýrak" <sumeyra_cirak@yahoo.com> wrote:

Dear

Moorman,

My name is Sümeyra Çırak and I am studying M.A. in Education Managment at Hacettepe University in Turkey. I have just started to work my dissertation and I am working on Organizational Justice. I ask for your permission to use your Organizational Justice Scale in my research. I would appreciate if you allow me to use your scale. I am looking forward to receiving your e-mail.

EK 2**Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgeleri**

Re: Pemiision request for the scale (from Turkey)

From: Brian Niehoff <niehoff@k-state.edu>

To: sümeyra çýrak <sumeyra_cirak@yahoo.com>

Sumeyra

Since the scale is public information and was published in the journal article, there is no need to ask my permission. You may use at all you want. Good luck with your work.

Brian		Niehoff
Associate		Provost
202	Anderson	Hall
Kansas	State	University
Manhattan,	KS	66506
(785) 532-4797		

From: "sümeyra çýrak" <sumeyra_cirak@yahoo.com>
To: niehoff@k-state.edu
Sent: Thursday, June 30, 2011 2:50:01 PM
Subject: Pemiision request for the scale (from Turkey)

Dear

Niehoff,

My name is Sümeyra Çırak and I am studying M.A. in Education Managment at Hacettepe University in Turkey. I have just started to work my dissertation and I am working on Organizational Justice. I ask for your permission to use your Organizational Justice Scale in my research. I would appreciate if you allow me to use your scale. I am looking forward to receiving your e-mail.

EK 3

Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgeleri

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 “ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI, ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ” adlı doktora tezinde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ” ni Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sümeyra Çırak’ın yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

30.06.2011

İMZA

Yrd. 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 (2009)."Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1591-1596 elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280

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.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.

EK 4

Veri Toplama Aracı

Sevgili Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerini ölçmektir.

Araştırma, kişi veya kuruluşları olumsuz yönde değerlendirme ve eleştirme amacı içermemektedir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma amacının dışında kullanılmayacak ve herhangi bir kişi veya kuruluşa verilmeyecektir.

Araştırma ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algı düzeyini ölçmek üzere 19 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan her ifadeyi okuyarak sizin görüş ve düşüncenizi yansıtan dereceyi işaretlemeniz bu bilimsel araştırmanın amacına ulaşması ve konuya ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Anketteki her soruya yanıt vermeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan ve göstermiş olduğunuz işbirliğinden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

İngilizce Öğretmeni

Sümeysa ÇIRAK

Tez Sahibi

e-mail adresi:

sumeyra_cirak@yahoo.com

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen sorulara yanıt veriniz.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

2. Yaşınız?(lütfen yazınız)

3. Branşınız?

4. Öğretmenlikteki toplam hizmet süreniz?
5. Şu anda çalıştığınız okuldaki toplam hizmet süreniz?.
6. Şu anda çalıştığınız okulun müdürüyle kaç senedir çalışıyorsunuz?.
7. Eğitim durumunuzu belirtiniz?

BÖLÜM 2

Bu bölümde örgütsel adalete ilişkin ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her ifadeye ilişkin düşüncenizi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum
(5)Tamamen katılıyorum

	2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma(zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadırlar.					
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 kararların 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 karar 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 öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

EK 5

Tablo 1. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddeler	Cinsiyet		1	2	3	4	5	\bar{x}	SS	p	t
1	Kadın	f	3	12	41	105	72	3,9914	,90015	,853	,560
		%	1,3	5,2	17,6	45,1	30,9				
	Erkek	f	3	7	13	59	42	4,0484	,94443		
		%	2,4	5,6	10,5	47,6	33,9				
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485		
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9				
2	Kadın	f	3	14	21	103	92	4,1459	,90744	,821	1,381
		%	1,3	6,0	9,0	44,2	39,5				
	Erkek	f	1	7	5	54	57	4,2823	,85121		
		%	,8	5,6	4,0	43,5	46,0				
	Toplam	f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949		
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7				
3	Kadın	f	8	31	41	91	62	3,7210	1,10029	,003*	2,159
		%	3,4	13,3	17,6	39,1	26,6				
	Erkek	f	3	10	14	58	39	3,9677	,98720		
		%	2,4	8,1	11,3	46,8	31,5				
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	1,06748		
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3				
4	Kadın	f	26	39	53	70	45	3,2961	1,26724	,582	1,290
		%	11,2	16,7	22,7	30,0	19,3				
	Erkek	f	10	16	34	33	31	3,4758	1,22616		
		%	8,1	12,9	27,4	26,6	25,0				
	Toplam	f	36	55	87	103	76	3,3585	1,25433		
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3				
5	Kadın	f	13	31	38	100	51	3,6223	1,13100	,018*	2,418
		%	5,6	13,3	16,3	42,9	21,9				
	Erkek	f	3	15	10	58	38	3,9113	1,04385		
		%	2,4	12,1	8,1	46,8	30,6				
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863		
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9				
6	Kadın	f	7	21	35	104	66	3,8627	1,02471	,043*	2,377
		%	3,0	9,0	15,0	44,6	28,3				
	Erkek	f	0	9	12	60	43	4,1048	,85367		
		%	,0	7,3	9,7	48,4	34,7				
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438		
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5				

Tablo 2. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddeler	Branş		1	2	3	4	5	\bar{x}	ss	p	t
1	BranşÖğretmeni	f	3	11	23	90	64	4,0524	,91040		
		%	1,6	5,8	12,0	47,1	33,5				
	Sınıf Öğretmeni	f	3	8	31	74	50	3,9639	,92042	,756	,911
		%	1,8	4,8	18,7	44,6	30,1				
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485		
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9				
2	BranşÖğretmeni	f	3	14	3	88	83	4,2251	,91571		
		%	1,6	7,3	1,6	46,1	43,5				
	Sınıf Öğretmeni	f	1	7	23	69	66	4,1566	,85963	,964	,725
		%	,6	4,2	13,9	41,6	39,8				
	Toplam	f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949		
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7				
3	BranşÖğretmeni	f	7	20	28	83	53	3,8115	1,06922		
		%	3,7	10,5	14,7	43,5	27,7				
	Sınıf Öğretmeni	f	4	21	27	66	48	3,8012	1,06867	,691	,091
		%	2,4	12,7	16,3	39,8	28,9				
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	3,8067		
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3				
4	BranşÖğretmeni	f	15	31	47	62	36	3,3822	1,19009		
		%	7,9	16,2	24,6	32,5	18,8				
	Sınıf Öğretmeni	f	21	24	40	41	40	3,3313	1,32751	,075	,382
		%	12,7	14,5	24,1	24,7	24,1				
	Toplam	f	36	55	87	103	76	3,8067	3,8067		
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3				
5	BranşÖğretmeni	f	8	25	30	88	40	3,6649	1,07741		
		%	4,2	13,1	15,7	46,1	20,9				
	Sınıf Öğretmeni	f	8	21	18	70	49	3,7892	1,14315	,729	1,056
		%	4,8	12,7	10,8	42,2	29,5				
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863		
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9				
6	BranşÖğretmeni	f	4	18	20	88	61	3,9634	,99669		
		%	2,1	9,4	10,5	46,1	31,9				
	Sınıf Öğretmeni	f	3	12	27	76	48	3,9277	,95070	,895	,344
		%	1,8	7,2	16,3	45,8	28,9				
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438		
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5				

Tablo 3. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Yaş Değişkenine Göre Scheffe Sonuçları

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
1	25-28	f	2	0	7	19	7	3,8286	,95442	0,57
		%	5,7	,0	20,0	54,3	20,0			
	29-32	f	1	3	11	18	19	3,9808	,99981	
		%	1,9	5,8	21,2	34,6	36,5			
	33-36	f	1	3	8	25	26	4,1429	,93078	
		%	1,6	4,8	12,7	39,7	41,3			
	37-40	f	0	0	8	20	22	4,2800	,72955	
		%	,0	,0	16,0	40,0	44,0			
	41-44	f	0	3	6	25	16	4,0800	,82906	
		%	,0	6,0	12,0	50,0	32,0			
	45 +	f	2	10	14	57	24	3,8505	,93973	
		%	1,9	9,3	13,1	53,3	22,4			
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485	
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9			
2	25-28	f	0	3	2	20	10	4,0571	,83817	
		%	,0	8,6	5,7	57,1	28,6			
	29-32	f	1	2	4	22	23	4,2308	,89914	
		%	1,9	3,8	7,7	42,3	44,2			
	33-36	f	1	2	5	27	28	4,2540	,86076	
		%	1,6	3,2	7,9	42,9	44,4			
	37-40	f	1	0	5	17	27	4,3800	,83029	
		%	2,0	,0	10,0	34,0	54,0			
	41-44	f	1	2	3	21	23	4,2600	,89921	
		%	2,0	4,0	6,0	42,0	46,0			
	45 +	f	0	12	7	50	38	4,0654	,93437	
		%	,0	11,2	6,5	46,7	35,5			
	Toplam	f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949	
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7			
3	25-28	f	0	6	3	17	9	3,8286	1,01419	
		%	,0	17,1	8,6	48,6	25,7			
	29-32	f	4	6	8	23	11	3,5962	1,17590	
		%	7,7	11,5	15,4	44,2	21,2			
	33-36	f	3	4	12	29	15	3,7778	1,03868	
		%	4,8	6,3	19,0	46,0	23,8			
	37-40	f	0	4	7	20	19	4,0800	,92229	
		%	,0	8,0	14,0	40,0	38,0			
	41-44	f	2	6	11	18	13	3,6800	1,11465	
		%	4,0	12,0	22,0	36,0	26,0			
	45 +	f	2	15	14	42	34	3,8505	1,07986	
		%	1,9	14,0	13,1	39,3	31,8			
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	1,06748	
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3			

Tablo 3.'ün Devamı

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
4	25-28	f	3	7	8	12	5	3,2571	1,19663	0,901
		%	8,6	20,0	22,9	34,3	14,3			
	29-32	f	6	11	10	14	11	3,2500	1,32658	
		%	11,5	21,2	19,2	26,9	21,2			
	33-36	f	4	5	19	25	10	3,5079	1,06063	
		%	6,3	7,9	30,2	39,7	15,9			
	37-40	f	5	8	14	12	11	3,3200	1,26878	
		%	10,0	16,0	28,0	24,0	22,0			
	41-44	f	4	7	15	13	11	3,4000	1,21218	
		%	8,0	14,0	30,0	26,0	22,0			
	45 +	f	14	17	21	27	28	3,3551	1,36846	
		%	13,1	15,9	19,6	25,2	26,2			
	Toplam	f	36	55	87	103	76	3,3585	1,25433	
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3			
5	25-28	f	1	8	5	15	6	3,4857	1,12122	0,298
		%	2,9	22,9	14,3	42,9	17,1			
	29-32	f	5	6	7	26	8	3,5000	1,17990	
		%	9,6	11,5	13,5	50,0	15,4			
	33-36	f	1	6	12	33	11	3,7460	,91525	
		%	1,6	9,5	19,0	52,4	17,5			
	37-40	f	2	5	6	19	18	3,9200	1,12195	
		%	4,0	10,0	12,0	38,0	36,0			
	41-44	f	3	4	5	23	15	3,8600	1,12504	
		%	6,0	8,0	10,0	46,0	30,0			
	45 +	f	4	17	13	42	31	3,7383	1,15200	
		%	3,7	15,9	12,1	39,3	29,0			
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863	
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9			
6	25-28	f	0	3	11	10	11	3,8286	,98476	0,209
		%	,0	8,6	31,4	28,6	31,4			
	29-32	f	2	7	10	20	13	3,6731	1,11533	
		%	3,8	13,5	19,2	38,5	25,0			
	33-36	f	0	4	6	34	19	4,0794	,80925	
		%	,0	6,3	9,5	54,0	30,2			
	37-40	f	2	5	3	18	22	4,0600	1,13227	
		%	4,0	10,0	6,0	36,0	44,0			
	41-44	f	0	4	5	25	16	4,0600	,86685	
		%	,0	8,0	10,0	50,0	32,0			
	45 +	f	3	7	12	57	28	3,9346	,94441	
		%	2,8	6,5	11,2	53,3	26,2			
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438	
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5			

Tablo 4. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Scheffe Sonuçları

Maddeler	Ö.D		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
1	Yüksek Okul	f	1	5	5	21	14	3,9130	1,02905	0,448		
		%	2,2	10,9	10,9	45,7	30,4					
	Lisans	f	4	13	44	126	94	4,0427	,89739			
		%	1,4	4,6	15,7	44,8	33,5					
	Yüksek Lisans	f	1	1	5	17	6	3,8667	,89955			
		%	3,3	3,3	16,7	56,7	20,0					
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485			
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9					
	2	Yüksek Okul	f	0	6	4	16	20	4,0870		1,02905	0,662
			%	,0	13,0	8,7	34,8	43,5				
Lisans		f	4	13	21	124	119	4,2135	,87666			
		%	1,4	4,6	7,5	44,1	42,3					
Yüksek Lisans		f	0	2	1	17	10	4,1667	,79148			
		%	,0	6,7	3,3	56,7	33,3					
Toplam		f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949			
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7					
3		Yüksek Okul	f	2	6	3	22	13	3,8261	1,12159	0,438	
			%	4,3	13,0	6,5	47,8	28,3				
	Lisans	f	7	32	46	113	83	3,8292	1,05526			
		%	2,5	11,4	16,4	40,2	29,5					
	Yüksek Lisans	f	2	3	6	14	5	3,5667	1,10433			
		%	6,7	10,0	20,0	46,7	16,7					
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	1,06748			
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3					
	4	Yüksek Okul	f	8	8	6	10	14	3,3043	1,50362		0,909
			%	17,4	17,4	13,0	21,7	30,4				
Lisans		f	26	41	73	84	57	3,3737	1,22148			
		%	9,3	14,6	26,0	29,9	20,3					
Yüksek Lisans		f	2	6	8	9	5	3,3000	1,17884			
		%	6,7	20,0	26,7	30,0	16,7					
Toplam		f	36	55	87	103	76	3,3585	1,25433			
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3					

Tablo 4.'ün Devamı

Maddeler	Ö.D		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
5	Yüksek Okul	f	4	7	3	22	10	3,5870	1,23964	0,241		
		%	8,7	15,2	6,5	47,8	21,7					
	Lisans	f	12	31	41	122	75	3,7722	1,09124			
		%	4,3	11,0	14,6	43,4	26,7					
	Yüksek Lisans	f	0	8	4	14	4	3,4667	1,04166			
		%	,0	26,7	13,3	46,7	13,3					
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863			
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9					
	6	Yüksek Okul	f	2	2	9	20	13	3,8696		1,02434	0,646
			%	4,3	4,3	19,6	43,5	28,3				
Lisans		f	5	26	33	125	92	3,9715	,98882			
		%	1,8	9,3	11,7	44,5	32,7					
Yüksek Lisans		f	0	2	5	19	4	3,8333	,74664			
		%	,0	6,7	16,7	63,3	13,3					
Toplam		f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438			
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5					

Tablo 5. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Sonuçları

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	ss	p	
1	1-5 yıl (a)	f	2	1	8	20	10	3,8537	,98896	0,037*	
		%	4,9	2,4	19,5	48,8	24,4				
	6-10 yıl (b)	f	1	5	12	26	25	4,0000	,98518		
		%	1,4	7,2	17,4	37,7	36,2				
	11-15 yıl (c)	f	1	0	14	40	36	4,2088	,78197		
		%	1,1	,0	15,4	44,0	39,6				
	16-20 yıl (d)	f	0	4	7	26	23	4,1333	,87269		
		%	,0	6,7	11,7	43,3	38,3				
	21 yıl ve + (e)	f	2	9	13	51	21	3,8333	,94776		a-c
		%	2,1	9,4	13,5	53,1	21,9				
	Toplam	f	6	19	54	163	115	4,0140	,91635		c-d
		%	1,7	5,3	15,1	45,7	32,2				
2	1-5 yıl (a)	f	0	5	2	21	13	4,0244	,93509	0,163	
		%	,0	12,2	4,9	51,2	31,7				
	6-10 yıl (b)	f	1	2	9	28	29	4,1884	,87909		
		%	1,4	2,9	13,0	40,6	42,0				
	11-15 yıl (c)	f	3	0	6	38	44	4,3187	,86768		
		%	3,3	,0	6,6	41,8	48,4				
	16-20 yıl (d)	f	0	3	3	25	29	4,3333	,79547		
		%	,0	5,0	5,0	41,7	48,3				
	21 yıl ve + (e)	f	0	11	6	44	35	4,0729	,94306		
		%	,0	11,5	6,3	45,8	36,5				
	Toplam	f	4	21	26	156	150	4,1961	,89045		
		%	1,1	5,9	7,3	43,7	42,0				
3	1-5 yıl (a)	f	5	5	18	12	5	3,8537	1,06210	0,124	
		%	12,2	12,2	43,9	29,3	12,2				
	6-10 yıl (b)	f	10	13	29	13	10	3,5362	1,13215		
		%	14,5	18,8	42,0	18,8	14,5				
	11-15 yıl (c)	f	6	17	40	26	6	3,9011	,96672		
		%	6,6	18,7	44,0	28,6	6,6				
	16-20 yıl (d)	f	4	9	22	23	4	4,0000	1,05766		
		%	6,7	15,0	36,7	38,3	6,7				
	21 yıl ve + (e)	f	16	11	39	28	16	3,7813	1,10695		
		%	16,7	11,5	40,6	29,2	16,7				
	Toplam	f	41	55	148	102	41	3,8095	1,06930		
		%	11,5	15,4	41,5	28,6	11,5				

Tablo 5.'in devamı

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	ss	p		
4	1-5 yıl (a)	f	4	7	11	13	6	3,2439	1,19959	0,686		
		%	9,8	17,1	26,8	31,7	14,6					
	6-10 yıl (b)	f	6	15	15	21	12	3,2609	1,23255			
		%	8,7	21,7	21,7	30,4	17,4					
	11-15 yıl (c)	f	6	9	28	29	19	3,5055	1,12915			
		%	6,6	9,9	30,8	31,9	20,9					
	16-20 yıl (d)	f	9	5	14	15	17	3,4333	1,38229			
		%	15,0	8,3	23,3	25,0	28,3					
	21 yıl ve + (e)	f	11	18	19	25	23	3,3229	1,33373			
		%	11,5	18,8	19,8	26,0	24,0					
	Toplam	f	36	54	87	103	77	3,3669	1,25525			
		%	10,1	15,1	24,4	28,9	21,6					
	5	1-5 yıl (a)	f	2	8	5	19	7	3,5122		1,14285	0,060
			%	4,9	19,5	12,2	46,3	17,1				
6-10 yıl (b)		f	4	10	13	30	12	3,5217	1,11946			
		%	5,8	14,5	18,8	43,5	17,4					
11-15 yıl (c)		f	3	7	14	48	19	3,8022	,96862			
		%	3,3	7,7	15,4	52,7	20,9					
16-20 yıl (d)		f	2	5	9	17	27	4,0333	1,11942			
		%	3,3	8,3	15,0	28,3	45,0					
21 yıl ve + (e)		f	5	16	7	44	24	3,6875	1,17260			
		%	5,2	16,7	7,3	45,8	25,0					
Toplam		f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863			
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9					
6		1-5 yıl (a)	f	1	5	9	13	13	3,7805	1,10707	0,462	
			%	2,4	12,2	22,0	31,7	31,7				
	6-10 yıl (b)	f	1	7	13	27	21	3,8696	1,01334			
		%	1,4	10,1	18,8	39,1	30,4					
	11-15 yıl (c)	f	2	6	9	48	26	3,9890	,92490			
		%	2,2	6,6	9,9	52,7	28,6					
	16-20 yıl (d)	f	1	6	5	21	27	4,1167	1,04300			
		%	1,7	10,0	8,3	35,0	45,0					
	21 yıl ve + (e)	f	2	6	11	54	23	3,9375	,89222			
		%	2,1	6,3	11,5	56,3	24,0					
	Toplam	f	7	30	47	163	110	3,9496	,97596			
		%	2,0	8,4	13,2	45,7	30,8					

Tablo 6. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Scheffe Sonuçları

Maddeler	K.H.S		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
1	1-2 Yıl	f	3	4	15	42	36	4,0400	,97359	0,298
		%	3,0	4,0	15,0	42,0	36,0			
	3-5 Yıl	f	2	5	18	47	37	4,0275	,92755	
		%	1,8	4,6	16,5	43,1	33,9			
	6-10 Yıl	f	0	5	16	38	34	4,0860	,86798	
		%	,0	5,4	17,2	40,9	36,6			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	5	5	37	7	3,8000	,84765	
		%	1,8	9,1	9,1	67,3	12,7			
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485	
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9			
2	1-2 Yıl	f	1	6	5	45	43	4,2300	,87450	0,069
		%	1,0	6,0	5,0	45,0	43,0			
	3-5 Yıl	f	1	2	11	43	52	4,3119	,80159	
		%	,9	1,8	10,1	39,4	47,7			
	6-10 Yıl	f	2	5	6	42	38	4,1720	,92811	
		%	2,2	5,4	6,5	45,2	40,9			
	11 Yıl ve Üstü	f	0	8	4	27	16	3,9273	,97856	
		%	,0	14,5	7,3	49,1	29,1			
	Toplam	f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949	
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7			
3	1-2 Yıl	f	3	11	10	44	32	3,9100	1,06453	0,526
		%	3,0	11,0	10,0	44,0	32,0			
	3-5 Yıl	f	3	10	18	50	28	3,8257	1,00778	
		%	2,8	9,2	16,5	45,9	25,7			
	6-10 Yıl	f	3	12	18	31	29	3,7634	1,12673	
		%	3,2	12,9	19,4	33,3	31,2			
	11 Yıl ve Üstü	f	2	8	9	24	12	3,6545	1,09237	
		%	3,6	14,5	16,4	43,6	21,8			
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	1,06748	
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3			
4	1-2 Yıl	f	7	14	24	33	22	3,4900	1,18488	0,275
		%	7,0	14,0	24,0	33,0	22,0			
	3-5 Yıl	f	10	12	31	32	24	3,4404	1,21283	
		%	9,2	11,0	28,4	29,4	22,0			
	6-10 Yıl	f	12	18	18	25	20	3,2473	1,34047	
		%	12,9	19,4	19,4	26,9	21,5			
	11 Yıl ve Üstü	f	7	11	14	13	10	3,1455	1,29698	
		%	12,7	20,0	25,5	23,6	18,2			
	Toplam	f	36	55	87	103	76	3,3585	1,25433	
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3			

Tablo 6.'nın Devamı

Maddeler	K.H.S		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
5	1-2 Yıl	f	3	12	15	46	24	3,7600	1,04563	0,750
		%	3,0	12,0	15,0	46,0	24,0			
	3-5 Yıl	f	3	14	12	56	24	3,7706	1,02409	
		%	2,8	12,8	11,0	51,4	22,0			
	6-10 Yıl	f	7	9	15	35	27	3,7097	1,20308	
		%	7,5	9,7	16,1	37,6	29,0			
	11 Yıl ve Üstü	f	3	11	6	21	14	3,5818	1,22763	
		%	5,5	20,0	10,9	38,2	25,5			
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863	
		%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9			
6	1-2 Yıl	f	1	9	18	38	34	3,9500	,98857	0,600
		%	1,0	9,0	18,0	38,0	34,0			
	3-5 Yıl	f	1	10	10	51	37	4,0367	,94209	
		%	,9	9,2	9,2	46,8	33,9			
	6-10 Yıl	f	4	7	13	44	25	3,8495	1,04201	
		%	4,3	7,5	14,0	47,3	26,9			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	4	6	31	13	3,9273	,89968	
		%	1,8	7,3	10,9	56,4	23,6			
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438	
		%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5			

Tablo 7. Dağıtım Adaleti Boyutundaki İfadelerin Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Sonuçları

Maddeler	O.M.Ç.S		1	2	3	4	5	\bar{x}	Ss	p
1	1 Yıl	f	5	5	18	42	34	3,9135	1,06224	0,137
		%	4,8	4,8	17,3	40,4	32,7			
	2 Yıl	f	1	13	26	106	64	4,0429	,84891	
		%	,5	6,2	12,4	50,5	30,5			
	3 Yıl	f	0	0	4	8	12	4,3333	,76139	
		%	,0	,0	16,7	33,3	50,0			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	6	8	4	3,7895	,85498	
		%	,0	5,3	31,6	42,1	21,1			
	Toplam	f	6	19	54	164	114	4,0112	,91485	
		%	1,7	5,3	15,1	45,9	31,9			
2	1 Yıl	f	3	6	10	47	38	4,0673	,97805	0,363
		%	2,9	5,8	9,6	45,2	36,5			
	2 Yıl	f	0	13	13	91	93	4,2571	,83039	
		%	,0	6,2	6,2	43,3	44,3			
	3 Yıl	f	1	1	3	7	12	4,1667	1,09014	
		%	4,2	4,2	12,5	29,2	50,0			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	0	12	6	4,2105	,71328	
		%	,0	5,3	,0	63,2	31,6			
	Toplam	f	4	21	26	157	149	4,1933	,88949	
		%	1,1	5,9	7,3	44,0	41,7			
3	1 Yıl	f	4	10	17	45	28	3,7981	1,06470	0,584
		%	3,8	9,6	16,3	43,3	26,9			
	2 Yıl	f	5	25	30	86	64	3,8524	1,05908	
		%	2,4	11,9	14,3	41,0	30,5			
	3 Yıl	f	1	2	8	8	5	3,5833	1,05981	
		%	4,2	8,3	33,3	33,3	20,8			
	4 Yıl ve Üstü	f	1	4	0	10	4	3,6316	1,21154	
		%	5,3	21,1	,0	52,6	21,1			
	Toplam	f	11	41	55	149	101	3,8067	1,06748	
		%	3,1	11,5	15,4	41,7	28,3			
4	1 Yıl	f	13	16	29	27	19	3,2212	1,26918	0,177
		%	12,5	15,4	27,9	26,0	18,3			
	2 Yıl	f	20	30	41	69	50	3,4714	1,26099	
		%	9,5	14,3	19,5	32,9	23,8			
	3 Yıl	f	2	6	10	2	4	3,0000	1,17954	
		%	8,3	25,0	41,7	8,3	16,7			

Tablo 7. 'nin Devamı

Maddelr	O.M.Ç.S		1	2	3	4	5	\bar{x}	Ss	p
4	4 Yıl ve	f	1	3	7	5	3	3,3158	1,10818	0,177
	Üstü	%	5,3	15,8	36,8	26,3	15,8			
	Toplam	f	36	55	87	103	76	3,3585	1,25433	
		%	10,1	15,4	24,4	28,9	21,3			
5	1 Yıl	f	9	13	18	41	23	3,5385	1,21418	0,226
		%	8,7	12,5	17,3	39,4	22,1			
	2 Yıl	f	7	28	23	94	58	3,8000	1,08843	
		%	3,3	13,3	11,0	44,8	27,6			
	3 Yıl	f	0	2	7	11	4	3,7083	,85867	
		%	,0	8,3	29,2	45,8	16,7			
	4 Yıl ve	f	0	3	0	12	4	3,8947	,93659	
	Üstü	%	,0	15,8	,0	63,2	21,1			
	Toplam	f	16	46	48	158	89	3,7227	1,10863	
	%	4,5	12,9	13,4	44,3	24,9				
6	1 Yıl	f	4	16	19	39	26	3,6442	1,13136	0,002* 1ile2 arasında
		%	3,8	15,4	18,3	37,5	25,0			
	2 Yıl	f	2	12	22	105	69	4,0810	,86291	
		%	1,0	5,7	10,5	50,0	32,9			
	3 Yıl	f	1	0	5	9	9	4,0417	,99909	
		%	4,2	,0	20,8	37,5	37,5			
	4 Yıl ve	f	0	2	1	11	5	4,0000	,88192	
	Üstü	%	,0	10,5	5,3	57,9	26,3			
	Toplam	f	7	30	47	164	109	3,9468	,97438	
	%	2,0	8,4	13,2	45,9	30,5				

Tablo 8. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddeler	Cinsiyet		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p	t
7	Kadın	f	10	25	38	92	68	3,7854	1,10888	,002*	2,367
		%	4,3	10,7	16,3	39,5	29,2				
	Erkek	f	3	6	15	58	42	4,0484	,93578		
		%	2,4	4,8	12,1	46,8	33,9				
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,8768	1,05811		
		%	3,6	8,7	14,8	42,0	30,8				
8	Kadın	f	8	36	58	73	57	3,7124	2,28539	,242	,087
		%	3,4	15,5	24,9	31,3	24,5				
	Erkek	f	2	17	27	49	29	3,6935	1,02946		
		%	1,6	13,7	21,8	39,5	23,4				
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,7059	1,94165		
		%	2,8	14,8	23,8	34,2	24,1				
9	Kadın	f	7	30	27	104	65	3,8155	1,07291	,276	1,103
		%	3,0	12,9	11,6	44,6	27,9				
	Erkek	f	1	13	19	50	41	3,9435	,99022		
		%	,8	10,5	15,3	40,3	33,1				
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,8599	1,04532		
		%	2,2	12,0	12,9	43,1	29,7				
10	Kadın	f	2	14	29	108	80	4,0730	,88513	,834	1,241
		%	,9	6,0	12,4	46,4	34,3				
	Erkek	f	1	6	11	56	50	4,1935	,85233		
		%	,8	4,8	8,9	45,2	40,3				
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,1148	,87456		
		%	,8	5,6	11,2	45,9	36,4				
11	Kadın	f	7	30	36	92	68	3,7897	1,09209	,123	1,420
		%	3,0	12,9	15,5	39,5	29,2				
	Erkek	f	2	16	10	53	43	3,9597	1,04686		
		%	1,6	12,9	8,1	42,7	34,7				
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,8487	1,07817		
		%	2,5	12,9	12,9	40,6	31,1				
16	Kadın	f	7	41	46	81	58	3,6094	1,12851	,543	1,125
		%	3,0	17,6	19,7	34,8	24,9				
	Erkek	f	3	19	21	44	37	3,7500	1,11621		
		%	2,4	15,3	16,9	35,5	29,8				
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,6583	1,12468		
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6				

Tablo 8.'in Devamı

Maddeler	Cinsiyet		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p	t
17	Kadın	f	5	14	41	99	74	3,9571	,96394	,620	,398
		%	2,1	6,0	17,6	42,5	31,8				
	Erkek	f	2	12	11	58	41	4,0000	,97946		
		%	1,6	9,7	8,9	46,8	33,1				
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820		
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2				
18	Kadın	f	10	37	43	82	61	3,6309	1,15642	,172	1,524
		%	4,3	15,9	18,5	35,2	26,2				
	Erkek	f	2	17	22	43	40	3,8226	1,08237		
		%	1,6	13,7	17,7	34,7	32,3				
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341		
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3				
19	Kadın	f	3	19	27	113	70	3,9828	,93032	,098	,445
		%	1,3	8,2	11,6	48,7	30,2				
	Erkek	f	2	11	21	49	41	3,9355	1,00197		
		%	1,6	8,9	16,9	39,5	33,1				
	Toplam	f	5	30	48	162	111	3,9663	,95474		
		%	1,4	8,4	13,5	45,5	31,2				

Tablo 9. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddele	Branş		1	2	3	4	5	\bar{x}	Ss	p	t
7	BranşÖğretmen i	f	8	18	26	76	63	3,879	1,1007	,255	,054
		%	4,	9,4	13,	39,	33,	6	9		
	Sınıf Öğretmeni	f	5	13	27	74	47	3,873	1,0100		
		%	3,	7,8	16,	44,	28,	5	8		
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,876	1,0581		
%		3,	8,7	14,	42,	30,	8	1			
8	BranşÖğretmen i	f	7	29	48	63	44	3,565	1,1119	,640	1,46 8
		%	3,	15,	25,	33,	23,	4	7		
	Sınıf Öğretmeni	f	3	24	37	59	42	3,867	2,5809		
		%	1,	14,	22,	35,	25,	5	1		
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,705	1,9416		
%		2,	14,	23,	34,	24,	9	5			
9	BranşÖğretmen i	f	6	23	23	85	54	3,827	1,0694	,566	,634
		%	3,	12,	12,	44,	28,	2	3		
	Sınıf Öğretmeni	f	2	20	23	69	52	3,897	1,0187		
		%	1,	12,	13,	41,	31,	6	9		
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,859	1,0453		
%		2,	12,	12,	43,	29,	9	2			
10	BranşÖğretmen i	f	0	10	24	90	67	4,120	,82152	,341	,129
		%	,0	5,2	12,	47,	35,	4			
	Sınıf Öğretmeni	f	3	10	16	74	63	4,108	,93436		
		%	1,	6,0	9,6	44,	38,	4			
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,114	,87456		
%		,8	5,6	11,	45,	36,	8				
11	BranşÖğretmen i	f	5	23	25	76	62	3,874	1,0784	,818	,481
		%	2,	12,	13,	39,	32,	3	6		
	Sınıf Öğretmeni	f	4	23	21	69	49	3,819	1,0803		
		%	2,	13,	12,	41,	29,	3	4		
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,848	1,0781		
%		2,	12,	12,	40,	31,	7	7			
16	BranşÖğretmen i	f	8	30	38	73	42	3,581	1,1203	,818	1,39 1
		%	4,	15,	19,	38,	22,	2	7		
	Sınıf Öğretmeni	f	2	30	29	52	53	3,747	1,1264		
		%	1,	18,	17,	31,	31,	0	7		
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,658	1,1246		
%		2,	16,	18,	35,	26,	3	8			

Tablo 9.'un Devamı

Maddeler	Branş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p	t
17	BranşÖğretmeni	f	4	12	26	92	57	3,9738	,93715	,144	,038
		%	2,1	6,3	13,6	48,2	29,8				
	Sınıf Öğretmeni	f	3	14	26	65	58	3,9699	1,00559		
		%	1,8	8,4	15,7	39,2	34,9				
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820		
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2				
18	BranşÖğretmeni	f	8	30	32	74	47	3,6387	1,13803	,097	1,050
		%	4,2	15,7	16,8	38,7	24,6				
	Sınıf Öğretmeni	f	4	24	33	51	54	3,7651	1,12772		
		%	2,4	14,5	19,9	30,7	32,5				
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341		
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3				
19	BranşÖğretmeni	f	2	14	26	93	56	3,9791	,90588	,541	1,428
		%	1,0	7,3	13,6	48,7	29,3				
	Sınıf Öğretmeni	f	0	7	12	45	40	4,1346	,87086		
		%	,0	6,7	11,5	43,3	38,5				
	Toplam	f	2	21	38	138	96	4,0339	,89530		
		%	,7	7,1	12,9	46,8	32,5				

Tablo 10. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Yaş Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
7	25-28	f	2	3	4	10	16	4,0000	1,21268	0,857
		%	5,7	8,6	11,4	28,6	45,7			
	29-32	f	0	9	8	21	14	3,7692	1,04065	
		%	,0	17,3	15,4	40,4	26,9			
	33-36	f	1	4	9	30	19	3,9841	,92444	
		%	1,6	6,3	14,3	47,6	30,2			
	37-40	f	3	3	8	18	18	3,9000	1,14731	
		%	6,0	6,0	16,0	36,0	36,0			
	41-44	f	1	5	8	24	12	3,8200	,98333	
		%	2,0	10,0	16,0	48,0	24,0			
	45 +	f	6	7	16	47	31	3,8411	1,09156	
		%	5,6	6,5	15,0	43,9	29,0			
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,8768	1,05811	
		%	3,6	8,7	14,8	42,0	30,8			
8	25-28	f	2	3	6	14	10	3,7714	1,13981	
		%	5,7	8,6	17,1	40,0	28,6			
	29-32	f	1	12	15	16	8	3,3462	1,06430	
		%	1,9	23,1	28,8	30,8	15,4			
	33-36	f	0	8	18	21	16	3,7143	,99074	
		%	,0	12,7	28,6	33,3	25,4			
	37-40	f	2	4	12	12	20	3,8800	1,15423	
		%	4,0	8,0	24,0	24,0	40,0			
	41-44	f	1	6	14	18	11	3,6400	1,02539	
		%	2,0	12,0	28,0	36,0	22,0			
	45 +	f	4	20	20	41	21	3,8037	3,15164	
		%	3,7	18,7	18,7	38,3	19,6			
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,7059	1,94165	
		%	2,8	14,8	23,8	34,2	24,1			
9	25-28	f	2	4	3	13	13	3,8857	1,20712	
		%	5,7	11,4	8,6	37,1	37,1			
	29-32	f	1	11	5	24	11	3,6346	1,10309	
		%	1,9	21,2	9,6	46,2	21,2			
	33-36	f	0	2	8	33	20	4,1270	,75117	
		%	,0	3,2	12,7	52,4	31,7			
	37-40	f	1	7	4	20	18	3,9400	1,09563	
		%	2,0	14,0	8,0	40,0	36,0			
	41-44	f	1	2	12	19	16	3,9400	,95640	
		%	2,0	4,0	24,0	38,0	32,0			
	45 +	f	3	17	14	45	28	3,7290	1,10377	
		%	2,8	15,9	13,1	42,1	26,2			
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,8599	1,04532	
		%	2,2	12,0	12,9	43,1	29,7			

Tablo 10.'un Devami

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
10	25-28	f	0	2	11	14	8	3,8000	,86772	0,133
		%	,0	5,7	31,4	40,0	22,9			
	29-32	f	0	5	5	27	15	4,0000	,88561	
		%	,0	9,6	9,6	51,9	28,8			
	33-36	f	1	1	8	29	24	4,1746	,83356	
		%	1,6	1,6	12,7	46,0	38,1			
	37-40	f	0	2	5	19	24	4,3000	,81441	
		%	,0	4,0	10,0	38,0	48,0			
	41-44	f	0	2	6	22	20	4,2000	,80812	
		%	,0	4,0	12,0	44,0	40,0			
	45 +	f	2	8	5	53	39	4,1121	,93493	
		%	1,9	7,5	4,7	49,5	36,4			
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,1148	,87456	
		%	,8	5,6	11,2	45,9	36,4			
11	25-28	f	0	3	9	12	11	3,8857	,96319	0,767
		%	,0	8,6	25,7	34,3	31,4			
	29-32	f	0	9	9	22	12	3,7115	1,01627	
		%	,0	17,3	17,3	42,3	23,1			
	33-36	f	1	7	10	28	17	3,8413	1,00332	
		%	1,6	11,1	15,9	44,4	27,0			
	37-40	f	1	7	1	21	20	4,0400	1,08722	
		%	2,0	14,0	2,0	42,0	40,0			
	41-44	f	2	6	7	17	18	3,8600	1,16075	
		%	4,0	12,0	14,0	34,0	36,0			
	45 +	f	5	14	10	45	33	3,8131	1,15031	
		%	4,7	13,1	9,3	42,1	30,8			
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,8487	1,07817	
		%	2,5	12,9	12,9	40,6	31,1			
16	25-28	f	2	7	8	8	10	3,4857	1,26889	0,446
		%	5,7	20,0	22,9	22,9	28,6			
	29-32	f	1	10	16	14	11	3,4615	1,09296	
		%	1,9	19,2	30,8	26,9	21,2			
	33-36	f	0	11	10	26	16	3,7460	1,03126	
		%	,0	17,5	15,9	41,3	25,4			
	37-40	f	1	5	12	13	19	3,8800	1,09991	
		%	2,0	10,0	24,0	26,0	38,0			
	41-44	f	1	9	8	19	13	3,6800	1,11465	
		%	2,0	18,0	16,0	38,0	26,0			
	45 +	f	5	18	13	45	26	3,6449	1,15948	
		%	4,7	16,8	12,1	42,1	24,3			
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,6583	1,12468	
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6			

Tablo 10.'un Devamı

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
17	25-28	f	0	4	5	16	10	3,9143	,95090	0,913
		%	,0	11,4	14,3	45,7	28,6			
	29-32	f	1	2	13	19	17	3,9423	,95821	
		%	1,9	3,8	25,0	36,5	32,7			
	33-36	f	0	1	13	30	19	4,0635	,75931	
		%	,0	1,6	20,6	47,6	30,2			
	37-40	f	1	7	3	17	22	4,0400	1,12413	
		%	2,0	14,0	6,0	34,0	44,0			
	41-44	f	1	4	6	22	17	4,0000	,98974	
		%	2,0	8,0	12,0	44,0	34,0			
	45 +	f	4	8	12	53	30	3,9065	1,01436	
		%	3,7	7,5	11,2	49,5	28,0			
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820	
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2			
18	25-28	f	2	7	5	12	9	3,5429	1,24482	0,678
		%	5,7	20,0	14,3	34,3	25,7			
	29-32	f	1	10	10	19	12	3,5962	1,10719	
		%	1,9	19,2	19,2	36,5	23,1			
	33-36	f	0	9	14	24	16	3,7460	,99949	
		%	,0	14,3	22,2	38,1	25,4			
	37-40	f	1	9	5	14	21	3,9000	1,19949	
		%	2,0	18,0	10,0	28,0	42,0			
	41-44	f	1	8	10	14	17	3,7600	1,15281	
		%	2,0	16,0	20,0	28,0	34,0			
	45 +	f	7	11	21	42	26	3,6449	1,15131	
		%	6,5	10,3	19,6	39,3	24,3			
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341	
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3			
19	25-28	f	0	4	6	15	10	3,8857	,96319	0,063
		%	,0	11,4	17,1	42,9	28,6			
	29-32	f	1	6	9	23	12	3,7647	1,01170	
		%	2,0	11,8	17,6	45,1	23,5			
	33-36	f	0	4	5	35	19	4,0952	,79746	
		%	,0	6,3	7,9	55,6	30,2			
	37-40	f	0	3	4	19	24	4,2800	,85809	
		%	,0	6,0	8,0	38,0	48,0			
	41-44	f	0	5	8	20	17	3,9800	,95810	
		%	,0	10,0	16,0	40,0	34,0			
	45 +	f	4	8	16	50	29	3,8598	1,02284	
		%	3,7	7,5	15,0	46,7	27,1			
	Toplam	f	5	30	48	162	111	3,9663	,95474	
		%	1,4	8,4	13,5	45,5	31,2			

Tablo 11. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Öğrenim Durmu Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Ö.D		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
7	Yüksek Okul	f	2	4	9	16	15	3,8261	1,12159	0,848
		%	4,3	8,7	19,6	34,8	32,6			
	Lisans	f	10	25	41	114	91	3,8932	1,06703	
		%	3,6	8,9	14,6	40,6	32,4			
	Yüksek Lisans	f	1	2	3	20	4	3,8000	,88668	
		%	3,3	6,7	10,0	66,7	13,3			
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,8768	1,05811	
		%	3,6	8,7	14,8	42,0	30,8			
8	Yüksek Okul	f	2	9	6	19	10	3,5652	1,16718	0,597
		%	4,3	19,6	13,0	41,3	21,7			
	Lisans	f	8	39	68	93	72	3,7580	2,11419	
		%	2,8	13,9	24,2	33,1	25,6			
	Yüksek Lisans	f	0	5	11	10	4	3,4333	,93526	
		%	,0	16,7	36,7	33,3	13,3			
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,7059	1,94165	
		%	2,8	14,8	23,8	34,2	24,1			
9	Yüksek Okul	f	1	8	6	18	13	3,7391	1,12417	0,642
		%	2,2	17,4	13,0	39,1	28,3			
	Lisans	f	7	31	37	118	88	3,8861	1,04941	
		%	2,5	11,0	13,2	42,0	31,3			
	Yüksek Lisans	f	0	4	3	18	5	3,8000	,88668	
		%	,0	13,3	10,0	60,0	16,7			
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,8599	1,04532	
		%	2,2	12,0	12,9	43,1	29,7			
10	Yüksek Okul	f	2	4	6	21	13	3,8478	1,07429	0,072
		%	4,3	8,7	13,0	45,7	28,3			
	Lisans	f	1	15	29	128	108	4,1637	,84191	
		%	,4	5,3	10,3	45,6	38,4			
	Yüksek Lisans	f	0	1	5	15	9	4,0667	,78492	
		%	,0	3,3	16,7	50,0	30,0			
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,1148	,87456	
		%	,8	5,6	11,2	45,9	36,4			
11	Yüksek Okul	f	2	5	8	19	12	3,7391	1,10423	0,751
		%	4,3	10,9	17,4	41,3	26,1			
	Lisans	f	7	37	36	107	94	3,8683	1,09565	
		%	2,5	13,2	12,8	38,1	33,5			
	Yüksek Lisans	f	0	4	2	19	5	3,8333	,87428	
		%	,0	13,3	6,7	63,3	16,7			
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,8487	1,07817	
		%	2,5	12,9	12,9	40,6	31,1			

Tablo 11.'in Devamı

Maddeler	Ö.D		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
16	Yüksek Okul	f	1	12	2	17	14	3,6739	1,23025	0,724
		%	2,2	26,1	4,3	37,0	30,4			
	Lisans	f	9	43	56	96	77	3,6726	1,12738	
		%	3,2	15,3	19,9	34,2	27,4			
	Yüksek Lisans	f	0	5	9	12	4	3,5000	,93772	
		%	,0	16,7	30,0	40,0	13,3			
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,6583	1,12468	
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6			
17	Yüksek Okul	f	2	5	4	18	17	3,9348	1,14314	0,775
		%	4,3	10,9	8,7	39,1	37,0			
	Lisans	f	5	20	43	118	95	3,9893	,96911	
		%	1,8	7,1	15,3	42,0	33,8			
	Yüksek Lisans	f	0	1	5	21	3	3,8667	,62881	
		%	,0	3,3	16,7	70,0	10,0			
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820	
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2			
18	Yüksek Okul	f	3	5	7	15	16	3,7826	1,22770	0,642
		%	6,5	10,9	15,2	32,6	34,8			
	Lisans	f	9	44	49	99	80	3,7011	1,13529	
		%	3,2	15,7	17,4	35,2	28,5			
	Yüksek Lisans	f	0	5	9	11	5	3,5333	,973200	
		%	,0	16,7	30,0	36,7	16,7			
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341	
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3			
19	Yüksek Okul	f	3	5	3	20	15	3,8478	1,19196	0,458
		%	6,5	10,9	6,5	43,5	32,6			
	Lisans	f	2	24	39	124	92	3,9964	,93541	
		%	,7	8,5	13,9	44,1	32,7			
	Yüksek Lisans	f	0	1	7	18	4	3,8333	,69893	
		%	,0	3,3	23,3	60,0	13,3			
	Toplam	f	5	30	49	162	111	3,9636	,95477	
		%	1,4	8,4	13,7	45,4	31,1			

Tablo 12. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
7	1-5 yıl (a)	f	2	5	5	11	18	3,9268	1,23268	0,916		
		%	4,9	12,2	12,2	26,8	43,9					
	6-10 yıl (b)	f	0	7	11	31	20	3,9275	,92861			
		%	,0	10,1	15,9	44,9	29,0					
	11-15 yıl (c)	f	5	5	16	38	27	3,8462	1,08447			
		%	5,5	5,5	17,6	41,8	29,7					
	16-20 yıl (d)	f	3	6	4	25	22	3,9500	1,14129			
		%	5,0	10,0	6,7	41,7	36,7					
	21 yıl ve + (e)	f	3	8	17	44	24	3,8125	1,00852			
		%	3,1	8,3	17,7	45,8	25,0					
	Toplam	f	13	31	53	149	111	3,8796	1,05976			
		%	3,6	8,7	14,8	41,7	31,1					
	8	1-5 yıl (a)	f	2	6	4	19	10	3,7073		1,14551	0,105
			%	4,9	14,6	9,8	46,3	24,4				
6-10 yıl (b)		f	1	10	25	18	15	3,5217	1,03765			
		%	1,4	14,5	36,2	26,1	21,7					
11-15 yıl (c)		f	3	11	25	30	22	3,6264	1,08165			
		%	3,3	12,1	27,5	33,0	24,2					
16-20 yıl (d)		f	0	10	10	19	20	4,3333	4,04075			
		%	,0	16,7	16,7	31,7	33,3					
21 yıl ve + (e)		f	4	15	21	36	20	3,5521	1,11327			
		%	4,2	15,6	21,9	37,5	20,8					
Toplam		f	10	52	85	122	87	3,7143	1,94074			
		%	2,8	14,6	23,8	34,2	24,4					
9		1-5 yıl (a)	f	2	6	3	13	17	3,9024	1,24107	0,808	
			%	4,9	14,6	7,3	31,7	41,5				
	6-10 yıl (b)	f	1	10	7	35	16	3,7971	1,00849			
		%	1,4	14,5	10,1	50,7	23,2					
	11-15 yıl (c)	f	2	6	16	39	28	3,9341	,97527			
		%	2,2	6,6	17,6	42,9	30,8					
	16-20 yıl (d)	f	1	6	6	29	18	3,9500	,98161			
		%	1,7	10,0	10,0	48,3	30,0					
	21 yıl ve + (e)	f	2	14	14	38	28	3,7917	1,08499			
		%	2,1	14,6	14,6	39,6	29,2					
	Toplam	f	8	42	46	154	107	3,8683	1,04238			
		%	2,2	11,8	12,9	43,1	30,0					

Tablo 12.'nin Devamı

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
10	1-5yıl(a)	f	0	4	9	16	12	3,8780	,95381	0,031* a-c-d d-b-e		
		%	,0	9,8	22,0	39,0	29,3					
	6-10yıl (b)	f	0	4	12	33	20	4,0000	,84017			
		%	,0	5,8	17,4	47,8	29,0					
	11-15 yıl (c)	f	1	3	7	45	35	4,2088	,80989			
		%	1,1	3,3	7,7	49,5	38,5					
	16-20 yıl (d)	f	0	3	2	25	30	4,3667	,78041			
		%	,0	5,0	3,3	41,7	50,0					
	21 yıl ve + (e)	f	2	6	10	44	34	4,0625	,94938			
		%	2,1	6,3	10,4	45,8	35,4					
	Toplam	f	3	20	40	163	131	4,1176	,87580			
		%	,8	5,6	11,2	45,7	36,7					
	11	1-5yıl(a)	f	0	5	9	12	15	3,9024		1,04415	0,568
			%	,0	12,2	22,0	29,3	36,6				
6-10yıl (b)		f	0	10	12	31	16	3,7681	,97234			
		%	,0	14,5	17,4	44,9	23,2					
11-15 yıl (c)		f	3	9	12	41	26	3,8571	1,04957			
		%	3,3	9,9	13,2	45,1	28,6					
16-20 yıl (d)		f	3	7	1	22	27	4,0500	1,18501			
		%	5,0	11,7	1,7	36,7	45,0					
21 yıl ve + (e)		f	3	14	12	39	28	3,7813	1,11641			
		%	3,1	14,6	12,5	40,6	29,2					
Toplam		f	9	45	46	145	112	3,8571	1,07541			
		%	2,5	12,6	12,9	40,6	31,4					
16		1-5yıl(a)	f	3	8	8	10	12	3,4878	1,30618	0,339	
			%	7,3	19,5	19,5	24,4	29,3				
	6-10yıl (b)	f	0	12	21	19	17	3,5942	1,04767			
		%	,0	17,4	30,4	27,5	24,6					
	11-15 yıl (c)	f	2	15	16	30	28	3,7363	1,13368			
		%	2,2	16,5	17,6	33,0	30,8					
	16-20 yıl (d)	f	1	8	7	25	19	3,8833	1,05913			
		%	1,7	13,3	11,7	41,7	31,7					
	21 yıl ve + (e)	f	4	17	15	40	20	3,5729	1,13086			
		%	4,2	17,7	15,6	41,7	20,8					
	Toplam	f	10	60	67	124	96	3,6611	1,12678			
		%	2,8	16,8	18,8	34,7	26,9					

Tablo 12.'nin Devamı

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
17	1-5yıl(a)	f	1	5	5	16	14	3,9024	1,09098	0,507		
		%	2,4	12,2	12,2	39,0	34,1					
	6-10yıl (b)	f	0	1	19	27	22	4,0145	,81336			
		%	,0	1,4	27,5	39,1	31,9					
	11-15 yıl (c)	f	2	7	12	41	29	3,9670	,98263			
		%	2,2	7,7	13,2	45,1	31,9					
	16-20 yıl (d)	f	1	7	1	24	27	4,1500	1,03866			
		%	1,7	11,7	1,7	40,0	45,0					
	21 yıl ve + (e)	f	3	6	15	48	24	3,8750	,96518			
		%	3,1	6,3	15,6	50,0	25,0					
	Toplam	f	7	26	52	156	116	3,9748	,96973			
		%	2,0	7,3	14,6	43,7	32,5					
	18	1-5yıl(a)	f	2	8	5	13	13	3,6585		1,25717	0,504
			%	4,9	19,5	12,2	31,7	31,7				
6-10yıl (b)		f	1	13	17	23	15	3,5507	1,07835			
		%	1,4	18,8	24,6	33,3	21,7					
11-15 yıl (c)		f	2	14	14	31	30	3,8022	1,12763			
		%	2,2	15,4	15,4	34,1	33,0					
16-20 yıl (d)		f	2	10	6	19	23	3,8500	1,20486			
		%	3,3	16,7	10,0	31,7	38,3					
21 yıl ve + (e)		f	5	9	23	38	21	3,6354	1,08695			
		%	5,2	9,4	24,0	39,6	21,9					
Toplam		f	12	54	65	124	102	3,7003	1,13540			
		%	3,4	15,1	18,2	34,7	28,6					
19		1-5yıl(a)	f	1	5	6	15	14	3,8780	1,09989	0,008*	
			%	2,4	12,2	14,6	36,6	34,1				
	6-10yıl (b)	f	0	7	13	32	16	3,8382	,90785			
		%	,0	10,3	19,1	47,1	23,5					
	11-15 yıl (c)	f	0	6	8	45	32	4,1319	,83278			
		%	,0	6,6	8,8	49,5	35,2					
	16-20 yıl (d)	f	0	5	3	24	28	4,2500	,89490			
		%	,0	8,3	5,0	40,0	46,7					
	21 yıl ve + (e)	f	4	7	18	45	22	3,7708	1,02062			
		%	4,2	7,3	18,8	46,9	22,9					
	Toplam	f	5	30	48	161	112	3,9691	,95631			
		%	1,4	8,4	13,5	45,2	31,5					

b-d
c-e
d-e

Tablo 13. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	KHS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
7	1-2 Yıl	f	2	10	15	31	42	4,0100	1,07774	0,266
		%	2,0	10,0	15,0	31,0	42,0			
	3-5 Yıl	f	4	5	18	50	32	3,9266	,98795	
		%	3,7	4,6	16,5	45,9	29,4			
	6-10 Yıl	f	5	10	12	43	23	3,7419	1,11222	
		%	5,4	10,8	12,9	46,2	24,7			
	11 Yıl ve Üstü	f	2	6	8	26	13	3,7636	1,05345	
		%	3,6	10,9	14,5	47,3	23,6			
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,8768	1,05811	
		%	3,6	8,7	14,8	42,0	30,8			
8	1-2 Yıl	f	2	14	20	39	25	3,7100	1,05692	0,426
		%	2,0	14,0	20,0	39,0	25,0			
	3-5 Yıl	f	3	11	32	36	27	3,6697	1,04576	
		%	2,8	10,1	29,4	33,0	24,8			
	6-10 Yıl	f	3	18	22	27	23	3,5269	1,15713	
		%	3,2	19,4	23,7	29,0	24,7			
	11 Yıl ve Üstü	f	2	10	11	20	11	4,0727	4,25943	
		%	3,6	18,2	20,0	36,4	20,0			
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,7059	1,94165	
		%	2,8	14,8	23,8	34,2	24,1			
9	1-2 Yıl	f	2	11	12	36	39	3,9900	1,06832	0,142
		%	2,0	11,0	12,0	36,0	39,0			
	3-5 Yıl	f	1	10	12	57	29	3,9450	,91119	
		%	,9	9,2	11,0	52,3	26,6			
	6-10 Yıl	f	4	11	16	37	25	3,7312	1,11453	
		%	4,3	11,8	17,2	39,8	26,9			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	11	6	24	13	3,6727	1,10645	
		%	1,8	20,0	10,9	43,6	23,6			
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,8599	1,04532	
		%	2,2	12,0	12,9	43,1	29,7			
10	1-2 Yıl	f	0	5	16	40	39	4,1300	,86053	0,663
		%	,0	5,0	16,0	40,0	39,0			
	3-5 Yıl	f	1	5	12	52	39	4,1284	,85094	
		%	,9	4,6	11,0	47,7	35,8			
	6-10 Yıl	f	1	4	11	40	37	4,1613	,87589	
		%	1,1	4,3	11,8	43,0	39,8			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	6	1	32	15	3,9818	,95240	
		%	1,8	10,9	1,8	58,2	27,3			
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,1148	,87456	
		%	,8	5,6	11,2	45,9	36,4			

Tablo 13.'ün Devamı

Maddeler	KHS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
11	1-2 Yıl	f	1	8	18	38	35	3,9800	,97421	0,424
		%	1,0	8,0	18,0	38,0	35,0			
	3-5 Yıl	f	2	17	9	49	32	3,8440	1,07302	
		%	1,8	15,6	8,3	45,0	29,4			
	6-10 Yıl	f	4	14	15	31	29	3,7204	1,18290	
		%	4,3	15,1	16,1	33,3	31,2			
	11 Yıl ve Üstü	f	2	7	4	27	15	3,8364	1,08463	
		%	3,6	12,7	7,3	49,1	27,3			
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,8487	1,07817	
		%	2,5	12,9	12,9	40,6	31,1			
16	1-2 Yıl	f	3	16	24	33	24	3,5900	1,11096	0,647
		%	3,0	16,0	24,0	33,0	24,0			
	3-5 Yıl	f	3	15	20	38	33	3,7615	1,11305	
		%	2,8	13,8	18,3	34,9	30,3			
	6-10 Yıl	f	3	19	17	28	26	3,5914	1,19088	
		%	3,2	20,4	18,3	30,1	28,0			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	10	6	26	12	3,6909	1,06931	
		%	1,8	18,2	10,9	47,3	21,8			
	Toplam	f	10	60	67	125	95	3,6583	1,12468	
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6			
17	1-2 Yıl	f	1	7	12	44	36	4,0700	,92392	0,308
		%	1,0	7,0	12,0	44,0	36,0			
	3-5 Yıl	f	2	4	19	47	37	4,0367	,91213	
		%	1,8	3,7	17,4	43,1	33,9			
	6-10 Yıl	f	3	9	16	34	31	3,8710	1,08574	
		%	3,2	9,7	17,2	36,6	33,3			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	6	5	32	11	3,8364	,93815	
		%	1,8	10,9	9,1	58,2	20,0			
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820	
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2			
18	1-2 Yıl	f	2	13	22	34	29	3,7500	1,07661	0,887
		%	2,0	13,0	22,0	34,0	29,0			
	3-5 Yıl	f	4	19	14	38	34	3,7248	1,18534	
		%	3,7	17,4	12,8	34,9	31,2			
	6-10 Yıl	f	5	14	19	27	28	3,6344	1,21391	
		%	5,4	15,1	20,4	29,0	30,1			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	8	10	26	10	3,6545	1,00403	
		%	1,8	14,5	18,2	47,3	18,2			
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341	
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3			

Tablo 13.'ün Devamı

Maddeler	KHS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
19	1-2 Yıl	f	1	8	14	46	31	3,9800	,93182	0,244
		%	1,0	8,0	14,0	46,0	31,0			
	3-5 Yıl	f	1	9	12	50	37	4,0367	,93221	
		%	,9	8,3	11,0	45,9	33,9			
	6-10 Yıl	f	1	7	14	40	31	4,0000	,94409	
		%	1,1	7,5	15,1	43,0	33,3			
	11 Yıl ve Üstü	f	2	6	9	26	12	3,7273	1,04447	
		%	3,6	10,9	16,4	47,3	21,8			
	Toplam	f	5	30	49	162	111	3,9636	,95477	
		%	1,4	8,4	13,7	45,4	31,1			

Tablo 14. İşlem Adaleti Boyutundaki ifadelerin Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	OMÇS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
7	1 Yıl	f	8	12	20	33	31	3,6442	1,23790	0,059
		%	7,7	11,5	19,2	31,7	29,8			
	2 Yıl	f	5	15	27	94	69	3,9857	,98057	
		%	2,4	7,1	12,9	44,8	32,9			
	3 Yıl	f	0	2	3	13	6	3,9583	,85867	
		%	,0	8,3	12,5	54,2	25,0			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	2	3	10	4	3,8421	,89834	
		%	,0	10,5	15,8	52,6	21,1			
	Toplam	f	13	31	53	150	110	3,8768	1,05811	
		%	3,6	8,7	14,8	42,0	30,8			
8	1 Yıl	f	6	23	25	32	18	3,3173	1,16806	0,077
		%	5,8	22,1	24,0	30,8	17,3			
	2 Yıl	f	4	24	46	76	59	3,9190	2,33101	
		%	1,9	11,4	21,9	36,2	28,1			
	3 Yıl	f	0	2	10	7	5	3,6250	,92372	
		%	,0	8,3	41,7	29,2	20,8			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	4	4	7	4	3,5789	1,07061	
		%	,0	21,1	21,1	36,8	21,1			
	Toplam	f	10	53	85	122	86	3,7059	1,94165	
		%	2,8	14,8	23,8	34,2	24,1			
9	1 Yıl	f	7	17	20	34	26	3,5288	1,22242	0,002*
		%	6,7	16,3	19,2	32,7	25,0			
	2 Yıl	f	1	23	22	97	67	3,9810	,95327	
		%	,5	11,0	10,5	46,2	31,9			
	3 Yıl	f	0	1	2	15	6	4,0833	,71728	
		%	,0	4,2	8,3	62,5	25,0			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	2	2	8	7	4,0526	,97032	
		%	,0	10,5	10,5	42,1	36,8			
	Toplam	f	8	43	46	154	106	3,8599	1,04532	
		%	2,2	12,0	12,9	43,1	29,7			
10	1 Yıl	f	1	11	20	39	33	3,8846	1,00781	0,016*
		%	1,0	10,6	19,2	37,5	31,7			
	2 Yıl	f	2	8	16	101	83	4,2143	,81657	
		%	1,0	3,8	7,6	48,1	39,5			
	3 Yıl	f	0	0	2	15	7	4,2083	,58823	
		%	,0	,0	8,3	62,5	29,2			

Tablo 14.'ün Devamı

Maddeler	OMÇS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p		
10	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	2	9	7	4,1579	,83421	0,016*		
		%	,0	5,3	10,5	47,4	36,8					
	Toplam	f	3	20	40	164	130	4,1148	,87456	1-2		
		%	,8	5,6	11,2	45,9	36,4					
11	1 Yıl	f	4	20	18	37	25	3,5673	1,16389	0,011*		
		%	3,8	19,2	17,3	35,6	24,0					
	2 Yıl	f	5	20	23	92	70	3,9619	1,02059			
		%	2,4	9,5	11,0	43,8	33,3					
	3 Yıl	f	0	1	4	10	9	4,1250	,85019			
		%	,0	4,2	16,7	41,7	37,5					
	4 Yıl ve Üstü	f	0	5	1	6	7	3,7895	1,22832			
		%	,0	26,3	5,3	31,6	36,8					
	Toplam	f	9	46	46	145	111	3,8487	1,07817			
		%	2,5	12,9	12,9	40,6	31,1					
	16	1 Yıl	f	6	22	26	30	20	3,3462		1,18050	0,007*
			%	5,8	21,2	25,0	28,8	19,2				
2 Yıl		f	4	31	35	81	59	3,7619	1,07627			
		%	1,9	14,8	16,7	38,6	28,1					
3 Yıl		f	0	2	5	12	5	3,8333	,86811			
		%	,0	8,3	20,8	50,0	20,8					
4 Yıl ve Üstü		f	0	5	1	2	11	4,0000	1,33333			
		%	,0	26,3	5,3	10,5	57,9					
Toplam		f	10	60	67	125	95	3,6583	1,12468			
		%	2,8	16,8	18,8	35,0	26,6					
17		1 Yıl	f	3	11	26	38	26	3,7019	1,05093	0,003*	
			%	2,9	10,6	25,0	36,5	25,0				
	2 Yıl	f	4	15	18	102	71	4,0524	,93937			
		%	1,9	7,1	8,6	48,6	33,8					
	3 Yıl	f	0	0	6	10	8	4,0833	,77553			
		%	,0	,0	25,0	41,7	33,3					
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	2	7	10	4,4211	,69248			
		%	,0	,0	10,5	36,8	52,6					
	Toplam	f	7	26	52	157	115	3,9720	,96820			
		%	2,0	7,3	14,6	44,0	32,2					

Tablo 14.'ün Devamı

Maddeler	OMÇS	1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p	
18	1 Yıl	f	6	19	26	31	22	3,4231	1,17987	0,031*
		%	5,8	18,3	25,0	29,8	21,2			
	2 Yıl	f	6	27	33	82	62	3,7952	1,08974	
		%	2,9	12,9	15,7	39,0	29,5			
	3 Yıl	f	0	3	5	8	8	3,8750	1,03472	
		%	,0	12,5	20,8	33,3	33,3			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	5	1	4	9	3,8947	1,28646	
		%	,0	26,3	5,3	21,1	47,4			
	Toplam	f	12	54	65	125	101	3,6975	1,13341	
		%	3,4	15,1	18,2	35,0	28,3			
19	1 Yıl	f	2	13	21	43	25	3,7308	1,02617	0,009*
		%	1,9	12,5	20,2	41,3	24,0			
	2 Yıl	f	3	14	21	101	71	4,0619	,91295	
		%	1,4	6,7	10,0	48,1	33,8			
	3 Yıl	f	0	2	6	10	6	3,8333	,91683	
		%	,0	8,3	25,0	41,7	25,0			
	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	1	8	9	4,3158	,82007	
		%	,0	5,3	5,3	42,1	47,4			
	Toplam	f	5	30	49	162	111	3,9636	,95477	
		%	1,4	8,4	13,7	45,4	31,1			

Tablo 15. Etkileşim Adaleti Boyutundaki İfadelerin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddeler	Cinsiyet		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	P	t
12	Kadın	f	5	11	19	93	105	4,2103	,93471	,499	1,206
		%	2,1	4,7	8,2	39,9	45,1				
	Erkek	f	2	1	13	46	62	4,3306	,82365		
		%	1,6	,8	10,5	37,1	50,0				
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836		
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8				
13	Kadın	f	4	6	15	106	102	4,2704	,83037	,962	1,568
		%	1,7	2,6	6,4	45,5	43,8				
	Erkek	f	1	2	9	45	67	4,4113	,76522		
		%	,8	1,6	7,3	36,3	54,0				
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004		
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3				
14	Kadın	f	3	14	23	104	89	4,1245	,90827	,662	1,293
		%	1,3	6,0	9,9	44,6	38,2				
	Erkek	f	0	6	10	55	53	4,2500	,80269		
		%	,0	4,8	8,1	44,4	42,7				
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396		
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8				
15	Kadın	f	2	6	26	104	95	4,2189	,80899	,740	1,340
		%	,9	2,6	11,2	44,6	40,8				
	Erkek	f	2	3	4	57	58	4,3387	,79518		
		%	1,6	2,4	3,2	46,0	46,8				
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513		
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9				

Tablo 16. Etkileşim Adaleti Boyutundaki İfadelerin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Maddeler	Branş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	P	t
12	Branş Öğretmeni	f	4	3	15	74	95	4,3246	,85185		
		%	2,1	1,6	7,9	38,7	49,7				
	Sınıf Öğretmeni	f	3	9	17	65	72	4,1687	,94477		
		%	1,8	5,4	10,2	39,2	43,4				
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836		
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8				
13	Branş Öğretmeni	f	3	2	14	77	95	4,3560	,79403		
		%	1,6	1,0	7,3	40,3	49,7				
	Sınıf Öğretmeni	f	2	6	10	74	74	4,2771	,82848		
		%	1,2	3,6	6,0	44,6	44,6				
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004		
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3				
14	Branş Öğretmeni	f	1	11	21	83	75	4,1518	,87237		
		%	,5	5,8	11,0	43,5	39,3				
	Sınıf Öğretmeni	f	2	9	12	76	67	4,1867	,87805		
		%	1,2	5,4	7,2	45,8	40,4				
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396		
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8				
15	Branş Öğretmeni	f	1	3	14	93	80	4,2984	,71815		
		%	,5	1,6	7,3	48,7	41,9				
	Sınıf Öğretmeni	f	3	6	16	68	73	4,2169	,89508		
		%	1,8	3,6	9,6	41,0	44,0				
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513		
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9				

Tablo 17. Etkileşim Adaleti Boyutundaki ifadelerin Yaş Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
12	25-28	f	0	1	3	16	15	4,2857	,75035	0,473
		%	,0	2,9	8,6	45,7	42,9			
	29-32	f	3	1	6	18	24	4,1346	1,08517	
		%	5,8	1,9	11,5	34,6	46,2			
	33-36	f	0	2	4	27	30	4,3492	,74398	
		%	,0	3,2	6,3	42,9	47,6			
	37-40	f	0	2	6	17	25	4,3000	,83910	
		%	,0	4,0	12,0	34,0	50,0			
	41-44	f	0	1	6	15	28	4,4000	,78246	
		%	,0	2,0	12,0	30,0	56,0			
	45 +	f	4	5	7	46	45	4,1495	,99815	
		%	3,7	4,7	6,5	43,0	42,1			
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836	
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8			
13	25-28	f	0	0	1	18	16	4,4286	,55761	0,464
		%	,0	,0	2,9	51,4	45,7			
	29-32	f	2	1	6	20	23	4,1731	,98461	
		%	3,8	1,9	11,5	38,5	44,2			
	33-36	f	0	2	2	28	31	4,3968	,70801	
		%	,0	3,2	3,2	44,4	49,2			
	37-40	f	0	1	5	18	26	4,3800	,75295	
		%	,0	2,0	10,0	36,0	52,0			
	41-44	f	0	1	4	19	26	4,4000	,72843	
		%	,0	2,0	8,0	38,0	52,0			
	45 +	f	3	3	6	48	47	4,2430	,89907	
		%	2,8	2,8	5,6	44,9	43,9			
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004	
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3			
14	25-28	f	0	5	3	16	11	3,9429	,99832	0,192
		%	,0	14,3	8,6	45,7	31,4			
	29-32	f	1	4	6	23	18	4,0192	,98000	
		%	1,9	7,7	11,5	44,2	34,6			
	33-36	f	0	3	7	29	24	4,1746	,81398	
		%	,0	4,8	11,1	46,0	38,1			
	37-40	f	0	0	8	16	26	4,3600	,74942	
		%	,0	,0	16,0	32,0	52,0			
	41-44	f	1	0	4	23	22	4,3000	,78895	
		%	2,0	,0	8,0	46,0	44,0			
	45 +	f	1	8	5	52	41	4,1589	,89178	
		%	,9	7,5	4,7	48,6	38,3			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			

Tablo 17.'nin Devamı

Maddeler	Yaş		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
15	25-28	f	0	1	3	14	17	4,3429	,76477	0,250
		%	,0	2,9	8,6	40,0	48,6			
	29-32	f	1	1	9	25	16	4,0385	,86232	
		%	1,9	1,9	17,3	48,1	30,8			
	33-36	f	1	0	6	32	24	4,2381	,75593	
		%	1,6	,0	9,5	50,8	38,1			
	37-40	f	0	0	6	19	25	4,3800	,69664	
		%	,0	,0	12,0	38,0	50,0			
	41-44	f	0	1	3	22	24	4,3800	,69664	
		%	,0	2,0	6,0	44,0	48,0			
	45 +	f	2	6	3	49	47	4,2430	,89907	
		%	1,9	5,6	2,8	45,8	43,9			
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513	
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9			

Tablo 18. Etkileşim Adaleti Boyutundaki ifadelerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	ÖD		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
12	Yüksek Okul	f	2	3	5	16	20	4,0652	1,10357	0,156
		%	4,3	6,5	10,9	34,8	43,5			
	Lisans	f	5	9	25	111	131	4,2598	,88244	
		%	1,8	3,2	8,9	39,5	46,6			
	Yüksek Lisans	f	0	0	2	12	16	4,4667	,62881	
		%	,0	,0	6,7	40,0	53,3			
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836	
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8			
13	Yüksek Okul	f	1	2	3	18	22	4,2609	,92939	0,659
		%	2,2	4,3	6,5	39,1	47,8			
	Lisans	f	4	6	18	122	131	4,3167	,80359	
		%	1,4	2,1	6,4	43,4	46,6			
	Yüksek Lisans	f	0	0	3	11	16	4,4333	,67891	
		%	,0	,0	10,0	36,7	53,3			
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004	
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3			
14	Yüksek Okul	f	1	3	5	20	17	4,0652	,97530	0,251
		%	2,2	6,5	10,9	43,5	37,0			
	Lisans	f	2	16	22	123	118	4,2064	,86608	
		%	,7	5,7	7,8	43,8	42,0			
	Yüksek Lisans	f	0	1	6	16	7	3,9667	,76489	
		%	,0	3,3	20,0	53,3	23,3			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			
15	Yüksek Okul	f	2	3	2	19	20	4,1304	1,06685	0,363
		%	4,3	6,5	4,3	41,3	43,5			
	Lisans	f	2	5	27	122	125	4,2918	,77014	
		%	,7	1,8	9,6	43,4	44,5			
	Yüksek Lisans	f	0	1	1	20	8	4,1667	,64772	
		%	,0	3,3	3,3	66,7	26,7			
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513	
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9			

Tablo 19. Etkileşim Adaleti Boyutundaki ifadelerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
12	1-5 yıl (a)	f	2	0	3	19	17	4,1951	,95445	0,634
		%	4,9	,0	7,3	46,3	41,5			
	6-10 yıl (b)	f	1	4	7	23	34	4,2319	,95709	
		%	1,4	5,8	10,1	33,3	49,3			
	11-15 yıl (c)	f	0	2	10	38	41	4,2967	,75269	
		%	,0	2,2	11,0	41,8	45,1			
	16-20 yıl (d)	f	1	2	4	19	34	4,3833	,88474	
		%	1,7	3,3	6,7	31,7	56,7			
	21 yıl ve + (e)	f	3	4	8	40	41	4,1667	,96972	
		%	3,1	4,2	8,3	41,7	42,7			
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836	
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8			
13	1-5 yıl (a)	f	2	0	2	17	20	4,2927	,95509	0,774
		%	4,9	,0	4,9	41,5	48,8			
	6-10 yıl (b)	f	0	3	5	30	31	4,2899	,78780	
		%	,0	4,3	7,2	43,5	44,9			
	11-15 yıl (c)	f	0	1	7	39	44	4,3846	,67937	
		%	,0	1,1	7,7	42,9	48,4			
	16-20 yıl (d)	f	2	1	2	22	33	4,3833	,90370	
		%	3,3	1,7	3,3	36,7	55,0			
	21 yıl ve + (e)	f	1	3	8	43	41	4,2500	,82078	
		%	1,0	3,1	8,3	44,8	42,7			
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004	
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3			
14	1-5 yıl (a)	f	1	4	4	16	16	4,0244	1,06037	0,061
		%	2,4	9,8	9,8	39,0	39,0			
	6-10 yıl (b)	f	0	6	10	31	22	4,0000	,90749	
		%	,0	8,7	14,5	44,9	31,9			
	11-15 yıl (c)	f	0	2	11	40	38	4,2527	,75415	
		%	,0	2,2	12,1	44,0	41,8			
	16-20 yıl (d)	f	1	3	1	21	34	4,4000	,88681	
		%	1,7	5,0	1,7	35,0	56,7			
	21 yıl ve + (e)	f	1	5	7	51	32	4,1250	,83666	
		%	1,0	5,2	7,3	53,1	33,3			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			

Tablo 19.'un Devamı

Maddeler	Kıdem		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
15	1-5 yıl (a)	f	1	4	4	16	16	4,0244	1,06037	0,061
		%	2,4	9,8	9,8	39,0	39,0			
	6-10 yıl (b)	f	0	6	10	31	22	4,0000	,90749	
		%	,0	8,7	14,5	44,9	31,9			
	11-15 yıl (c)	f	0	2	11	40	38	4,2527	,75415	
		%	,0	2,2	12,1	44,0	41,8			
	16-20 yıl (d)	f	1	3	1	21	34	4,4000	,88681	
		%	1,7	5,0	1,7	35,0	56,7			
	21 yıl ve + (e)	f	1	5	7	51	32	4,1250	,83666	
		%	1,0	5,2	7,3	53,1	33,3			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			

Tablo 20. Etkileşim Adaleti Boyutundaki ifadelerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	KHS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p
12	1-2 Yıl	f	2	0	5	46	47	4,3600	,75905	0,335
		%	2,0	,0	5,0	46,0	47,0			
	3-5 Yıl	f	1	4	14	36	54	4,2661	,88863	
		%	,9	3,7	12,8	33,0	49,5			
	6-10 Yıl	f	3	5	8	30	47	4,2151	1,03051	
		%	3,2	5,4	8,6	32,3	50,5			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	3	5	27	19	4,0909	,90825	
		%	1,8	5,5	9,1	49,1	34,5			
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836	
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8			
13	1-2 Yıl	f	2	0	4	45	49	4,3900	,75069	0,157
		%	2,0	,0	4,0	45,0	49,0			
	3-5 Yıl	f	0	4	8	37	60	4,4037	,78315	
		%	,0	3,7	7,3	33,9	55,0			
	6-10 Yıl	f	2	3	7	39	42	4,2473	,89267	
		%	2,2	3,2	7,5	41,9	45,2			
	11 Yıl ve Üstü	f	1	1	5	30	18	4,1455	,80319	
		%	1,8	1,8	9,1	54,5	32,7			
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004	
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3			
14	1-2 Yıl	f	1	7	9	46	37	4,1100	,90893	0,878
		%	1,0	7,0	9,0	46,0	37,0			
	3-5 Yıl	f	1	6	10	45	47	4,2018	,89007	
		%	,9	5,5	9,2	41,3	43,1			
	6-10 Yıl	f	1	4	11	37	40	4,1935	,88782	
		%	1,1	4,3	11,8	39,8	43,0			
	11 Yıl ve Üstü	f	0	3	3	31	18	4,1636	,76409	
		%	,0	5,5	5,5	56,4	32,7			
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396	
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8			
15	1-2 Yıl	f	1	2	9	43	45	4,2900	,79512	0,730
		%	1,0	2,0	9,0	43,0	45,0			
	3-5 Yıl	f	1	1	10	49	48	4,3028	,75160	
		%	,9	,9	9,2	45,0	44,0			
	6-10 Yıl	f	2	3	9	41	38	4,1828	,89620	
		%	2,2	3,2	9,7	44,1	40,9			
	11 Yıl ve Üstü	f	0	3	2	28	22	4,2545	,77503	
		%	,0	5,5	3,6	50,9	40,0			
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513	
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9			

Tablo 21. Etkileşim Adaleti Boyutundaki ifadelerin Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Maddeler	OMÇS		1	2	3	4	5	\bar{X}	Ss	p	
12	1 Yıl	f	4	6	15	40	39	4,0000	1,05204	0,001*	
		%	3,8	5,8	14,4	38,5	37,5				
	2 Yıl	f	3	6	15	85	101	4,3095	,83832		
		%	1,4	2,9	7,1	40,5	48,1				
	3 Yıl	f	0	0	1	6	17	4,6667	,56466		1-2
		%	,0	,0	4,2	25,0	70,8				1-3
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	1	8	10	4,4737	,61178		
		%	,0	,0	5,3	42,1	52,6				
	Toplam	f	7	12	32	139	167	4,2521	,89836		
		%	2,0	3,4	9,0	38,9	46,8				
13	1 Yıl	f	3	4	11	44	42	4,1346	,95590	0,024*	
		%	2,9	3,8	10,6	42,3	40,4				
	2 Yıl	f	2	4	11	91	102	4,3667	,75383		
		%	1,0	1,9	5,2	43,3	48,6				
	3 Yıl	f	0	0	1	8	15	4,5833	,58359		1-3
		%	,0	,0	4,2	33,3	62,5				1-4
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	1	8	10	4,4737	,61178		
		%	,0	,0	5,3	42,1	52,6				
	Toplam	f	5	8	24	151	169	4,3193	,81004		
		%	1,4	2,2	6,7	42,3	47,3				
14	1 Yıl	f	2	9	16	45	32	3,9231	,99213	0,004*	
		%	1,9	8,7	15,4	43,3	30,8				
	2 Yıl	f	1	10	13	100	86	4,2381	,80695		
		%	,5	4,8	6,2	47,6	41,0				
	3 Yıl	f	0	0	4	7	13	4,3750	,76967		1-2
		%	,0	,0	16,7	29,2	54,2				
	4 Yıl ve Üstü	f	0	1	0	7	11	4,4737	,77233		
		%	,0	5,3	,0	36,8	57,9				
	Toplam	f	3	20	33	159	142	4,1681	,87396		
		%	,8	5,6	9,2	44,5	39,8				
15	1 Yıl	f	2	3	18	45	36	4,0577	,90121	0,004*	
		%	1,9	2,9	17,3	43,3	34,6				
	2 Yıl	f	2	6	11	99	92	4,3000	,77676		
		%	1,0	2,9	5,2	47,1	43,8				
	3 Yıl	f	0	0	1	10	13	4,5000	,58977		1-4
		%	,0	,0	4,2	41,7	54,2				
	4 Yıl ve Üstü	f	0	0	0	7	12	4,6316	,49559		
		%	,0	,0	,0	36,8	63,2				
	Toplam	f	4	9	30	161	153	4,2605	,80513		
		%	1,1	2,5	8,4	45,1	42,9				

Tablo 22. Anketlerin Geri Dönüş Oranı

İlköğretim Okulunun Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	İşlenen Anket Sayısı	Dönüş Oranı (%)	İşlenme Oranı (%)
Anadolu İ.O	51	42	35	82	83
Batıkent İ.O	52	41	37	78	90
Çalışanlar İ.O	29	26	24	90	92
Emniyetçiler İ.O	24	21	19	88	90
Fatih İ.O	66	51	38	77	75
Harzemşahlar İ.O	25	23	22	92	96
İsmail Erez İ.O	52	48	45	92	94
Kent Koop. İ.O	69	50	45	72	90
Müjgan Karaçalı İ.O	33	30	27	90	90
Öğretmen Kubilay İ.O	53	33	32	62	97
Yunuz Emre İ.O	45	35	33	77	94
Toplam	499	400	357	80	89

İ.O: İlköğretim Okulu

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Bölüm : İstatistik Bölümü
Sayı : B.08.4.MEM.0.06.20.01-60599/ 98102
Konu : Araştırma izni
Sümeyra ÇIRAK

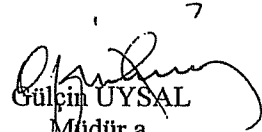
07/12/2011

YENİMAHALLE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) MEB EARGED' in araştırma izinlerine ilişkin 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı yazısı.
c) 05/11/2009 tarih ve 98610 sayılı Valilik Onayı.
d) 15/09/2011 tarih ve 71195 sayılı Valilik Onayı.
e) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 24/11/2011 tarih ve 5231 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sümeyra ÇIRAK' ın "Resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları (Ankara ili Yenimahalle ilçesi örneği)" konulu tez çalışması ile ilgili anketi, ek listedeki ilçeniz okullarında uygulama isteği Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonunca uygun görülmüştür.

Mühürlü anket örnekleri (1 sayfadan oluşan) araştırmacıya ulaştırılmış olup, uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) yönerge çerçevesinde gönüllülük esasına göre uygulanmasını rica ederim.


Gülçin UYSAL
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
1-Okul Listesi (1 Sayfa)

07/12/2011 Memur :E. KONUK
07/12/2011 Şef :N. ÇELENK

İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Beşevler
İstatistik Bölümü
Bilgi İçin:Nermin ÇELENK

Tel : 223 75 22
Fax: 223 75 22
istatistik06@meb.gov.tr