



## LİSE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

*Examination of High School Teachers' Perceptions of Organizational Justice in Terms of Demographic Variables*

Hakan GÜRSOY

Doktora Öğrencisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, hakangursoy44@hotmail.com, İstanbul/Türkiye

Gürsoy, H. (2017). "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Vol:3, Issue:15; pp:22-38 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

21/08/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

10/09/2017

#### Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, Dağıtım  
Adaleti, Süreç (Prosedürel)  
Adaleti, Etkileşim Adaleti.

#### Keywords

Organizational justice,  
distributive justice, procedural  
justice, interactional justice.

### ÖZ

Bu çalışma, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlerle ilişkisini incelemek üzere yapılmıştır. Çalışma evreni olarak Ankara ili 7 merkez ilçesinde bulunan 102 lisede görevli toplam 5746 öğretmen seçilmiş, örnekleme ise basit tesadüfi yöntem kullanılarak 368 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile alt boyutlarına ilişkin bilgileri ve ilişkileri belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993)'ın geliştirdiği "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeği Türkçe versiyonuna Serinkan uyarlamıştır. Bu çalışmada, Onurlucan'ın çalışmasında kullandığı dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarından oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ifadeleri kullanılmıştır. Güvenilirlik ve yapı geçerliliği yapılan ölçek ifadelerinden sonra faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere 3'lü faktör halinde değerlendirilmiştir. Cinsiyet için t-testi yapılmış ve diğer değişkenler için Tek Yönlü Anova testi uygulanmıştır. "Cinsiyet" ve "Eğitim Durumu" değişkenleri ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. "Yaş" değişkeni ile süreç adaleti ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. "Okulda Çalışma Süresi" ve "Toplam Çalışma Süresi" değişkenleri ile örgütsel adaletin her üç alt boyutunda da ilişki tespit edilmiştir.

### ABSTRACT

This study was conducted to examine the relationship between high school teachers' perceptions of organizational justice and demographic variables. A total of 5746 teachers from 102 high school positions in 7 District borrowing central of Ankara province were selected as the study universe, and sampling was performed on 368 teachers using simple random method. In the evaluation of data, "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) was used in order to determine teachers' knowledge and relationships about organizational justice perceptions and subscales. Serinkan adapted this scale to Turkish version. In this research, the statements of "Organizational Justice Scale" consisting of distribution justice, process justice and interaction justice used in Onurlucan 's study were used. Reliability and construct validity were followed by factor analysis. Organizational justice scale, distributed justice, process justice and interaction justice were evaluated as three factors. A t-test was conducted for gender and One-Way Anova test was applied for the other variables. There was no significant relationship between the variables of "gender" and "education level" and organizational justice scale subscales. There was significant relationship between the variable of "age" and process justice and interaction justice. The variables of "working year in school" and "total working year In occupation" were found to be related to all three sub-dimensions of organizational justice.

## 1. GİRİŞ

Akademisyenler tarafından yapılan birçok araştırma, örgütlerde çalışanlara karşı adaletli davranma ve adil uygulamaların, bireylerin kendini o örgüte ait hissetme ve adanmışlık duygularının kendiliğinden artmasına yol açtığını göstermiştir. Bu nedenle örgütsel adalet örgütlerin vazgeçilmezi sayılabilir. Örgütsel adalet, eğitim ve öğretim yapan örgütlerde de aynı derecede önem taşımaktadır. Bu örgütler de belirledikleri hedeflerine ulaşabilmek, eğitimde ve çalışanlarda kalite ile verimliliği artırmak amacıyla, çalışanlarının davranışlarına önem vermeli, örgütsel adaleti tüm boyutlarıyla uygulamalıdır.

Okullarda örgütsel adalet algı düzeyinin yükseltilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyinin yükseltilmesi demek onların okullarına ve okul yöneticilerine olan güvenlerinin artması demektir. Adalet algısının artması ise öğretmenlerin okula bağlılıklarını pozitif yönde arttıracaktır. Bu sebeple okullar ve yöneticileri tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet

algılarının yükseltilmesi konusunda gerekli özen gösterilmeye çalışılmalıdır (Polat ve Kazak, 2014: 73).

Örgütlerde örgütsel adalet algısının düşük olması olumsuz bir durum olduğunu anlatmaktadır. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak amacıyla kurum yöneticileri değişik tedbirler alabilirler. Bu tedbirler arasında çalışanların iş yükü ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılması, kararlara yeterli katılım sağlanması, kararların alınması ve uygulanması sürecinde tarafsız ve adil davranıldığının çalışanlara hissettirilmesi olabilir (Balaban ve Konyalı, 2016: 204).

Yine okul yöneticileri, gerek eğitim sistemi ve gerekse okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulama yapmaktan kaçınmalı, tüm öğretmenlere etik davranışta bulunmalı, öğretmenler arasında kuralların eşit ve adil uygulaması vb. yöntemlerle öğretmenlerin örgütsel adalet algıları olumlu yönde yükseltilmeli ve onların örgütlerine karşı örgütsel bağlılıkları artırılmalıdır. Yapılan araştırmalarda öğretmenler tarafından algılanan adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin bulunduğunu ve onların örgütsel performansını artırdığını destekler mahiyette bulgulara rastlanılmıştır (Bal, 2014: 7).

Aynı zamanda birer sosyal yapı olan okullarda yönetici ve öğretmenlerin değişik fiil ve hareketleri ile birbirleriyle karşılıklı olarak etkileşim içerisinde bulunmaları kaçınılmaz ve bir o kadar da önem taşımaktadır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişki ile öğretmenlerin birbirleri arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Örgüt ve çalışanların birbirlerini etkileme gayretleri sosyal bilimlerden faydalanmaları sonucunu gerektirmektedir. Bunu kavrayan yöneticilerin adil uygulamalarıyla, öğretmenlerin daha huzurlu ve neşeli olmaları, eğitimdeki başarıyı artırmaları sağlanmış olacaktır (Çetin ve Çınkır, 2016: 53).

Öğretmenler, elde ettiği maaş, ödül, terfi vb. kazanımları örgüte yaptıkları katkı ile kıyasladıklarında eşit ve adil bir uygulamanın olmadığı yönünde bir kaniya vardıklarında duygusal bir kırılma olabilmektedir. Bunun sonucu olarak hak ettiğini alamadığı için stresi yükselen, okuluna, yöneticilere ve diğer öğretmenlere karşı soğuma veya duyarsızlaşma olarak ortaya çıkan mesleki tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Bu nedenle örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında olumsuz sosyal etkileşimin nedenleri belirlenerek ortadan kaldırılmasının örgütler açısından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 39).

2017 yılında yapılan ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi konusunu da içinde barındıran bu anket çalışmasında ortaya çıkacak güncel verilerin, bu konuda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

## 2. KURUMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kurumsal ve kavramsal çerçeve bölümü, adalet, örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, süreç (prosedürel) adaleti ve etkileşim adaleti alt başlıkları altında ifade edilecektir.

### 2.1. Adalet

Adalet, çok eski tarihlere dayanan oldukça eski bir kavramdır. Adaletin doğru uygulandığı toplumlar uygulanmayan toplumlara göre daha fazla ayakta kalabilmiş ve varlıklarını devam ettirebilmişlerdir (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 97).

Kelime kökeni “adl” ve İngilizce karşılığı “just” olan, bundan türeyerek “justice” kelimesini oluşturan adalet kavramı, doğruluk ve hakkaniyet anlamında kullanılmaktadır. Günlük yaşamda ise bireylerin fiil ve eylemlerinin uygunluk, doğruluk ve dürüstlük halini değerlendirmede kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Adalet ve adillik, yaşamın birçok alanında yankılanan konulardır. Çocuklar, ödüllerin ve cezaların adil olduğunu düşünürler. Öğrenciler, notların adaletini düşünürler. Vatandaşlar, ulusal seçimler ve hükümet politikalarının adillikini tartışır. Çalışanlar, iş yerindeki önemli karar ve olayların adaletine odaklanırlar (Colquitt ve Zipay, 2015: 2).

Adalet, insanların kendilerine eşit ve adil davranılmasını istemesinden dolayı şahısların birbirleriyle olan ilişkilerinde rol oynayan önemli etmenlerdendir. Adaletin kuralları bireylerin hem topluma hem de birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını öğrenmesini sağlar (Bal, 2014: 1).

Eloyainio, Marko, Kivimaki, Mika, Vahtera ve Jussi 'ye göre adalet, karar alma süreçlerinin, etkilenen taraflardan gelen girdileri içermesi, tutarlı bir şekilde uygulanması, yanlılığı bastırması, doğru,

düzeltilbilir ve etik olması, nazik, düşünceli, adil olan ilişkisel bir usul bileşenini içermektedir (Leow ve Khong, 2009: 167-170).

Kurtulmuş ve Karabıyık'ta, toplumu oluşturan kişiler için adaletin önemli unsurlardan biri olduğunu söylemiş, bireylerde olduğu gibi yaşamının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirmesinden dolayı bu örgütlerde önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri içinde önemli olduğunu vurgulamıştır (2016: 460).

Adalet ve adillik, çalışanların çalışma hayatlarında yankılanan konulardır. Çalışanlar adaletle ilgili olayları ve varlıkları belirsiz hissedince düşünürler. İşverenleri ile olan ilişkilerini ve kimliğinin ne kadarını ona adamak gerektiğini düşündükleri için adilliği ve adaleti düşünür ve hissediler. Bu düşünce ve hisler, işbirliğinden katılıma, benzeri olumlu ve olumsuz eylemlere kadar birçok önemli davranış üzerinde etkili olur. Bu nedenle, adalet ve adaleti yönetmek denetçiler ve bir bütün olarak örgüt için kritik bir görev haline gelir. Bunu yapmak, sistematik ve kültürel bir taahhüdü gerektirirken, aynı zamanda adalet bilgisinin nasıl paylaşıldığı ve iletiildiği şeklini değiştirirken yeni adalet sorunlarını ortaya çıkaran teknolojik değişikliklere de katılır (Colquitt ve Zipay, 2015: 20-21).

## 2.2. Örgütsel Adalet

Yapılan araştırmalarda, "adalet" kavramı genel anlamda bir tutumun adaletle uygunluğunu ve bireylerin dürüstlüğü için kullanılırken; söz konusu bir örgüt olduğunda, bu ortamlarda yöneticilerin adaletli ya da adil olup olmama durumunu belirtmek amacıyla örgütlerle ilişkili olarak "örgütsel adalet" kavramı kullanılmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 242).

1950'ler ve 1960'larda popüler olan denge teorileri geleneklerinde kök salmış olan bu adalet yaklaşımları, "eşit" veya "dağıtıcı olarak adil" ilişkileri kavramsallaştırmıştır. Örgütsel Adalet kuramları olarak 1961'de Homans, "dağılımcı adalet" teorisini, 1965'de Adams, "eşitlik" teorisini geliştirdi. 1966'da Weick, eşitlik teorisine "örgütsel davranışın daha yararlı orta menzilli teorileri arasında" değindi. 1973 yılında ise Walster ve arkadaşları eşitlik teorisinin versiyonları konusunda çalışmalar yaptı. Formülasyonlarının özelliklerinde birçok farklılığa rağmen bu teoriler, insanların deneyimli eşitsizliği gidermek için hareket ederek kaçmak için motive edilecek bazı olumsuz duygular görüntüleyip haksız ilişkilere cevap vereceğini açıkça belirtirken, önemli bir ortak yönelimi paylaşmaktadır. Teorilerin, onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu yönüdür. İnsanlara, haklara ve kaynakların adil olmayan dağılımlarına nasıl tepki gösterdiğine odaklanırlar (Greenberg, 1987: 11-17).

Örgüt içerisindeki kazanımların adil bir şekilde dağıtılması ifadesi olarak ortaya çıkan örgütsel adalet, özellikle modern organizasyon teorileri tartışmalarının yoğunlaştığı 1980'li yıllar sonrası kavramlar içerisinde yerini almıştır (İçerli, 2010: 67-68).

Örgütsel adaletin tanımlaması yapılacak olursa, örgüt içinde çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavram olup o kurumda adaletin etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir terimdir denilebilir. Örgütte çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi bağlamında, örgütte çalışanların yüksek düzeyde adalet algısına sahip olması oldukça önemli sayılabilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Örgütsel adalet demek, o örgütte gerçekleşen bütün paylaşımların adilliğini, bunun yanında yönetim ve yöneticilerin benimsediği ve uyguladığı kuralların adil bir şekilde gerçekleşmesini, çalışanlar arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin ilişkilerin geliştirilmesini, bireylerin kişiliğine ve kültürel değerlerine saygılı bir şekilde davranmayı öngörmek demektir (Çalışkan, 2015: 119-120).

Son yıllarda işyerinde adalet algılamaları ile ilgili yapılan araştırmalar bize bu alanın verimli ve hareketli bir alan olduğunu kanıtlamıştır. Dağılımların adilliği sonucunun (dağılımcı adalet), bu sonuçların tahsis edilmesine yol açan süreçlerin (prosedürel adalet) ve bu tahsisatların uygulanması sürecinde çalışanlara verilen kişiler arası muamelenin (etkileşim adaleti), çalışanlar hakkında farklı algılar oluşturduğunu göstermiştir. Araştırmalar, bu adalet algılamalarının, iş doyumu, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli işyeri sonuçlarını etkilediğini doğrulamaktadır (Schminke vd., 2014: 727-728).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel adalet ya da adaletsizlik algılarının örgütlerde bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu sürekli olarak göstermiştir. Örgütsel adalet yapısının genellikle, dağıtımcı adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalet olmak üzere üç özel bileşeni bulunmaktadır (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, verimsiz çalışma davranışları, örgütsel geri çekme ve iş performansı gibi daha birçok değişken olmak üzere geniş bir yelpazedeki kurumsal ve kişisel sonuçları öngörebilme konusunda köklü bir yere sahip olduğunu göstermiştir (Strom vd., 2014: 72).

Greenberg, 1990 yılında yazmış olduğu örgütsel adalet araştırmasının geçmiş, şimdiki ve gelecekteki durumlarını değerlendiren makalesinde, örgütsel adalet araştırmasının birçok örgütsel davranış sonuç değerlişkenini potansiyel olarak açıklayabileceğini önermektedir. Örgütsel adalet, işyeriyle doğrudan ilişkili olduğundan adalet rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Örgütsel adalet, çalışanların mesleklerinde adil davranılıp davranılmadıklarını ve bu tespitlerin diğer işle ilgili değerlişkenleri etkileme biçimlerini belirtir demektir (Moorman, 1991: 845).

Gelens vd. yapmış oldukları çalışmalarında, algılanan örgütsel adaletin, çalışanların işgücü farklılaşması uygulamalarındaki tepkilerini şekillendirmede kilit bir rol oynayacağını ifade etmiştir. Çalışanların kendilerine verilen iş yükü ile uygulanan prosedürleri kendilerinin karşılaştırarak bir değerlendirme yapabileceğini, bu sübjektif değerlendirmelerin, algılanan örgütsel adalet, yani algılanan dağıtımcı adalet ve algılanan prosedürel adalet göre iki farklı tür üzerinde şekillendirildiğini söylemiştir. Her iki adalet algılama türünün de, bir çalışanın yüksek potansiyel olarak tanımlanması, iş doyumunu ve iş gücü gibi bir çalışan çıktıı arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığını söylemişlerdir. Yine örgütsel adaletin kişilerin performans değerlendirmelerinde kilit rol oynadığını vurgulamışlardır (2014: 7).

Jones ve Martens 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında üst düzey yönetim ile çalışanlar arasında örgütsel adaletle ilgili ilişki belirlemişlerdir. Patel ve arkadaşları ise 2012 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedürel adalet, bilgilendirici adalet ve etkileşim adaleti olarak 4 boyuta ayırmışlar, bu algılamaların işyerinde çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini ve alınan kararlarda belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. (Schminke vd., 2014: 728)

Greenberg, "Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi" konulu çalışmasında, örgütsel adalet teorilerini reaktif etkinlik boyutu ve süreç etkinlik boyutu gibi iki bağımsız boyuta göre kategorize eden bir sınıflandırma sunulduğunu ifade etmiştir. Örgüt bilimcilerin muhtemelen en popüler kavramsallaştırmalar olarak bu adalet teorisi sınıfına aşına olduklarını, haksız muameleye nasıl tepki verdiğine odaklanılan reaktif içerik teorilerinin adaletle yönelik kavramsal yaklaşımlar olduğunu söylemiştir (1987: 9).

### **2.3. Örgütsel Adalet Alt Boyutları: Dağıtımsal Adalet, Süreç Adaleti ve Etkileşim Adaleti**

Yapılan çalışmaların sonuçları, hem dağıtımcı hem de prosedürel adaletin ilişkilendirmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kişiler, ödül dağıtımı için kullanılan yöntemlerin ve gerçekte ödül dağılımlarının adil olduğunu algıladıklarında, işlerinden memnundurlar ve yüksek düzeyde iş katılımını ve örgütlerinden ayrılma niyetlerini azaltarak karşılıklı olma eğilimindedirler (Khan vd., 2015: 237).

De Cremer ve meslektaşları, çalışanların dağıtımcı ve prosedürel adaleti, çalışma ortamındaki statüleriyle ilgili kritik bilgi kaynakları olarak gördüklerini ileri sürmüşlerdir. Herhangi bir çalışanın meydana gelen tepkisinin, örneğin işe giriş gibi bir belirsizlik sonucunda dağıtımcı veya usule dayalı adalet algılamaları ile daha kuvvetli bir şekilde ilişkilendirileceğini ifade etmişlerdir (Strom vd., 2014: 72).

Yücel ve Palabıyık dağıtımsal adaleti, "bireyin istihdam edildiği organizasyonda yapmakla görevli olduğu faaliyetler sonucu elde ettiği kazancın, hak ettiği getiri olduğunun algılanmasıdır" şeklinde ifade etmiştir. Asıl üzerinde durulması gereken iki yönü vardır. Birincisinde kişiler kendilerini bir başkasıyla kıyaslarlarken sübjektif ölçütleri esas alırlar. Ancak bu kıyasladığı kişilerle ilgili olarak farklı sonuçlara yol açabilir. Eğer kendine göre daha az başarılı birini referans alarak kıyaslamışsa sonucunda olumsuz bir durum oluşmayacaktır. İkinci önemli yön ise bu sübjektif değerlendirme sonucunda yanında bulunan diğer çalışanlara göre karşılaştırma ile kıyaslama yapılmasıdır. Ancak

burada önemli olan her iki tarafın da kazançlarının eşit olması değil, organizasyon içinde gösterdikleri gayretleri oranında elde ettikleri kazançların eşit olması gerçeğidir. İşte dağıtımsal adalet açısından önemli olan, bireylerin elde ettikleri kazanımlardan hak ettikleri payı aldıklarını düşünmesi olayının ortaya çıkması ve değerlendirilmesidir (2016: 216-217).

Hem dağıtıcı hem de prosedürel adaletin çalışanların çalışma sonuçlarıyla ilişkili olduğunu, ancak prosedürel adaletin iş tatmini, bağlılık, üst düzey yönetime güven ve değerlendirmeler arasında daha güçlü bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, dağıtıcı ve prosedürel adaletin ayırdediciliğini ve prosedürel adaletin önemini göstermiştir (Leow ve Khong, 2009: 167-170).

Yapılan çalışmalardaki bulgular algılanan yüksek dağılımcı adaletin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmalarına yardımcı olabilirken, yüksek prosedürel adaletin onların iş doyumlarını artırdığını göstermektedir (Khan vd., 2015: 242-243).

1970'lerin başında Thibaut ve Walker, reaktif süreç teorilerinin çeşitli anlaşmazlık çözme tekniklerinin niteliklerine olan ilgisinden esinlenerek prosedürel adalet üzerine araştırma yapmaya başlamışlardır. Bu prosedürel adalet araştırma süreci, eşitlik teorisi araştırma sürecinin bir uzantısı olarak görülebilir. Folger ise çalışanları, işçilerin adil olmayan prosedürlere nasıl tepki gösterdiklerini, adaletsiz sonuçlara tepkilerinden nasıl etkilendiklerini gösteren 1977 yılındaki araştırması ile ilk araştırmacılar arasındaydı. Çalışmaları, işçilere bazı koşullar altında onları etkileyen kararlarda ses çıkarma fırsatı vermesinin bu kararların sonucuna tepkilerini artırdığını göstermiştir (Greenberg, 1987: 17).

Gelens vd.'nin yapmış oldukları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar, algılanan dağıtıcı adaletin, yüksek potansiyel olarak tanımlama ile iş doyumunu ve iş çabası arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Algılanan dağıtıcı adaletin, yalnızca yüksek potansiyelli etiketin kendisinden değil, aynı zamanda takip eden kaynakların miktarına ve türüne göre de değişebileceğini söylemişlerdir (2014: 18).

Geleneksel olarak, dağıtımcı adalet kavramı, bireylerin eylemlerinin altında yatan nedenlerin geniş bir açıklamasını sunan genel bir adalet teorisine dayanmaktadır. Özellikle Adams, bireylerin çalışmalarının sonuçları ile yatırım yaptıkları girdiler arasındaki oran için bir değer belirlediğini savunmaktadır. Ücret ve menfaatlerde kendini gösteren maddi tazminat ve sosyal tanıma, işe olan ilginin artması ve kendini yerine getirme potansiyeli gibi maddi olmayan tazminatlardır. Dağıtımın temel yönünün, örgütte ödüllerin tahsisinde bireysel çalışanın adaletin var olduğuna inanması olduğu söylenmektedir. Böylece işçiler, ödül dağılımı kurallara dayanıyorsa adil olduğunu düşünürler. Ayrıca, çalışanların örgütteki kaynakların adil dağılımını eşit olan meslektaşlarına veya diğer çalışanlara göre algıladıklarında, çalışanların ödül dağıtımlarını adaletli olarak gördükleri iddia edilebilir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Yapılan haksız uygulamalar, çalışanlar üzerinde gelecekteki sonuçlardan emin olmayan, keyifsiz ve öngörülemez belirsizlik durumlarını hissettirir. Bu belirsizlik, onların mevcut sonuçlarına daha fazla güvenmesine neden olur. Bununla birlikte, prosedürler tutarlı olduğunda (yani prosedürel bir adalet kuralı), çalışanlar sonuçlarının gelecekte daha olumlu olmasını bekledikleri için olumsuz mevcut çıktılardan daha az etkilenirler (Gelens vd., 2014: 10).

Özellikle prosedürel adalet, spesifik bir prosedürün algılandığı tarz ve fiili olarak belirli bir prosedürün uygulanması gibi hem nesnel yönleri hem subjektif yönleri kapsar. Bazı durumlarda çatışma, kısmi ya da tam örtüşme olarak bu öznel ve nesnel yönler arasında gerçekleşebilir. Bu öznel ve nesnel faktörler arasında kısmi veya tamamen uyumsuzluk olasılığı, prosedürel adalet algılarının değiştirilme şekli ile ilgili imaları içerir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Davranışlar açısından prosedürel adalet etkilerini açıklamaya çalışan teorik modellerde duygunun dikkate alınması gerekmektedir. Polis, vatandaş davranışını etkin bir şekilde yönetmek ve yasayla uyumu sağlamak istiyor ise eğer, insana prosedürel adaletle davranmalıdır. Böylece, kararlara verilen olumsuz duygusal tepkilerden kurtulabilecek, aynı zamanda da vatandaşların yasa ile uyumunu artırarak işlerini daha güvenli hale getirebileceklerdir (Barkworth ve Murphy, 2015: 270-271).

Adalet algılamalarının üçüncü bileşeni, iki ana bileşene ayrılmış olan etkileşimli adalettir. Bu bileşenlerden biri çalışanlara organizasyonda uygun ve saygılı bir muamele uygulanma derecesini, diğeri verilen açıklamaların ulaşılan kararlarla uyumlu olduğu ölçüsünü belirtmektedir. Bu iki bileşen,

çalışanlara, kuruluş ve yöneticileri tarafından kendilerine verildiklerini hissettikleri saygı ifade etmektedir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Meydan ve Basım'a göre etkileşim adaleti, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların sosyal yönünü işaret etmekte ve bireyler arasında gerçekleşen ilişki kalitesini göstermektedir. Etkileşim adaleti boyutu, örgüt içinde karar verme yetkisine sahip kişilerin çalışanlara karşı yapmış olduğu hal ve hareketlerin, onların örgütsel adalet algılamalarını etkilediğini söylemektedir. Çalışanların, örgüt içinde karar vericilerin kendilerine karşı tavırlarının ve örgüt içinde alınan kararlar ile ilgili yapılan açıklamaların bireylerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade ettiklerini söylemişlerdir (2015: 102).

Moorman, araştırmasında, adalet algılamasının, çalışanların örgüt vatandaşları olarak davranma kararlarını etkilediğini göstermeye çalışmıştır. Araştırmaları, adalet algılamalarının, özellikle de etkileşimli adaletten kaynaklanan adalet algılamalarının araçsal olduğunu ortaya koymuştur. Adalet algılamalarının vatandaşlığın oluşmasını öngörmesi nedeniyle yöneticiler, astlara karşı adil olarak algılanan bir şekilde davranmanın faydalarını bilmelidirler. Yöneticiler, çalışanlara bu tür adalet algılamalarının, vatandaşlık davranışlarının oluşumunu etkileyebileceğinden, çalışanlarını nasıl tedavi ettiklerini düşünmelidirler (1991: 845).

Etkileşimsel adalet genel olarak prosedürel adaleti tamamlayan boyut olarak görülür. Karar vericilerin astlarına olan tutumlarını yansıtan kişilerarası bileşen, örgütleri içinde adalet algılamaları açısından işçiler tarafından düşünülen en önemli parametrelerden biridir. Çalışan kararlarına katkıda bulunan birçok farklı özellik, karar vericilerin başkalarına nasıl saygı duyduklarına ilişkin genel ve özellikli izlenimleri, astlarının tutum ve duygularını göz önüne alarak kararlarını kendi kararları doğrultusunda çalışan personele iletir ve bildirir. Bu boyutların her birinin teorik temellerini anlamak yanında, bireylerin bu kategorilerin her birindeki yargıları nasıl işleme tabi tuttuğunu araştırmak da önemlidir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

### 3. METODOLOJİ

Araştırmanın metodoloji bölümü; araştırmanın amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve ölçek, araştırmada kullanılan analiz yöntemleri, istatistiksel analizler ve yapılan testler başlıkları altında ifade edilmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerdeki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, demografik özelliklerle olan ilişkisini incelemektir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerle, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okulda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi demografik değişkenler arasında ilişkinin incelenmesi sonucu elde edilecek verileri ileride yapacakları çalışmalarında güncel veri olarak kullanmalarının sağlanması amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmada çalışma evrenini, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Gn.Md.lüğüne bağlı olarak derecelendirilen Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki merkez ilçe konumunda bulunan 7 ilçedeki 102 lisede görev yapan 5746 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma için olasılıklı örnekleme türlerinden olan ve evreni oluşturan her birimin örnekleme içerisinde yer alma olasılığının aynı olduğu yani birimlerin birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip bulunduğu "basit tesadüfi örnekleme" tekniği kullanılmıştır (Saldamlı, 2016: 57).

En büyük örnekleme ulaşmak için kabul edilebilir hata miktarı %0.05 ve güvenilirlik düzeyi % 95 alınmıştır. Örneklem büyüklüğünü saptamak için, hedef kitledeki birey sayısı biliniyor olduğunda kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 86-87).

$$n = N^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

**Formüllerde;**

n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için %50 kabul edilmiştir;

q: İncelenen olayın görülme-yiş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için %50' dir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 1,96'dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 0,05'dir.

Bu formül sonucunda;

$n = 5746 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 / 0.05^2 \times (N-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 = 360$  olarak hesaplanmış olup bu olasılıklar ve oranlar kabul edildiği takdirde yansız olarak seçilecek 360 kişilik lise öğretmeni örneklem grubunun evrendeki katılımcıları temsil etme olasılığının %95 güvenilirlikte olduğu ifade edilebilir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçek

Araştırmaya konu literatür taraması yapılmış, metinlerden veri toplama, verileri sınıflandırma, yorumlama ve çözümlenme ile sorunlara çözüm odaklı önerilerde bulunma yöntemleri de kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ifadelerde (1) "hiç katılmıyorum", (2) "katılmıyorum", (3) "kararsızım", (4) "katılıyorum" ve (5) "tamamen katılıyorum" değerlerine karşılık gelen 5'li Likert ölçeği tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak anketler için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin yazısı alınmıştır. Anketler evrendeki öğretmenlere elden dağıtılıp yine elden toplatılmıştır.

Bu araştırmada veriler ve bu verilere ait güvenilirlik ve ölçeklerin geçerlilik testleri ile faktörlerin değerlendirilmesi SPSS 21.0 for Windows istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında "örgütsel adalet ölçeği" geliştirilmiştir. Niehoff ve Moorman geliştirdikleri bu ölçekte güvenilirlik değerlerini dağıtım adaletinde "0,74", süreç adaletinde "0,85", etkileşim adaletinde "0,92" olarak tespit etmişlerdir (1993: 527-556). Bu çalışmada, Türkçe versiyonuna Serinkan tarafından uyarlanan çalışmadan faydalanılmıştır (2014: 173). Ancak araştırma için Onurlucan'ın çalışmasında kullandığı dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarından oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ifadeleri kullanılmıştır. Onurlucan bu ölçekte güvenilirlik değerlerini dağıtım adaletinde "0,84", süreç adaletinde "0,88", etkileşim adaletinde "0,89" olarak bulmuştur (2015: 104-118).

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri, İstatistiksel Analizler ve Yapılan Testler

Bu çalışma için diğer çalışmalarda tespit edilen 3'lü faktör analizine bağlı kalınmış, yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 9,12,17,19 ve 20'nci ifadeler dağıtım adaletini, 4,13,14,15,16 ve 18'inci ifadeler süreç adaletini, 1,2,3,6,7,8,10 ve 11'inci sorular etkileşim adaletini ölçmek için kullanılmıştır. Bu ölçekte güvenilirlik değerleri, dağıtım adaletinde "0,84", süreç adaletinde "0,93", etkileşim adaletinde "0,93" olarak tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değerinin .60'dan büyük olmasına bakılmış, yapılan KMO testi sonucunda örneklem büyüklüğünün değeri .96 olarak tespit edilmiş ve yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testi sonucunda ise (p=,000) ki-kare testinin anlamlı olduğu yani verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Araştırmada SPSS 21.0 for Windows istatistik paket programında bulunan analiz yöntemleri kullanılmıştır. Tüm değişkenler için betimsel istatistik penceresinden (Descriptive Statistics) ortalama değerleri, anlamlılık farkları vb. değerler bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni için ortalamaları karşılaştırma penceresinden (Compare Means) Independent samples t testi, diğer değişkenler için ise One-Way Anova testi yapılmıştır. Elde edilen tüm değerler ayrı bir excel tablosunda birleştirilerek ilgili bölüme aktarılmıştır.

Verilerin uygun olduğu tespit edildikten sonra 3'lü faktör analizi yapılarak elde edilen değerler tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1'de görüleceği üzere ölçekteki ifade değerleri .472 ile .776 arasında

değişmektedir. Bütün ifadelerin faktör yükleri .40 olarak belirlenen eşik değerin üzerinde olmalıdır. Yapılan döndürme işlemi sonucunda ifadelerin yük değerlerinin birinci faktör olan dağıtım adaleti için .491- .776; ikinci faktör olan süreç adaleti için .560-.705 ve üçüncü faktör olan etkileşim adaleti için .472-.695 aralığında olduğu görülmüştür. Tablo'da görüleceği üzere tüm ifadelerin faktör yükleri .40'ın üzerinde çıkmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için oluşan varyans % 64,18, iç tutarlık güvenlik katsayısı ise tüm faktörler için .84 ile .93 arasındadır.

Tablo 1: Faktör Yapısı

Örgütsel Adalet Ölçek İfadeleri	Döndürülmüş Faktör Yükleri		
	Faktör 1 Dağıtım ( $\alpha = .84$ )	Faktör 2 Süreç ( $\alpha = .92$ )	Faktör 3 Etkileşim ( $\alpha = .93$ )
6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.	,776		
7. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,687		
1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	,682		
10. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,599		
3. Çalışma programım adildir.	,575		
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,534		
11. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	,524		
2. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,491		
15. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		,705	
14. Yöneticiler, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.		,693	
16. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.		,642	
4. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.		,618	
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.		,583	
18. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana akla uygun açıklamalar yaparlar.		,560	
9. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			,695
17. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			,680
19. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan kararı bana net olarak açıklarlar.			,557
20. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.			,480
12. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			,472
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>( % 64,18)</b>		

Ancak yapılan faktör analizi değerlendirmesinde kaynak olarak kullanılan ölçekte değişiklikler olmuştur. Tablo 1'de bulunmayan 5'nci ifade .3 faktör yükünün altında kaldığı için değerlendirmeden



çıkarılmıştır. Dağıtımsal adalet alt boyutunda bulunan 3'üncü ifade etkileşim adaleti alt boyutunda gruplanmıştır. Süreç adaleti alt boyutunda bulunan 2, 8, 11'inci ifadeler etkileşim adaleti alt boyutunda, 20'nci ifade ise dağıtım adaleti alt boyutunda gruplanmıştır. Etkileşim adaleti alt boyutunda bulunan 13, 14, 16, 18'inci ifadeler süreç adaleti alt boyutunda gruplanmıştır.

Tablo 2: Dağıtımsal Adalet Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Dağıtımsal Adalet Ölçek İfadeleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
9. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	368	3,4918	1,12438
12. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	368	3,4674	,94769
17. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	368	3,5217	1,01195
19. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan kararı bana net olarak açıklarlar.	368	3,6087	1,02510
20. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	368	3,3560	1,08290

Tablo 2'de görüleceği üzere dağıtımsal adalet ölçeğindeki bütün ifadelerin ortalama değerleri hemen hemen "katılıyorum"a yakın bir değer ifade etmektedir. 20'nci yani "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler" ifadesinin diğerlerine göre azda olsa kararsızlara yaklaştığı görülecektir.

Tablo 3: Süreç Adaleti Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Süreç Adaleti Ölçek İfadeleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
4. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	368	3,0245	1,11319
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	368	3,5543	,95529
14. Yöneticiler, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	368	3,3478	,99792
15. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	368	3,2772	1,08209
16. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	368	3,4918	1,00405
18. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	368	3,5707	1,00158

Tablo 3'te görüleceği üzere süreç adaletinin ölçeğindeki 13, 14, 15, 16 ve 18'inci ifadelerinin "katılıyorum"a yakın, 4'üncü yani "yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar" ifadesi ile 15'inci "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır" ifadesinin diğerlerine göre kararsızlara katıldığı görülecektir.

Tablo 4: Etkileşim Adaleti Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Etkileşim Adaleti Ölçek İfadeleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	368	3,6658	1,00934
2. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	368	3,3098	1,08581
3. Çalışma programım adildir.	368	3,6033	1,07495
6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.	368	3,6033	,97107
7. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	368	3,5489	1,02439
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	368	3,3207	1,03371
10. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	368	3,5761	,99299
11. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	368	3,5707	,98236

Tablo 4'te görüleceği üzere süreç adaletinin ölçeğindeki bütün ifadelerin "katılıyorum" yakın, 2'nci yani "işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır" ifadesi ile 8'inci yani "yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar" ifadesinin diğerlerine göre azda olsa kararsızlara yaklaştığı görülecektir.

Tablo 5: Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Adalet t Testi

Cinsiyetiniz?		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	216	3,5231	,87499	,954	,341
	Erkek	152	3,4408	,72215		
Süreç Adaleti	Kadın	216	3,4321	,95196	1,408	,160
	Erkek	152	3,3004	,77513		
Etkileşim Adaleti	Kadın	216	3,5712	,87400	1,274	,204
	Erkek	152	3,4589	,77052		

Tablo 5'te görüleceği üzere Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılarının değişip değişmediği yapılan t testi ile incelenmiş, ancak örgütsel adalet alt boyutlarından hiçbirinde  $p < 0.05$  değeri bulunamamış, yani kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6: Yaş Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Anova Testi

Yaşınız?		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	F	P.
Dağıtım Adaleti	18-25	8	3,6750	,38452	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	6,484 237,473 243,957	1,977	,081
	26-30	23	3,7130	,70794				
	31-35	30	3,5533	,61629				
	36-40	54	3,7185	,72738				
	41-45	108	3,3630	,95277				
	46yau	145	3,4386	,78715				
	Toplam	368	3,4891	,81531				
Süreç Adaleti	18-25	8	3,2292	,58376	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	10,513 276,596 287,108	2,752	,019
	26-30	23	3,7536	,64720				
	31-35	30	3,6222	,63868				
	36-40	54	3,5710	,92462				
	41-45	108	3,2145	,95622				
	46yau	145	3,3253	,87408				
	Toplam	368	3,3777	,88448				
Etkileşim Adaleti	18-25	8	3,5625	,57087	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	9,665 245,343 255,008	2,852	,015
	26-30	23	3,9348	,60990				
	31-35	30	3,7625	,65600				
	36-40	54	3,6829	,81253				
	41-45	108	3,3924	,95953				
	46yau	145	3,4483	,78569				
	Toplam	368	3,5248	,83357				

Tablo 6'da görüleceği üzere Yaş değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılarının değişip değişmediği yapılan Anova testi ile incelenmiş, dağıtım adaleti ( $p=0,081$ )  $p < 0.05$  değerine ulaşamadığından anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak gerek süreç adaleti ( $p=0,019$ ) ve gerekse etkileşimsel adalet alt boyutunda ( $p=0,015$ )  $p < 0.05$  değerine ulaşılmış yani farklılık bulunmuştur.

Tablo 7: Yaş Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Grup Farkları Tamhane's t2 Testi

Değişkenler	Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	Standart Hata	P
Süreç Adaleti	26-30	41-45	,54	,16	,028
Etkileşim Adaleti	26-30	41-45	,54	,16	,017
		46yau	,48	,14	,025
	41-45	26-30	-,54	,16	,017
	46yau	26-30	-,49	,14	,025

Bu nedenle yapılan Levene testinde ise her iki boyutta ( $p=0,019$ ,  $p=0,021$ )  $p<0,05$  olduğundan dağılımın heterojen olduğu belirlenmiş, bu 2 alt boyuttaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post hoc analizine geçilmiş ve tablo 7'de görülen Tamhane's t2 testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına bakıldığında süreç adaleti alt boyutunda 26-30 ile 41-45 yaşındaki öğretmenlerin puanları arasında 26-30 lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir. Yine etkileşim adaleti alt boyutunda 26-30 ile 41-45 ve 46 yaş üstü kategorisindeki öğretmenlerin puanları arasında 26-30 lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir.

Tablo 8: Eğitim Durumu Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Anova Testi

Eğitim Durumunuz?	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	F	P	
Dağıtımsal Adalet	Önlis.	4	3,7000	,25820	Gruplar Arası	4,613	2,339	,073
	Lisans	298	3,4403	,83298	Grup İçi	239,343		
	Y.Lis.	60	3,7333	,71844	Toplam	243,957		
	Doktora	6	3,3333	,72296				
	Toplam	368	3,4891	,81531				
Süreç Adaleti	Önlis.	4	3,4583	,64370	Gruplar Arası	2,670	1,139	,333
	Lisans	298	3,3428	,90070	Grup İçi	284,439		
	Y.Lis.	60	3,5639	,80024	Toplam	287,108		
	Doktora	6	3,1944	,94526				
	Toplam	368	3,3777	,88448				
Etkileşim Adaleti	Önlis.	4	3,7500	,39528	Gruplar Arası	4,190	2,027	,110
	Lisans	298	3,4899	,85472	Grup İçi	250,818		
	Y.Lis.	60	3,7271	,71954	Toplam	255,008		
	Doktora	6	3,0833	,75277				
	Toplam	368	3,5248	,83357				

Tablo 8'de görüleceği üzere Eğitim Durumu değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılarının değişip değişmediği yapılan Anova testi ile incelenmiş, her 3 alt boyutta da  $p<0,05$  değerine ulaşamadığından ( $p=0,073$ ,  $p=0,333$ ,  $p=0,110$ ) anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 9: Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Anova Testi

Okulda Çalışma Süreniz?	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	F	P	
Dağıtımsal Adalet	1-5	133	3,5895	,71237	Gruplar Arası	9,051	2,790	,017
	6-10	139	3,4072	,83732	Grup İçi	234,906		
	11-15	47	3,6426	,86168	Toplam	243,957		
	16-20	23	3,1304	,91574				
	21-25	16	3,2000	,90037				
	26yau	10	3,8600	,84354				
	Toplam	368	3,4891	,81531				
Süreç Adaleti	1-5	133	3,5414	,76909	Gruplar Arası	13,083	3,457	,005
	6-10	139	3,2206	,90561	Grup İçi	274,025		
	11-15	47	3,5035	,92893	Toplam	287,108		
	16-20	23	3,0942	1,05269				
	21-25	16	3,1146	,94226				
	26yau	10	3,8667	,77300				
	Toplam	368	3,3777	,88448				

Etkileşim Adaleti	1-5	133	3,6795	,73217	Gruplar Arası	13,339	3,996	,002
	6-10	139	3,3849	,85842	Grup İçi	241,669		
	11-15	47	3,6835	,89034	Toplam	255,008		
	16-20	23	3,1141	,90289				
	21-25	16	3,3203	,86719				
	26yıl	10	3,9375	,62708				
	Toplam	368	3,5248	,83357				

Tablo 9'da görüleceği üzere Okulda Çalışma Süresi değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılarının değişip değişmediği yapılan Anova testi ile incelenmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutunda ( $p=0,017$ ), süreç adaleti alt boyutunda ( $p=0,005$ ) ve etkileşimsel adalet alt boyutunda ( $p=0,002$ )  $p<0.05$  değerine ulaşılmış yani farklılık bulunmuştur.

Tablo 10: Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Grup Farkları LSD Testi

Değişkenler	Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	Standart Hata	P
Dağıtımsal Adalet	1-5	16-20	,46	,18	,012
	11-15	16-20	,51	,20	,013
	16-20	1-5	-,46	,18	,012
		11-15	-,51	,20	,013
		26yıl	-,73	,31	,017
		21-25	-,66	,32	,043
		26yıl	,73	,31	,017
		21-25	,66	,32	,043
Süreç Adaleti	1-5	6-10	,32	,11	,003
		16-20	,45	,20	,023
	6-10	1-5	-,32	,11	,003
		26yıl	-,65	,28	,024
	16-20	1-5	-,45	,20	,023
		26yıl	-,77	,33	,020
		21-25	-,75	,35	,033
		26yıl	,65	,28	,024
Etkileşim Adaleti		16-20	,77	,33	,020
		21-25	,75	,35	,033
	1-5	6-10	,29	,10	,003
		16-20	,57	,18	,002
	6-10	1-5	-,29	,10	,003
		11-15	-,30	,14	,031
		26yıl	-,55	,27	,040
	11-15	6-10	,30	,14	,031
	16-20	,57	,21	,006	
	1-5	-,57	,18	,002	
	11-15	-,57	,21	,006	
	26yıl	-,82	,31	,008	
26yıl	6-10	,55	,27	,040	
	16-20	,82	,31	,008	

Bu nedenle yapılan Levene testinde ise her üç boyutta sırasıyla ( $p=0,169$ ,  $p=0,051$ ,  $p=0,283$ )  $p>0.05$  olduğundan dağılımın homojen olduğu belirlenmiş ve bu 3 alt boyuttaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post hoc analizine geçilmiş ve tablo 10'da görülen LSD testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına bakıldığında dağıtımsal adalet alt boyutunda 1-5 ile 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 1-5 lehine, 11-15 ile 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 11-15 lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir. Yine 26 yıl ve üstü kategorisindeki öğretmenlerle 16-20 ve 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 26 yıl ve üstü lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir. Süreç adaleti alt boyutunda 1-5 ile 6-10 ve 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 1-5 lehine, 26 yıl ve üstü kategorisindeki öğretmenlerle 6-10, 16-20 ve 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 26 yıl ve üstü lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir. Etkileşim adaleti alt boyutunda 1-5, 11-15 ve 26 yıl ve üstü öğretmenlerin puanları ile 6-10 ve 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında, 1-5, 11-15 ve 26 yıl ve üstü lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir.

Tablo 11: Toplam Çalışma Süresi Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Anova Testi

Toplam Çalışma Süreniz?		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	F	P
Dağıtımsal Adalet	1-5	25	3,9360	,48552	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	18,716	6,016	,000
	6-10	29	3,4966	,52813		225,240		
	11-15	40	3,5350	,83805		243,957		
	16-20	77	3,6649	,84320				
	21-25	99	3,1576	,91842				
	26yıu	98	3,5510	,70114				
	Toplam	368	3,4891	,81531				
Süreç Adaleti	1-5	25	3,8800	,49656	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	18,581	5,010	,000
	6-10	29	3,5115	,59750		268,528		
	11-15	40	3,3708	1,01589		287,108		
	16-20	77	3,5152	,89147				
	21-25	99	3,0589	,95069				
	26yıu	98	3,4269	,80841				
	Toplam	368	3,3777	,88448				
Etkileşim Adaleti	1-5	25	4,0500	,48947	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	20,778	6,422	,000
	6-10	29	3,6293	,62275		234,230		
	11-15	40	3,6219	,71190		255,008		
	16-20	77	3,6461	,85945				
	21-25	99	3,1793	,96629				
	26yıu	98	3,5740	,71949				
	Toplam	368	3,5248	,83357				

Tablo 11’de görüleceği üzere Toplam Çalışma Süresi değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılarının değişip değişmediği yapılan Anova testi ile incelenmiştir. Her 3 alt boyutta da ( $p=0,000$ )  $p<0,05$  değerine ulaşılmış yani farklılık bulunmuştur.

Tablo 12: Toplam Çalışma Süresi Değişkeni İle Örgütsel Adalet İlişkisi Grup Farkları Tamhane’s t2 Testi

Değişkenler	Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	Standart Hata	P	
Dağıtımsal Adalet	1-5	6-10	,44	0,14	,036	
		21-25	,78	0,13	,000	
		26yıu	,38	0,12	,034	
	6-10	1-5	-,44	0,14	,036	
		16-20	,51	0,13	,003	
		21-25	-,78	0,13	,000	
	21-25	16-20	-,51	0,13	,003	
		26yıu	-,39	0,12	,013	
		26yıu	1-5	-,38	0,12	,034
			21-25	,39	0,12	,013
Süreç Adaleti	1-5	21-25	,82	0,14	,000	
		26yıu	,45	0,13	,012	
		6-10	,45	0,15	,041	
	16-20	21-25	,46	0,14	,019	
		21-25	1-5	-,82	0,14	,000
	21-25	6-10	-,45	0,15	,041	
		16-20	-,46	0,14	,019	
		26yıu	1-5	-,45	0,13	,012
	Etkileşim Adaleti	1-5	21-25	,87	0,14	,000
			26yıu	,48	0,12	,004
16-20		21-25	,47	0,14	,013	
		21-25	1-5	-,87	0,14	,000
21-25		16-20	-,47	0,14	,013	
		26yıu	-,39	0,12	,020	
		26yıu	1-5	-,48	0,12	,004
21-25			,39	0,12	,020	

Bu nedenle yapılan Levene testinde ise her üç boyutta da yine ( $p=0,000$ )  $p<0,05$  değeri bulunduğundan dağılımın heterojen olduğu belirlenmiş ve bu 3 alt boyuttaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post hoc analizine geçilmiş ve tablo 12’de görülen Tamhane’s t2 testi kullanılmıştır.

Toplam çalışma süresi test sonuçlarına bakıldığında; dağıtımsal adalet alt boyutunda 1-5 ile 6-10, 21-25 ve 26 yıl ve üstü kategorisindeki öğretmenlerin puanları arasında 1-5 lehine, 16-20 ile 21-25 yıl

çalışan öğretmenlerin puanları arasında 16-20 lehine, 26 yıl ve üstü ile 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 26 yıl ve üstü lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir.

Süreç adaleti alt boyutunda, 1-5 ile 21-25 ve 26 yıl ve üstü kategorisindeki öğretmenlerin puanları arasında 1-5 lehine, 6-10 ile 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 6-10 lehine, 16-20 ile 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 16-20 lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir.

Etkileşim adaleti alt boyutunda, 1-5 ile 21-25 ve 26 yıl ve üstü kategorisindeki öğretmenlerin puanları arasında 1-5 lehine, 16-20 ile 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 16-20 lehine, 26 yıl ve üstü ile 21-25 yıl çalışan öğretmenlerin puanları arasında 26 yıl ve üstü lehine anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülecektir.

#### 4. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan veriler öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal, süreç ve etkileşim adaleti alt boyutlarının hepsinde "katılıyorum" ifadesine yakın cevaplar verdikleri görülecektir. Lise öğretmenlerinde anlamlılığın (Mean) ortalamalarına bakıldığında dağıtımsal adalet (3,49), süreç adaleti (3,38) ve etkileşim adaleti yaklaşık (3,53) bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında değerlerin birbirlerine yakın olduğu görülecektir. Yine de azda olsa en düşük süreç adaleti, en yüksek etkileşim adaleti değeri çıkmıştır.

Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarının anlamlılık ortalama değerlerine bakıldığında; dağıtımsal adalet alt boyutu incelendiğinde, 20'nci ifadedeki "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler" değerinin (3,36) diğer ifade değerlerinin altında kaldığı görülmüştür. Süreç adaleti alt boyutunda, 4'üncü ifadedeki "Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar" değeri (3,02) ile 15'inci ifadedeki "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır" değerinin (3,28) diğer ifade değerlerinin altında kaldığı görülmüştür. Etkileşimsel adalet alt boyutunda, 2'nci ifadedeki "İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır" değeri (3,31) ile 8'inci ifadedeki "Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar" değerinin (3,32) diğer ifade değerlerinin altında kaldığı görülmüştür.

Dağıtımsal adalet grubunda bulunan 20'nci ifadenin yani "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler" değerinin düşük çıkması, yönetici konumunda bulunan idareciler tarafından alınan kararlara öğretmenlerin itiraz edebilmeleri ve hatalı olan durumların düzeltilebilmesine olanak sağlanmasına işaret etmektedir.

Süreç adaleti grubunda bulunan 4'üncü ifadenin yani "Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar" değerinin düşük çıkması, öğretmenlerin idareciler tarafından alınan kararlarda kendilerinin kararlara katılım sürecine dâhil edilmediklerini hissettiklerini göstermektedir. Yine süreç adaleti grubunda bulunan 15'inci ifadedeki "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır" değerinin düşük çıkması, idarecilerin aldıkları kararları tüm öğretmenlere uygulamada eşitsizlik olduğunu göstermektedir.

Etkileşim adaleti grubunda bulunan 2'nci ifadenin yani "İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır" değerinin düşük çıkması, Yöneticilerin işle ilişkin kararları tarafsız almak yönünde gayret sarf etmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Etkileşim adaleti grubunda bulunan 8'nci ifadenin yani "Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar" değerinin düşük çıkması, öğretmenlerin idareciler tarafından işle ilgili alınan kararlarda yanlış ve eksik bilgi topladıkları ve kararlarını buna ilişkin aldıkları sonucunu göstermektedir.

Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarının "Yaş" değişkeni değerlerine bakıldığında, süreç adaleti alt boyutunda 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin özellikle 41-45 yaşındaki öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Etkileşim adaleti alt boyutunda ise 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin özellikle 41-45 ve 46 yaş üstü öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Genel anlamda bakıldığında her iki boyutta en yüksek düzeyde algılamanın 26-30 yaş, en düşük algılamanın ise 41-45 ve 46 yaş üstü öğretmenlerde olduğu görülecektir.

Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarının “Eğitim Durumu” değişkeni değerlerine bakıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarının “Okulda Çalışma Süresi” değişkeni değerlerine bakıldığında, dağıtımsal adalet alt boyutunda 1-5 ile 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin özellikle 16-20 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yine 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin özellikle 16-20 ve 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Süreç adaleti alt boyutunda 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin özellikle 6-10 ve 16-20 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yine 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 6-10, 16-20 ve 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Etkileşim adaleti alt boyutunda ise 1-5, 11-15 ve 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 6-10 ve 16-20 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Genel anlamda bakıldığında tüm boyutlarda en yüksek düzeyde algılamanın aynı okulda 1-5 yıl çalışan, en düşük algılamanın ise 21-25 yıl çalışan öğretmenlerde olduğu görülecektir.

Örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarının “Toplam Çalışma Süresi” değişkeni değerlerine bakıldığında, dağıtımsal adalet alt boyutunda 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin özellikle 6-10, 16-20 ve 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yine 16-20 ile 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Süreç adaleti alt boyutunda 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin özellikle 21-25 ve 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yine 6-10 ile 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Etkileşim adaleti alt boyutunda ise, 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin özellikle 21-25 ve 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Yine 16-20 ile 26 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 21-25 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Genel anlamda bakıldığında tüm boyutlarda en yüksek düzeyde algılamanın toplam çalışma süresi olarak 1-5 yıl çalışan, en düşük algılamanın ise 21-25 yıl çalışan öğretmenlerde olduğu görülecektir.

Yaş değişkenindeki en düşük algılama düzeyinin 41-45 yaş ile 46 yaş üstü öğretmenlerde çıkması, toplam çalışma süresi olarak en düşük algı düzeyinin 21-25 yıl çalışan olarak çıkması yaklaşık aynı gruba işaret etmektedir. En düşük algının bu grupta çıkmasının nedenleri arasında, mesleğinin sonuna gelmiş ancak emeklilik hakkı bulunmayan öğretmenlerin belki de endişeli ve sıkıntılı süreçlerinden kaynaklı negatif düşüncelerinin etkisinin olabileceği varsayımı değerlendirilebilir.

Çalışmamızın başında varyans değeri 3’ün altında kalan ve değerlendirmeye alınmayan ölçeğin 5’inci ifadesi olan “Ücretimin Adil Olduğunu Düşünüyorum” ifadesi ortalama olarak ta en düşük değeri alarak, ücret konusunda öğretmenlerin tatmin seviyesinin düşük olduğu gerçeğini gizleyememektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm örgütlerde olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda da öğretmenler arasında iş yükü adil bir şekilde dağıtılmalı, yönetici konumunda bulunan idareciler tarafsız kararlar almalı, öğretmenlerin kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Okul yönetimi tarafından açık ve şeffaf politikalar izlenmeli, gerek öğretmenlerin birbirlerine ve gerekse yöneticilerine karşı tutumları konusunda bilgilendirme yapılmalıdır. Öğretmenlerin çalışma programlarının adil olması konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Ancak bu şekilde yani örgütsel adalet algısı güçlenmiş yönetici ve öğretmenler ile adil bir ortam oluşturulabilirse başarının gelebileceği öngörülmektedir.

Okullarda örgütsel adalet duygusunun yüksek olması demek, kendini okuluna adanmışlık duygusuyla bağlı gören yani örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmen demektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olması demek ise kendilerine verilen görevleri ve biçilen rolleri iyi bilen ve bu rolü iyi oynayabilen örgütsel performansı yüksek öğretmen demektir. İşte bu noktada okullarda idarecilere düşen görev başarıya ulaşma yolunda örgütsel adalet algısı yüksek öğretmenler için gerekli şartlar ve ortamın oluşturulması olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının tüm alt boyutlarda “katılıyorum” değerine yakın olması, yönetici konumunda bulunan idarecilerin taraf tutmadığı, genel olarak öğretmenlere eşit ve adil bir biçimde davrandığını göstermektedir. Örgütsel adalet algılarının büyük

ölçüde örgütsel yapıdan etkilendiği gerçeğinden hareketle, genel manada okullarda adillığe ve adaletli davranmaya önem veren bir yönetim olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda yapılan öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler;

- ✓ Yönetici konumunda bulunan idareciler tarafından alınan kararlara öğretmenlerin itiraz edebilmeleri ve hatalı olan durumların düzeltilebilmesine olanak sağlanmalıdır.
- ✓ İdareciler alınan kararlarda öğretmenleri kararlara katılım sürecine dâhil etmeli, aldıkları kararları tüm öğretmenlere uygulamada eşit ve adil davranmalıdır.
- ✓ Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamalı, işe ilişkin kararları tarafsız almalı ve bunu öğretmenlere hissettirme konusunda gayret göstermelidir.
- ✓ Başarıyı yakalamak isteyen yöneticiler, bunun güçlü bir örgütsel adalet algısı ile gerçekleşebileceğini bilerek öğretmenlere örgütsel adalet algısını güçlendirecek adil çalışma şartları ve adil bir ortam oluşturmaktadır.
- ✓ Mesleğinde 21-25 yılını dolduran ve 41-45 ile 46 yaş üstü öğretmenlerde, diğerlerine oranla örgütsel adalet algısı grup farkları düşük bulunmuş olup bu gruptaki personelin örgütsel adalet algılarının güçlendirilmesi için önlemler alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Bal, V. (2014). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1): 1-9.
- Balaban, Ö. & Konyalı, H. (2016). "Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği", Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(1): 189-207.
- Barkworth, M. J. & Murphy, K. (2015). "Procedural justice policing and citizen compliance behaviour: the importance of emotion", the importance of emotion, Psychology, 21(3): 254-273.
- Colquitt, A. J.A. & Zipay, P. K. (2015). "Justice, Fairness, and Employee Reactions", The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2:11.1-11.25.
- Çalışkan, A. (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü", Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2): 115-141.
- Çetin, K. S. & Çınkır, Ş. (2016). "Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 3(5): 50-64.
- Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23): 237-278.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). "Talent management and organizational justice: Employee reactions to high potential identification", Human Resource Management Journal, 24(2): 159-175.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, 12(1): 9-22.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1): 67-92.
- İşcan, F. Ö. & Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4): 195-216.
- Khan, K., Gul, A. A. M. & Raja U. (2015). "Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic", J Bus Ethics, 126: 235-246.
- Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). "Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi", Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2): 459-477.



- Leow, L. K. & Khong, W. K. (2009). "Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia", *International Journal of Business and Information*, 4(2): 161-198.
- Meydan, H. C. & Basım N. (2015). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 99-116.
- Moorman, H. R. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Niehoff, P. B. & Moorman, H. R. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Onurlucan, A. (2015). "Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Özyer, K. & Azizoğlu, Ö. (2014). "İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): sayfa eksik.
- Pelit, E. & Bozdoğan, İ. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 37-66.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). "Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1): 71-92.
- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri*, Detay Yayınları, Ankara.
- Serinkan, C. & Ürkek E. Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Schminke, M., Arnaud, A. & Taylor, E. (2014). "Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond", *J Bus Ethics* 130: 727-736.
- Strom, L. D., Sears, L. K. & Kelly, M. K. (2014). "Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1): 71-82.
- Tziner, A. & Sharoni, G. (2014). "Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30: 35-42.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). "SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yücel, İ. & Palabıyık, N. (2016). "Virtüöz Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 211-230.