

# İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL JUSTICE IN PRIMARY SCHOOLS

Abidin DAĞLI<sup>2</sup>  
Nigah BAYSAL<sup>3</sup>  
Ali KORKUT<sup>4</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerini saptamaktır. Araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Resmi ilköğretim okullarından 375, özel ilköğretim okullarından ise 175 öğretmen random yöntemiyle seçilerek araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan “örgütsel adalet ölçeği” kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Verilerin analizi sonucunda; kıdem ve cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında sadece “dağıtım sal adalet” boyutunda anlamlı fark saptanmıştır. Resmi ve özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre, örgütsel adalet konusunda en düşük derecede saptanan madde “aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” maddesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türüne göre “dağıtım sal” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak, her üç boyutta da resmi okul öğretmenlerinin görüşleri daha düşüktür.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet, örgütsel adalet, dağıtım sal adalet, işlemsel adalet, ilköğretim okulu.

### Abstract

The aim of this research is to examine the public and private primary school teachers' opinions about organizational justice. The study is conducted in survey research design. The population for the study is all primary school teachers serving in the city center of Diyarbakir in the 2011 – 2012 school year. A random sample of 375 teachers from public primary schools and 175 teachers from private primary schools are selected to represent the overall population. In this research, “organizational justice scale”, developed by Niehoff and Moorman (1993) and translated into Turkish by researchers themselves, is used. Significance level is taken as 0.05.

Results show that there exists a significant difference among teachers' opinions with respect to seniority and gender only in “distributive justice”. “I think that my level of pay is fair” is the lowest scored item according to both public and private school teachers. According to the school type, there is a significant difference among teachers' opinions in “distributive” and “interactional” dimensions of “organizational justice”. However, public school teachers' opinions are lower in all three dimensions.

**Keywords:** Justice, organizational justice, distributive justice, procedural justice, primary school.

<sup>1</sup> Bu çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş şeklidir.

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr.; Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [dagli@dicle.edu.tr](mailto:dagli@dicle.edu.tr)

<sup>3</sup> Okutman; Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, [nigah@dicle.edu.tr](mailto:nigah@dicle.edu.tr)

<sup>4</sup> Okutman; Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, [alikorkut@yahoo.co.uk](mailto:alikorkut@yahoo.co.uk)

## 1. GİRİŞ

Adalet, eşitlik ve hak gibi temel kavramlar insanoğlu varlık sahnesine çıktığından bu yana zihinlerde sürekli güncelliğini korumuştur. İnsan, kendisini diğer varlıklardan ayıran düşünme yetisi, olaylar arasında mantıklı ilişkiler kurma, çıkarımlarda bulunma ve kıyaslama yapma becerileri sayesinde günlük yaşamında karşılaştığı olayların ve içinde bulunduğu çeşitli durumların adil olmasını ister.

Adalet kavramı önceleri felsefenin uğraşı alanı olmuştur. Daha sonra ise sosyal bilimlerin diğer alanlarında kendine yer bulmuştur. Adalet, bugünün istikrarsız dünyasının birçok alanında giderek önem kazanan bir konudur. Dünya kaynaklarının giderek azaldığı göz önünde bulundurulduğunda, adalet konusunun toplumlar, gruplar ve örgütler için öneminin arttığını görmekteyiz. Fiziksel kaynakların yanı sıra, sembolik ve toplumsal kaynakların tahsisinde de yaşanan dengesizliklerle ilgili tartışmalar eğitim, ekonomi, aile ve din gibi kurumsal alanlar içinde daha yaygın hale gelmiştir.

### *Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı*

Adalet, tanımı zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel açıdan baktığımızda, adalet kavramı birçok filozofun ilgilendiği konular arasında yer almıştır. Bunlardan öne çıkanlardan birisi de Aristoteles'dir. Aristoteles, adalet kavramının birden fazla anlamından bahsetmekte ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın daha doğru olduğunu belirtmektedir; filozof “yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak ise adalettir” der (Topakkaya, 2009:629). TDK (1998:21) sözlüğünde de *adalet*; “*hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk*” olarak tanımlanmıştır.

Cohen ve Greenberg (1982) çeşitli düşünürlerin adalet kavramına ilişkin görüşlerini şöyle belirtmişlerdir; adalete Hobbes'un Leviathan'ında *sosyal sözleşme* kavramına bağlı olarak rastlanmakta, John Stuart Mill'in *faedacılık* bakış açısından ise bireysel haklar bağlamında, çoğunluğun yararına göre hareket edilmesi şekline değinilmektedir. Rawls' un *adalet kuramında* ise özgürlükler konusunda eşitlik, fırsat eşitliği ve toplumsal eşitsizliklerin toplumda dezavantajlı durumdakilerin yararı gözetilerek çözümlenmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. Nozick ise *Anarşi, Devlet, Ütopya* başlıklı yapıtında, “bireylerin bir şeyleri kendi çabalarıyla ve hak ederek elde etmelerini” adalet olarak görmektedir (Akt. Chan, 2000:70 - 72). Hume (1997:420) ise, *İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme* adlı yapıtında, adaletle ilgili

olarak şu iki soruyu sorar: İlki, “adalet kurallarının, insanların becerileri yoluyla belirlenmiş yolunu ilgilendiren ve bizi bu kurallara uymaya, ahlaksal bir güzellik ve çirkinlik yüklemeye ya da onları göz ardı etmeye iten nedenler” nelerdir? İkincisi ise, “niçin erdem düşüncesini adalete ve erdemsizlik düşüncesini adaletsizliğe bağlarız?” Bu sorulara cevap verirken Hume adaleti erdem olarak analiz eder. Ona göre adaletin kaynağı faydadır. Adaletin onaylanması hem insan doğasına hem de iyilikseverliğin kabul görmesine dayalıdır ve adaletin temel güdüsü kamu yararadır (Akt. Gülcan, 2007:85).

Örgütlerde adillığın önemli olduğu gerçeği yaygın bir şekilde kavrandıkça, sosyal ve kişilerarası adalet kuramlarının [Örn. Homans’ın (1961) Dağıtımsal Adalet Kuramı; Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı; Stouffer ve arkadaşlarının (1949) Görelî Yoksunluk Kuramı] örgütsel davranışları anlamak için kullanılması kaçınılmaz olmuştur (Greenberg, 1990:400).

Örgütsel adalet, işyerindeki uygulamaların işgörenlerde oluşturduğu tarafsızlık algısı anlamına gelmekte (Cropanzano ve Greenberg, 1997:4) ve yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Colquitt vd., 2001:425). Örgüt içerisinde ister ödüllendirmeye ister cezalandırmaya yönelik alınmış herhangi yönetsel bir karar ya da işlem, işgörenler tarafından *adil* ya da *adil değil* şeklinde algılanmaktadır. Örgüt içinde kurallar görünürde düzeni sağlamayı amaçlamaktadır. Oysa, kuralların gerçek amacı adaleti gerçekleştirmektir. Bu kurallar asıl gücünü yaptırımların etkililiğinden ya da tavizsiz uygulanmasından değil, adalete uygunluğundan alır. Örgüt içerisinde adil bulunmayan kurallar yaptırımı dikkate alınmaksızın sık sık ihlal edilir (Kayar ve Üzülmüş, 2005; Akt. Altınkurt, 2010:279).

Bireyler, örgütler tarafından yapılan eylemlere ve alınan kararlara tepki verirler. Bireyin bu eylemleri adil veya haksız olarak algılaması, sonraki tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Çünkü adalet, genellikle örgütlerin merkezi ilgi odağıdır. Örgütlerde adalet adil ücret, terfi için eşit fırsatlar ve personel seçimi prosedürleri algıları ile ilgili konuları içerebilmektedir. Yukarıdaki çalışmalardan da görüleceği gibi, örgütsel adaletin, çalışan davranışları ve örgütün amacına uygun işlemesiyle önemli bir ilişkiye sahip olması, araştırmacıların da bu konuya daha fazla önem vermelerini sağlamıştır.

Örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adillğine duyulan güven hissi işgörenlerin örgütsel bağlılığında (Doğan, 2002), iş doyumlarının artmasında (Çakar ve Yıldız, 2009; Özer ve Urtekin, 2007), örgütsel vatandaşlıklarının gelişmesinde (Niehoff ve

Moorman, 1993) ve örgütsel güven duygularının artmasında (İşcan ve Sayın, 2010) belirleyici rol oynamaktadır. Hoy ve Tarter (2004:253) da örgütün amaçlarına ulaşmasında dürüstlük, açıklık, iyilikseverlik ve yeterlik duygularıyla ilişkili olan güven duygusunun çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin örgüt içinde güven duygusunu geliştirmek için de yöneticilerin adaletli davranarak, adalet duygusunu geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Yapılan deneysel bir çalışmada da, bireylere adil davranıldığında kendilerini mutlu hissettikleri ve bunu başlı başına bir ödül olarak algıladıkları nörolojik olarak tespit edilmiştir (Tabibnia, Satpute ve Lieberman, 2008). Ayrıca, Colquitt ve arkadaşlarının (2001) yapmış oldukları 183 laboratuvar ve alan çalışmasını kapsayan meta analitik bir çalışmada örgütsel adaletin işgörenlerin işten ayrılma ve olumsuz tepki verme davranışlarını azalttığı, performanslarını ve yönetime olan güvenlerini ise arttırdığı belirlenmiştir.

Örgüt içerisinde işgörenler kendilerine adil davranılmasını beklemektedirler. Bu beklentileri karşılanmadığı zaman olumsuz tepkiler verebilmektedirler. Yapılan bir araştırmada işgörenler, örgüt içinde kendilerini en çok öfkeliendiren olayın “*kendilerine adaletsiz davranılması*” olduğunu belirtmişlerdir (Fitness, 2000; Akt. Greenberg, 2009:255).

Literatürde, örgütsel adalet ilk başta iki boyutta incelenmiştir (Greenberg, 1986; Sheppard ve Lewicki 1987; Akt. Greenberg, 1990:406; Niehoff ve Moorman, 1993:533 – 534). Bu boyutlar dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak ele alınmıştır. Literatürde etkileşimsel adalet bağımsız bir adalet türü olarak değil, işlemsel adaletin sosyal bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Daha sonraları ise kimi yazarlar örgütsel adaleti; *dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel* adalet olmak üzere birbirinden bağımsız üç boyutta ele almışlardır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:37 – 39; Greenberg, 2009:255 – 257). Bu çalışmada da örgütsel adalet üç alt boyuta ayrılarak incelenmiştir. Bunlar; *dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel* adalet olup aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. *Dağıtımsal Adalet*: Örgütsel kaynakların dağıtımında yöneticilerin gösterdikleri dürüstlük ve adil olma ile ilgilidir. Bunun içine; ücret artışları, başarı değerlendirme sonucu astlara sağlanan terfi, statü, takdir, ikramiye vb. hususlar girdiği gibi, başarısızlık sonucu verilen ücretleri düşürme veya prim vermeme ya da az oranda verme, terfi ettirmeme gibi cezalar da girer (Eren, 2010:552).

Dağıtımsal adalet, Adams'a (1965) göre, en eski adalet türlerinden biridir ve örgüt içerisinde alınan kararların çıktıklarına ilişkin, işgörenlerin adalet algılarıyla ilgilidir (Akt: Moon vd., 2008:85).

1960'ların ortalarından 1980'lerin ortalarına kadar, Adams'ın *eşitlik kuramı* (1965) işyerindeki adalet kavramına yaklaşımda en baskın kuramdı. Homans'ın (1961) *dağıtımsal adalet* kavramsallaştırmasından hareketle, eşitlik kuramı insanların çıktıkların (ödüllerin) ve girdilerin (katkıların) kendileri ile diğer işgörenler arasındaki göreceli dağılımı ile ilgili adalet algıları üzerine odaklanmıştır. Kurama göre, dağılımın eşit olmadığını düşünen kişiler eşitsizlikten rahatsızlık duymakta ve kendilerinin veya başkalarının çıktıklarını ve girdilerini davranışsal olarak veya bilişsel olarak biçimlendirmek durumundadırlar (Greenberg, 2009:255, 256). Moon ve diğerlerine (2008) göre ise, dağıtımın adil olduğunu düşünen işgörenler, yeteneklerinin ve yaptıkları katkının örgüt tarafından değerlendirildiğini düşünürler. Böylece kurumun “değerli bir üyesi olarak” işgörenler örgütün amaçlarına ulaşması yolunda katkı sunmaya daha fazla güdülenmiş olacaktırlar.

2. *İşlemsel Adalet*: Bu boyut, karar verme, planlama ve bunların yürütülmesinde dürüst ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir (Eren, 2010:552). Daha önce de belirtildiği gibi, adaletle ilgili ilk çalışmalar daha çok dağıtımsal adalet boyutu ile ilgiliydi; ancak daha sonraları (1970'lerde) bireylerin dağıtımla ilgili kararları değerlendirmelerinin yalnızca ödüllere bağlı olmadığı, bu kararların nasıl alındığıyla da ilgili olduğu görüşü benimsenmiştir (Lee, 2000:27). *İşlemsel adalet* kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve “prosedürel bir anlayış” getiren bir yaklaşımdır (Greenberg, 1987:55; Akt. Yürür, 2008:287). Bir başka ifadeyle, işlemsel adalet, elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken yapılan işlemin adil olmasını ifade eder (Yıldırım, 2003:376).

Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon vd., 2008:85).

İşlemsel adaletin varlığının, bireyin işyerindeki bir dizi duygusal ve davranışsal tepkilerinin üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu gösterilmiştir. Diğer bir deyişle, işgörenlerin örgütün kaynaklarından eşit bir şekilde yararlandıklarını algılamaları onların (Gibson vd., 2012:149):

- örgüte bağlanmalarını,
- içsel olarak güdülenmelerini,
- örgütte kalmalarını,
- örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini,
- yöneticilerine güvenmelerini,
- işlerinde büyük çaba göstermelerini,
- işlerini iyi yapmalarını sağlar.

Leventhal'e (1980) göre işgörenlerin karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların –Leventhal'in “Adil İşlemin Altı Kuralı” – varlığına bağlıdır (Akt. Greenberg, 2009:256, 257):

*Tutarlılık:* İşlemler tutarlı olmalı, zamana ve kişilere göre değişim göstermemelidir.

*Önyargıdan Arınmışlık:* İşlemler kişisel ilgi, çıkar ve bağlılıklardan etkilenmemelidir.

*Doğruluk:* İşlemler, doğru ve geçerli bilgilere dayandırılmalıdır.

*Düzeltilbilirlik:* İşlemler değiştirilebilir ve geriye alınabilir olmalı, konu ile ilgili istek ve şikâyetler dikkate alınmalıdır.

*Temsil Edilebilirlik:* İşlemler, etkilenen bireylerin ilgi, değer ve görüşlerini yansıtabilmelidir.

*Etik:* İşlemler bireylerin sahip oldukları genel etik kuralları ve moral değerler ile uyumlu olmalıdır.

*3. Etkileşimsel Adalet:* Bu boyut, işlemsel adaletin bir uzantısı sayılabilir. Burada kişilerarası etkileşim ve işgörelere gereken düzeyde bilgi verme söz konusu olmaktadır (Eren, 2010:553).

Bies (2001), bireylerin adalet algısının bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “*etkileşimsel adalet*” olarak adlandırmaktadır (Akt. Yürür, 2008). Folger ve Bies (1989) ise etkileşimsel adaleti, “örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar” olarak ifade etmişlerdir. “Yönetsel sorumluluk” kavramı; işgörenlerin bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, işgörenler karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep

gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve işgörenlere karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır.

*Etkileşimsel adalet*, iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiği olarak da ele alınabilir. Bir başka ifadeyle, etkileşimsel adalet, yönetici ile işgörenler arasındaki ilişkilerin ve varılan kararların ifade edilme şekliyle ilgili bir tanım olarak düşünülebilir.

Buradaki “şekille” ilgili olarak, Bies ve arkadaşları (1988) yaptıkları araştırmada, işgörenlerin bir kaynak kullanımıyla ilgili isteklerini, yöneticilerinin reddetme gerekçelerini açıklayış biçimini “samimi” olarak algılamalarının yapılan açıklamayı “uygun bulma” eğilimini arttırdığı sonucuna varmışlardır. Kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde işgörenlere iletilmelidir. Bununla birlikte, yöneticilerin ve işgörenlerin “samimiyet algıları” arasında göreceli bir fark olabileceği de dikkate alınmalıdır (Akt. Shapiro, Buttner ve Barry, 1994:347). Yönetimce yapılan açıklamalar, işgörenlerde daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak nokta sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling ve Philips, 1993). Hatta, Moorman’a (1991) göre, etkileşimsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilme gücünden dolayı işlemsel adaletten daha önemlidir.

Örgütsel huzur ve barış için yöneticiler, örgütsel adalet duygularını dikkatle ele almalı ve örgütsel huzur ve mutluluğu sağlamaya odaklanmalıdırlar. Yöneticilerin örgütsel adalet duygularını dikkatle ele almaları gereken örgütlerden biri de eğitim örgütleri dediğimiz okullardır. Yapılan literatür taramasında, Diyarbakır ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile ilgili doğrudan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. İşte bu araştırma ile resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin hem okul yöneticileri hem de üst düzey yöneticiler için önemli ipuçları sağlayacağı ve bundan sonra bu alanda yapılacak olan çalışmalara da ışık tutacağı ümit edilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin bazı değişkenlere göre anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını saptamaktır.

Araştırmanın bu amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında; a) *öğrenim düzeyi*, b) *kıdem*, c) *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

2. Genel olarak resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir? İki grubun görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005:79). Bu yöntemle dayanan araştırmalarda mevcut durumun ortaya çıkartılması amaçlanır. “Durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz?” gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir (Kaptan, 1998:59).

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Belirtilen dönemde resmi ilköğretim okullarında 4996 öğretmen, özel ilköğretim okullarında ise 304 öğretmen görev yapmaktaydı. Resmi ilköğretim okullarından evreni temsil edecek örneklem olarak - %95 güvenirlilikte ve .05 hata toleransı düzeyinde- 375 kişi, özel ilköğretim okullarından ise 175 kişi, Krejcie ve Morgan (1970) ile Bartlett, Kotrlik ve Higgins’in (2001) verdikleri formüle dayalı olarak seçilmiştir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” kullanılmıştır (Ek-1). Veri toplama aracı, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü’nde görev yapmakta olan alan uzmanları tarafından incelenmiş ve bu doğrultuda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçek, *dağıtımsal*, *işlemsel* ve *etkileşimsel adalet* boyutlarından oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutunda 5, işlemsel adalet boyutunda 6 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise 9 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenirlilik katsayılarının dağıtımsal adalet için .74, işlemsel adalet için .85 ve etkileşimsel adalet için de .92 olduğu belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 545). Bu araştırmada ise, Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı *dağıtımsal adalet* boyutu için .79, *işlemsel* boyut için .90, *etkileşimsel* boyut için .94 ve ölçeğin tümü için ise .94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca



yapılan faktör analizi sonuçları, ölçeğin KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Boyut               | Madde No.       | F1       | F2     | F3   |
|---------------------|-----------------|----------|--------|------|
| Etkileşimsel adalet | Madde 13        | 0,81     |        |      |
|                     | Madde16         | 0,80     |        |      |
|                     | Madde 14        | 0,77     |        |      |
|                     | Madde15         | 0,75     |        |      |
|                     | Madde17         | 0,72     |        |      |
|                     | Madde 20        | 0,71     |        |      |
|                     | Madde 18        | 0,69     |        |      |
|                     | Madde19         | 0,67     |        |      |
|                     | Madde 12        | 0,65     |        |      |
|                     | İşlemsel adalet | Madde 8  |        | 0,81 |
| Madde 9             |                 |          | 0,74   |      |
| Madde 10            |                 |          | 0,73   |      |
| Madde 7             |                 |          | 0,73   |      |
| Madde 11            |                 |          | 0,65   |      |
| Madde 6             |                 |          | 0,57   |      |
| Dağıtımsal Adalet   | Madde 3         |          |        | 0,86 |
|                     | Madde2          |          |        | 0,73 |
|                     | Madde 5         |          |        | 0,71 |
|                     | Madde 1         |          |        | 0,66 |
|                     | Madde 4         |          |        | 0,56 |
| Açıklanan varyans % | 28,748          | 23,176   | 14,822 |      |
| Toplam varyans      |                 | 66,747   |        |      |
| KMO                 |                 | 0,948    |        |      |
| Bartlett            | Ki-Kare         | 5519,587 |        |      |
|                     | p               | 0,000    |        |      |

Tablo 1’de görüldüğü üzere, ölçeğin KMO ve Bartlett testi sonuçları, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,56 ile 0,86 arasında değişmekte ve binişik maddeler bulunmamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise % 66,747’dir. Diğer taraftan bu araştırmada kullanılan ölçek, orijinal ölçeğe uygun olarak boyutlanmıştır.

İstatistiksel analiz, SPSS programından yararlanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde değişkenler arasında farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Değişkenler arasında anlamlı farklılaşmanın olduğu durumlarda farkın kaynağını bulmak için Scheffé testi uygulanmıştır. Ankette yer alan maddeler için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek (1) “Hiç katılmıyorum”, (2) “Çok az katılıyorum”, (3) “Orta düzeyde katılıyorum”, (4) “Büyük oranda katılıyorum” ve (5) “Tamamen katılıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır.

### 3. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümünde, önce katılımcıların demografik özelliklerine değinilmiş, daha sonra ise araştırmanın alt amaçlarına yönelik bulgulara ve yoruma yer verilmiştir.

#### *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri*

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *öğrenim düzeyi, mesleki kıdem ve cinsiyet* değişkenlerine göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

|                |                 | n          | %          |
|----------------|-----------------|------------|------------|
| Öğrenim Düzeyi | Ön Lisans       | 28         | 7,5        |
|                | Lisans          | 323        | 86,1       |
|                | Lisansüstü      | 24         | 6,4        |
|                | <b>Toplam</b>   | <b>375</b> | <b>100</b> |
| Kıdem          | 1-5 yıl         | 66         | 17,6       |
|                | 6-10 yıl        | 105        | 28,0       |
|                | 11-15 yıl       | 118        | 31,5       |
|                | 16 yıl ve üzeri | 86         | 22,9       |
|                | <b>Toplam</b>   | <b>375</b> | <b>100</b> |
| Cinsiyet       | Bayan           | 174        | 46,4       |
|                | Erkek           | 201        | 53,6       |
|                | <b>Toplam</b>   | <b>375</b> | <b>100</b> |

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 86,1’i lisans, % 7,5’i ön lisans, % 6,4’ü de lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin çoğunluğu (% 31,5) 11-15 yıllık öğretmenlik deneyimine sahiptir. Diğer taraftan, katılımcıların % 53,56’sı erkek, % 46,4’ü ise bayandır.

#### *Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum*

Birinci alt amaca ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla verilmiştir.

##### *a) Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre örgütsel adalete ilişkin görüşleri*

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre, kendi okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

| Boyut               | Öğrenim Düzeyi | n   | $\bar{X}$ | SS   | KT           | sd    | KO  | F     | p     |       |
|---------------------|----------------|-----|-----------|------|--------------|-------|-----|-------|-------|-------|
| Dağıtımsal Adalet   | Ön Lisans      | 28  | 2,69      | 1,01 | Gruplararası | 1,03  | 2   | 0,515 | 0,606 | 0,546 |
|                     | Lisans         | 323 | 2,55      | 0,93 | Gruplarıçi   | 315,8 | 372 | 0,849 |       |       |
|                     | Lisansüstü     | 24  | 2,71      | 0,74 | Toplam       | 316,8 | 374 |       |       |       |
|                     | Toplam         | 375 | 2,57      | 0,92 |              |       |     |       |       |       |
| İşlemsel Adalet     | Ön Lisans      | 28  | 3,15      | 0,97 | Gruplararası | 0,194 | 2   | 0,097 | 0,104 | 0,901 |
|                     | Lisans         | 323 | 3,08      | 0,97 | Gruplarıçi   | 346,9 | 372 | 0,933 |       |       |
|                     | Lisansüstü     | 24  | 3,03      | 0,95 | Toplam       | 347,1 | 374 |       |       |       |
|                     | Toplam         | 375 | 3,08      | 0,96 |              |       |     |       |       |       |
| Etkileşimsel Adalet | Ön Lisans      | 28  | 3,58      | 0,91 | Gruplararası | 0,222 | 2   | 0,111 | 0,119 | 0,888 |
|                     | Lisans         | 323 | 3,50      | 0,98 | Gruplarıçi   | 347,6 | 372 | 0,935 |       |       |
|                     | Lisansüstü     | 24  | 3,53      | 0,85 | Toplam       | 347,9 | 374 |       |       |       |
|                     | Toplam         | 375 | 3,50      | 0,96 |              |       |     |       |       |       |

Tablo 3’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durumda, öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kademesinin, örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinde bir farklılaşmaya yol açmadığı söylenebilir.

***b) Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel adaletle ilişkin görüşleri***

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, kendi okullarındaki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

| Boyut               | Kıdem           | n   | $\bar{X}$   | SS   |              | KT      | sd  | KO    | F     | p             | Anlamlı fark                |
|---------------------|-----------------|-----|-------------|------|--------------|---------|-----|-------|-------|---------------|-----------------------------|
| Dağıtımsal Adalet   | 1-5 yıl         | 66  | <b>2,82</b> | 0,84 | Gruplararası | 9,339   | 3   | 3,113 | 3,756 | <b>0,011*</b> | 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri |
|                     | 6-10 yıl        | 105 | 2,64        | 0,89 | Gruplarıçi   | 307,475 | 371 | 0,829 |       |               |                             |
|                     | 11-15 yıl       | 118 | 2,53        | 0,96 | Toplam       | 316,813 | 374 |       |       |               |                             |
|                     | 16 yıl ve üzeri | 86  | <b>2,35</b> | 0,91 |              |         |     |       |       |               |                             |
|                     | Toplam          | 375 | 2,57        | 0,92 |              |         |     |       |       |               |                             |
| İşlemsel Adalet     | 1-5 yıl         | 66  | 3,18        | 1,03 | Gruplararası | 3,393   | 3   | 1,131 | 1,221 | 0,302         |                             |
|                     | 6-10 yıl        | 105 | 3,17        | 0,96 | Gruplarıçi   | 343,711 | 371 | 0,926 |       |               |                             |
|                     | 11-15 yıl       | 118 | 3,06        | 0,94 | Toplam       | 347,104 | 374 |       |       |               |                             |
|                     | 16 yıl ve üzeri | 86  | 2,94        | 0,94 |              |         |     |       |       |               |                             |
|                     | Toplam          | 375 | 3,08        | 0,96 |              |         |     |       |       |               |                             |
| Etkileşimsel Adalet | 1-5 yıl         | 66  | 3,65        | 1,04 | Gruplararası | 2,409   | 3   | 0,803 | 0,862 | 0,461         |                             |
|                     | 6-10 yıl        | 105 | 3,53        | 0,96 | Gruplarıçi   | 345,458 | 371 | 0,931 |       |               |                             |
|                     | 11-15 yıl       | 118 | 3,47        | 0,91 | Toplam       | 347,867 | 374 |       |       |               |                             |
|                     | 16 yıl ve üzeri | 86  | 3,41        | 0,99 |              |         |     |       |       |               |                             |
|                     | Toplam          | 375 | 3,50        | 0,96 |              |         |     |       |       |               |                             |

\*p&lt;0,05

Tablo 4’de öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile mesleki kıdemleri arasındaki ilişki incelendiğinde sadece *dağıtımsal adalet* boyutunda anlamlı bir farkın var olduğu saptanmıştır [ $F(3, 371)=1,95, p=0,011$ ]. Gruplar arası anlamlı farkın kaynağını belirlemek için yapılan Scheffé testinin sonuçlarına göre, mesleki kıdemi 1- 5 yıl olanlar ile 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalamalarının ( $\bar{X}=2,82$ ) mesleki kıdemi 16 yıllık ve üzeri olanlarınkinden ( $\bar{X}=2,35$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda, mesleki kıdemleri az olan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin dağıtımsal adalet boyutunda daha olumlu olduğu söylenebilir.

*Dağıtımsal adalet* boyutunu oluşturan; “çalışma programım adildir, aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum, iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum, genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum, bana göre iş sorumluluklarım adildir” önermeleri konusunda 16 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip öğretmenler, kendi okul müdürlerinden, 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla bir beklenti içerisindedirler.

Polat ve Celep (2008) de yaptıkları çalışmada, kıdem değişkenine göre grubun görüşlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılık, 10 yıl ve daha az kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubu ortalamaları arasındadır. Bu bulgu, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

**c) Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalete ilişkin görüşleri**

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, kendi okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalete İlişkin Görüşlerinin T-Testi Sonuçları

| Boyut               | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$   | SS   | sd  | t      | p             |
|---------------------|----------|-----|-------------|------|-----|--------|---------------|
| Dağıtımsal Adalet   | Bayan    | 174 | <b>2,71</b> | 0,92 | 373 | 2,826  | <b>0,005*</b> |
|                     | Erkek    | 201 | <b>2,44</b> | 0,9  |     |        |               |
| İşlemsel Adalet     | Bayan    | 174 | 3,08        | 0,95 | 373 | -0,066 | 0,947         |
|                     | Erkek    | 201 | 3,08        | 0,97 |     |        |               |
| Etkileşimsel Adalet | Bayan    | 174 | 3,53        | 0,94 | 373 | 0,652  | 0,514         |
|                     | Erkek    | 201 | 3,47        | 0,98 |     |        |               |

\*p<0,05

Tablo 5’de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucuna göre öğretmenlerin *dağıtımsal adalete* ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark yaratmıştır [ $t(373)=2,826$ ,  $p=0,005$ ]. Bu boyuta ilişkin bayan öğretmenlerin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Yani, *dağıtımsal adalet* boyutunu oluşturan; “çalışma programım adildir, aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum, iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum, genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum, bana göre iş sorumluluklarım adildir” ifadelerinin toplam aritmetik ortalaması bayan öğretmenlerde daha yüksek olarak saptanmıştır.

Titrek’in (2009) yapmış olduğu çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla örgütsel adalet konusunda daha olumlu bir görüşe sahip oldukları belirlenmiştir. Schermerhorn, Hunt ve Osborne (2002:17), bayan işgörenlerin daha uyumlu olduklarını ve grup üyelerinin refahını daha fazla düşündüklerini belirtmektedirler. Uyumlu olmalarından ve grubun iyiliğini düşünmelerinden ötürü bazı adaletsiz durumlara kayıtsız kalmış veya görmezden gelmiş olabilirler.

### İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde genel olarak resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin frekans, yüzde, ortalama sonuçları ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması verilmiştir.

Genel olarak resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin *frekans, yüzde ve ortalama* sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri

|                     | Hiç Katılmıyorum |     | Çok Az Katılmıyorum |    | Orta Düzeyde Katılmıyorum |    | Büyük Oranda Katılmıyorum |    | Tamamen Katılmıyorum |     | $\bar{X}$ |    |      |     |      |    |      |     |      |    |     |      |      |
|---------------------|------------------|-----|---------------------|----|---------------------------|----|---------------------------|----|----------------------|-----|-----------|----|------|-----|------|----|------|-----|------|----|-----|------|------|
|                     | Resmi            |     | Özel                |    | Resmi                     |    | Özel                      |    | Resmi                |     | Özel      |    |      |     |      |    |      |     |      |    |     |      |      |
|                     | n                | %   | n                   | %  | n                         | %  | n                         | %  | n                    | %   | n         | %  |      |     |      |    |      |     |      |    |     |      |      |
| Dağıtımsal Adalet   | Madde 1          | 55  | 14,7                | 26 | 14,9                      | 62 | 16,5                      | 24 | 13,7                 | 111 | 29,6      | 49 | 28   | 96  | 25,6 | 45 | 25,7 | 51  | 13,6 | 31 | 18  | 3,07 | 3,18 |
|                     | Madde 2          | 182 | 48,5                | 43 | 24,6                      | 73 | 19,5                      | 28 | 16                   | 69  | 18,4      | 50 | 28,6 | 35  | 9,3  | 37 | 21,1 | 16  | 4,3  | 17 | 9,7 | 2,01 | 2,75 |
|                     | Madde 3          | 97  | 25,9                | 28 | 16                        | 84 | 22,4                      | 32 | 18,3                 | 109 | 29,1      | 50 | 28,6 | 62  | 16,5 | 44 | 25,1 | 23  | 6,1  | 21 | 12  | 2,55 | 2,99 |
|                     | Madde 4          | 144 | 38,4                | 25 | 14,3                      | 67 | 17,9                      | 34 | 19,4                 | 85  | 22,7      | 43 | 24,6 | 46  | 12,3 | 49 | 28   | 33  | 8,8  | 24 | 14  | 2,35 | 3,07 |
|                     | Madde 5          | 60  | 16                  | 23 | 13,1                      | 85 | 22,7                      | 26 | 14,9                 | 110 | 29,3      | 44 | 25,1 | 85  | 22,7 | 55 | 31,4 | 35  | 9,3  | 27 | 15  | 2,87 | 3,21 |
| İşlemsel Adalet     | Madde 6          | 39  | 10,4                | 22 | 12,6                      | 70 | 18,7                      | 28 | 16                   | 118 | 31,5      | 36 | 20,6 | 95  | 25,3 | 49 | 28   | 53  | 14,1 | 40 | 23  | 3,14 | 3,33 |
|                     | Madde 7          | 49  | 13,1                | 23 | 13,1                      | 93 | 24,8                      | 31 | 17,7                 | 112 | 29,9      | 52 | 29,7 | 79  | 21,1 | 45 | 25,7 | 42  | 11,2 | 24 | 14  | 2,93 | 3,09 |
|                     | Madde 8          | 49  | 13,1                | 18 | 10,3                      | 79 | 21,1                      | 25 | 14,3                 | 133 | 35,5      | 62 | 35,4 | 85  | 22,7 | 49 | 28   | 29  | 7,7  | 21 | 12  | 2,91 | 3,17 |
|                     | Madde 9          | 29  | 7,7                 | 7  | 4                         | 76 | 20,3                      | 30 | 17,1                 | 113 | 30,1      | 45 | 25,7 | 106 | 28,3 | 53 | 30,3 | 51  | 13,6 | 40 | 23  | 3,2  | 3,51 |
|                     | Madde 10         | 42  | 11,2                | 22 | 12,6                      | 76 | 20,3                      | 24 | 13,7                 | 114 | 30,4      | 56 | 32   | 96  | 25,6 | 45 | 25,7 | 47  | 12,5 | 28 | 16  | 3,08 | 3,19 |
| Etkileşimsel Adalet | Madde 11         | 32  | 8,5                 | 22 | 12,6                      | 59 | 15,7                      | 23 | 13,1                 | 130 | 34,7      | 54 | 30,9 | 91  | 24,3 | 49 | 28   | 63  | 16,8 | 27 | 15  | 3,25 | 3,21 |
|                     | Madde 12         | 23  | 6,1                 | 6  | 3,4                       | 36 | 9,6                       | 12 | 6,9                  | 102 | 27,2      | 26 | 14,9 | 116 | 30,9 | 66 | 37,7 | 97  | 25,9 | 65 | 37  | 3,66 | 3,98 |
|                     | Madde 13         | 17  | 4,5                 | 6  | 3,4                       | 47 | 12,5                      | 11 | 6,3                  | 99  | 26,4      | 24 | 13,7 | 118 | 31,5 | 63 | 36   | 94  | 25,1 | 71 | 41  | 3,6  | 4,04 |
|                     | Madde 14         | 19  | 5,1                 | 9  | 5,1                       | 50 | 13,3                      | 20 | 11,4                 | 111 | 29,6      | 40 | 22,9 | 114 | 30,4 | 64 | 36,6 | 81  | 21,6 | 42 | 24  | 3,5  | 3,63 |
|                     | Madde 15         | 19  | 5,1                 | 7  | 4                         | 35 | 9,3                       | 14 | 8                    | 114 | 30,4      | 38 | 21,7 | 122 | 32,5 | 60 | 34,3 | 85  | 22,7 | 56 | 32  | 3,58 | 3,82 |
|                     | Madde 16         | 15  | 4                   | 7  | 4                         | 49 | 13,1                      | 16 | 9,1                  | 105 | 28        | 37 | 21,1 | 125 | 33,3 | 63 | 36   | 81  | 21,6 | 52 | 30  | 3,55 | 3,78 |
|                     | Madde 17         | 32  | 8,5                 | 14 | 8                         | 54 | 14,4                      | 17 | 9,7                  | 121 | 32,3      | 50 | 28,6 | 111 | 29,6 | 56 | 32   | 57  | 15,2 | 38 | 22  | 3,29 | 3,5  |
|                     | Madde 18         | 30  | 8                   | 12 | 6,9                       | 50 | 13,3                      | 17 | 9,7                  | 123 | 32,8      | 51 | 29,1 | 114 | 30,4 | 62 | 35,4 | 58  | 15,5 | 33 | 19  | 3,32 | 3,5  |
|                     | Madde 19         | 28  | 7,5                 | 10 | 5,7                       | 46 | 12,3                      | 17 | 9,7                  | 123 | 32,8      | 45 | 25,7 | 109 | 29,1 | 66 | 37,7 | 69  | 18,4 | 37 | 21  | 3,39 | 3,59 |
|                     | Madde 20         | 19  | 5,1                 | 8  | 4,6                       | 47 | 12,5                      | 14 | 8                    | 87  | 23,2      | 31 | 17,7 | 117 | 31,2 | 71 | 40,6 | 105 | 28   | 51 | 29  | 3,65 | 3,82 |

Tablo 6 incelendiğinde, 11. madde hariç tüm maddelerde özel okul öğretmenlerinin resmi okul öğretmenlerine göre örgütsel adalete ilişkin görüş ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 11. madde “*öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir*” maddesinde

resmi okul öğretmenlerinin görüşleri çok az bir farkla yüksek çıkmıştır. Bu durum, resmi okul öğretmenlerinin özel okul öğretmenlerine göre okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine okul yöneticileri tarafından daha fazla izin verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada resmi okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin en yüksek derecede gösterdiği davranış *“işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar ( $\bar{X} = 3,66$ )”*. Okul yöneticilerinin bu davranışı öğretmen görüşlerine göre *“büyük oranda katılıyorum”* düzeyinde görülmektedir. Resmi okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre, *“aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum ( $\bar{X} = 2,01$ )”* maddesi en düşük ortalamaya sahiptir. Ücret sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır ve işgörenin örgüte bağlanmasında en güçlü güdüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:109). Salancik ve Pfeffer’e (1977) göre, güdülenme kuramlarından içerik modellerine göre, uygun koşullar altında, para bireyin başarısını etkileyebilmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ücret açısından ele alındığında, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendini geliştirme ihtiyacıdır (Akt. Yüksel, 2007:220). Bu nedenle, okul yöneticileri özellikle ücret konusunda çok hassas davranmalıdırlar ve öğretmenler arasında bir ayırım yapmamalıdırlar.

Araştırmada özel okullarda görevli öğretmen görüşlerine göre ise, okul yöneticilerinin en yüksek derecede gösterdiği davranış *“işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar ( $\bar{X} = 4,04$ )”*. Okul yöneticilerinin bu davranışı öğretmen görüşlerine göre *“büyük oranda katılıyorum”* olarak saptanmıştır. Özel okullarda görevli öğretmenler *“aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum ( $\bar{X} = 2,75$ )”* maddesine ise resmi okul öğretmenlerinde olduğu gibi en az düzeyde katılmaktadırlar. Yukarıda da ifade edildiği gibi, işgöreni hizmete çekmede ve onun etkili bir şekilde çalışmasını sağlamada adil bir ücret önemli bir unsurdur. Bu nedenle, okul müdürleri özellikle ücret konusunda öğretmenlere karşı adil davranmalıdırlar.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını saptamak için t testinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin T-Testi Sonuçları

| Boyut               | Okul Türü | n   | $\bar{x}$   | SS   | sd  | t      | p             |
|---------------------|-----------|-----|-------------|------|-----|--------|---------------|
| Dağıtım sal Adalet  | Resmi     | 375 | <b>2,57</b> | 0,92 | 548 | -5,422 | <b>0,000*</b> |
|                     | Özel      | 175 | <b>3,04</b> | 1,01 |     |        |               |
| İşlemsel Adalet     | Resmi     | 375 | 3,08        | 0,96 | 548 | -1,846 | 0,065         |
|                     | Özel      | 175 | 3,25        | 1,00 |     |        |               |
| Etkileşimsel Adalet | Resmi     | 375 | <b>3,50</b> | 0,96 | 548 | -2,725 | <b>0,007*</b> |
|                     | Özel      | 175 | <b>3,74</b> | 0,90 |     |        |               |

\*p&lt;0,05

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri görev yapılan okul türüne göre farklılık göstermektedir. Bu fark, *dağıtım sal* [ $t(548)=-5,422$ ,  $p=0,000$ ] ve *etkileşimsel adalet* [ $t(548)=-2,725$ ,  $p=0,007$ ] boyutlarındadır. Ortalamalara bakıldığında, her iki boyutta da resmi okul öğretmenlerinin görüşleri daha düşük saptanmıştır. Yani, *dağıtım sal adalet* boyutunu oluşturan; “çalışma programım adildir, aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum, iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum, genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum, bana göre iş sorumluluklarım adildir” önermelerinin toplam aritmetik ortalaması özel okul öğretmenlerinde daha yüksektir. Diğer taraftan *etkileşimsel adalet* boyutunu oluşturan; “işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar, işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar, işimle ilgili kararlar verileceği zaman okul yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar, işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar, işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler, okul yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler, okul yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar, işimle ilgili kararlar verileceği zaman okul yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar ve okul yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar” önermelerinin toplam aritmetik ortalaması *dağıtım sal adalet* boyutunda olduğu gibi *etkileşimsel adalet* boyutunda da yine özel okul öğretmenlerinde daha yüksek düzeyde saptanmıştır. Bu durumda, her iki boyutta da özel okul öğretmenlerinin görüşlerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Kıdem ve cinsiyet değişkenine göre ise sadece *dağıtım sal adalet* boyutunda anlamlı fark saptanmıştır.



2. Ölçme aracındaki 11. madde (“*öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir*”) hariç, tüm maddelerde özel okul öğretmenlerinin resmi okul öğretmenlerine göre örgütsel adalete ilişkin görüş ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

3. Araştırmada, resmi okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre, “*işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar ( $\bar{X}=3,66$ )*” maddesi en yüksek ortalamaya sahipken, en düşük ortalamaya sahip madde ise “*aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum ( $\bar{X}=2,01$ )*” maddesidir.

4. Araştırmada, özel okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre, “*işimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar ( $\bar{X}=4,04$ )*” maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Öğretmenlerin en düşük düzeyde belirttikleri görüş ise resmi okul öğretmenlerinde olduğu gibi “*aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum ( $\bar{X}=2,75$ )*” maddesidir.

5. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türüne göre *dağıtım sal ve etkileşimsel adalet* boyutlarında anlamlı fark göstermektedir. Her iki boyutta da resmi okul öğretmenlerinin görüşleri daha düşük düzeydedir.

Yukarıdaki araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

1. Okul yöneticileri, mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenler ile erkek öğretmenlere *dağıtım sal adalet* konusunda daha hassas davranmalıdırlar.

2. Resmi ve özel okul yöneticileri ücret konusunda öğretmenlere daha adil davranmalıdırlar.

3. Okul yöneticilerine, özellikle resmi okul yöneticilerine örgütsel adalet konusunda hizmet-içi eğitim verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz K. (Eds), (ss. 275 – 290) içinde, Ankara: Pegem Akademi.
- Barling, J. & Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology* 127 (6), 649 – 656.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. & Higin, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. Vol. 19, No. 1, 43 – 50.

- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol, 8, No, 68 – 88.
- Colquitt, J.A.; Conlon, D. E.; Porter, C. O.L.H.; Wesson, M. J. & Ng, Y. K. (2001), Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 425 – 445.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robinson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). London: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34 – 48. doi:10.5465/AMP.2007.27895338.
- Çakar, N. D. & Yıldız S. (2009). Örgütsel Adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. C.8, S.28, 068 – 090.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algulamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, İktisat, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. Cilt 2, Sayı 2. 71 – 78, [http://eab.ege.edu.tr/cilt2\\_2.html](http://eab.ege.edu.tr/cilt2_2.html) internet adresinden 27 Ocak 2012 tarihinde erişilmiştir.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Folger, R. & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*. 2 (2), 79 – 90, DOI: 10.1007/BF01384939.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. Jr. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. Jun 1990, 16 (2), 399 – 432.
- Greenberg, J. (2009). Promote procedural and interactional justice to enhance individual and organizational outcomes. In Edwin Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 255 – 271), London: John Wiley & Sons.
- Gülcan, N. Y. (2007). Rawls’ın doğruluk olarak adalet teorisi. *Kayı Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi* (8), 84 – 90.
- Hoy, Wayne K. ve Tarter, C. John, (2004); Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*. 18(4), 250 – 259.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (24)4, 195 – 216.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset tesisleri.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607 – 710.
- Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational*

- commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. [Doktora Tezi] Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Moon, H.; Kamdar, D.; Mayer, D. M. & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other- centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 84 – 94.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* (76) 6, 845 – 855. [http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/pdf/justice\\_and\\_citizenship.pdf](http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/pdf/justice_and_citizenship.pdf) internet adresinden 8 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 527 – 556.
- Özer, P. S. & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 28, Ocak – Haziran 2007, 107 – 125.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, 307 – 331.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. USA: John Wiley & Sons.
- Shapiro, D., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). "Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58 (3), 346 – 368.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The sunny side of fairness: preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 19(4), 339 – 347. doi:10.1111/j.1467-9280.2008.02091.x.
- TDK. (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Basımevi.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*; 37, 5, 605 – 620.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* (2)6, Winter 2009. 628 – 633.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsayı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, Sayı: 239, C. 27. 253 – 279.
- Yüksel, Öznur. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (13) , 295 – 312.

## Ek-1

## Örgütsel Adalet Ölçeği

|  | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılmıyorum | Orta Düzeyde Katılmıyorum | Büyük Oranda Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
|--|------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>Dağıtımsal Adalet</b>   |                  |                     |                           |                           |                      |
| 1. Çalışma programım adildir.  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 4. Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 5. Bana göre iş sorumluluklarım adildir.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| <b>İşlemsel Adalet</b>   |                  |                     |                           |                           |                      |
| 6. İşe yönelik kararlar okul yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 7. Okul yöneticilerim işle ilgili karar vermeden önce konuyla ilgili tüm öğretmenlerin görüşlerini alırlar.                          | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 8. Okul yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 9. Okul yöneticilerim öğretmenler tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verirler.  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 10. İşle ilgili tüm kararlar tüm öğretmenlere tutarlı bir şekilde uygulanır.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 11. Öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir. | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| <b>Etkileşimsel Adalet</b>   |                  |                     |                           |                           |                      |
| 12. İşimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.                                   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 13. İşimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.                                    | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 14. İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, okul yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.                     | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 15. İşimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 16. İşimle ilgili kararları verirken okul yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.                              | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 17. Okul yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler.                                  | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 18. Okul yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 19. İşimle ilgili kararlar verileceği zaman okul yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.                                   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |
| 20. Okul yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar.   | 1                | 2                   | 3                         | 4                         | 5                    |