

Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları *

Dr. Soner POLAT & Prof.Dr. Cevat CEEP

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Betimsel nitelikte olan bu evrenini Türkiye'deki 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumların da çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet alguları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile yöneticilerine güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen "Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği" ile okula güven algısı Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) "örgütsel Güven Ölçeği" ile ve öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede gösterdiklerine ilişkin algıları, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile ölçülmüştür.

Araştırma sonucunda öğretilerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahiptir.

Anahtar sözcükler: *ortaöğretim, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı*

* Bu çalışma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümünde MEB AGDB desteği ile yapılan doktora çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

Perceptions of Secondary School Teachers on Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behaviors

The purpose of this study is to describe perceptions of secondary school teachers on organizational justice, organizational trust, organizational citizenship behaviors and to examine the relationship among these variables. Study group are 1281 secondary school teachers; 721 working in general high schools and 560 in vocational and technical high schools. Two provinces were randomly selected from each of seven geographical regions.

Data were collected by “Organizational Justice Scale” developed by Niehoff and Moorman (1993), “Organizational Trust in Colleagues Scale” developed by Hoy and Tschannen-Moran (2003), “Organizational Trust Scale” developed by Daboval, Comish ve Swindle and Gaster (1994) and “Organizational Citizenship Behaviours Scale” developed by Podsakoff ve MacKenzie (1989) later revised by Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990) and Moorman (1991).

Data were analyzed by using mean, t-test, ANOVA and correlation coefficients. Results demonstrated that teachers’ “perception of organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors were very high. Organizational trust and organizational justice perceptions were significantly related to perceptions of organizational citizenship behaviors.

Keywords: *Secondary education, organizational justice, organizational trust, organizational citizenship behaviors.*

İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin birçok değişkenden etkilendiği ve birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir. Bireylerin sosyal çevrelerinde kendine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı görülmüştür (Greenberg, 1990a; Moorman, 1991). Örgütsel adalet, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütsel güvende örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Bu değişkenlerden örgütsel çıktıya en yakını örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanı ilgilendiren bu üç kavramın örgütsel girdi ve çıktılarının ortaya konulması, kavramların örgütsel çıktısının olumlu oluşması açısından büyük önem taşımaktadır.

Alanyazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularının eğitim dışındaki birçok örgütte çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle Türkiye’de bu konularda eğitim örgütlerin yapılan çalışmaların sayısı azdır.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001). Greenberg (1990b) örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. *Dağıtımsal adalet*, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). *İşlemsel adalet*, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Scandura, 1999). *Etkileşimsel adalet ise*, İşgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Bies ve Shapiro, 1987).

Örgütsel Güven

Güven, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Baier, 1986, Akt; Neveu, 2004).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Zaheer ve diğer., 1998; Tan ve Tan, 2000; Blomqvist ve diğer., 2003). Bireye güven bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir (Shockeley-Zalabak ve diğer., 2000). Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güveni oluşturmaktadır (Grean ve Uhl-Bien, 1995; Wang ve Clegg, 2002). Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır (Luhmann, 1979; Akt. Neveu, 2004). Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri (Shockeley-Zalabak ve diğer., 2000); bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Gambetta, 1988; Akt. Neveu, 2004). Özetle örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Zaheer ve diğer., 1998).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alanyazınında en kabul görmüş tanım Organ'a (1988, 1990) aittir. Ona göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışını farklı yazarlar farklı boyutlarda ele almışlardır. Fakat alanyazınında en kabul gören Organ' a aittir. Organ (1997)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışını yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele almıştır. *Yardımlaşma*, tamamen gönüllülüğe dayalı olarak, bir işgörenin diğer bir işgörene olağan dışı şartlar altında bile olsa, onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000). *Nezaket*, gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. (Podsakoff ve diğer., 2000). *Vicdanlılık*, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha

fazlasını yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). *Centilmenlik*, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşüncelerini ifade etmektedir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000). *Sivil erdem*, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade etmektedir (George ve Jones, 1997).

Araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
2. Örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
4. Örgütsel güvene ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?
5. Öğretmenlerin okullarında gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
6. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?
7. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleri ile ilişkisi var mıdır?

Yöntem

Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilerek; seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki 42697 öğretmen araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğünü belirlemede $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ (Baş, 2001) formülü kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 1281 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü çalışma evrenindeki büyüklüğe bölünerek tabaka ağırlığı hesaplanmıştır (Tabaka ağırlığı = $1281 / 42697 = 0,03$). Böylece çalışma evrenin %3'ü alınarak örneklem büyüklüğü olan 1281 kişi dengeli bir şekilde il tabakalarına dağıtılmıştır. İl tabakalarındaki genel ve mesleki teknik liselerde görev yapan öğretmen sayısının %3'ü alınarak örneklemin çalışma evrenini temsil etmesi sağlanmıştır. Örnekleme alınan 1281 öğretmenin 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışmaktadır. MEB 2006-2007 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre örnekleme yer alan iller, illerdeki okul ve öğretmen sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

TABLO 1

Örneklem Seçilen İllerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları

Bölgeler	İller	Ortaöğretim Toplamı		Genel Lise		Mesleki Teknik Lise	
		Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı
Akdeniz	Hatay	3278	98	2205	66	1073	32
	Antalya	4183	125	2525	76	1658	50
Doğu Anadolu	Malatya	2596	78	1685	51	911	27
	Van	1055	32	730	22	325	10
Güneydoğu Anadolu	Batman	683	20	544	16	139	4
	Şanlıurfa	1506	45	982	29	524	16
İç Anadolu	Konya	5241	157	2751	83	2490	75
	Sivas	1772	53	966	29	806	24
Ege	İzmir	11094	333	6392	192	4702	141
	Uşak	1019	31	501	15	518	16
Karadeniz	Ordu	2026	61	952	29	1074	32
	Artvin	579	17	187	6	392	12
Marmara	Bursa	6418	193	2947	88	3471	104
	Edirne	1247	37	662	20	585	18
Toplam	14 İl	42697	1281	24029	721	18668	560

İl Milli Eğitim müdürlüklerinin rasgele seçtikleri 2'si genel lise ve 2'si mesleki teknik lise olmak üzere 4 lisedeki tüm öğretmenler örnekleme alınmıştır. İl Milli Eğitim müdürlükleri, okulları belirlerken okulların öğretmen sayısı, il ve ilçe merkezinde olması gibi nitelikleri düşünerek seçtikleri okulların ilerindeki ortaöğretim okullarını temsil etmesine özen göstermişlerdir.

Araştırmanın verilerini toplamak için dört farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Ancak; ölçeğin aslında karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, bu çalışmada işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabilir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9' u işlemsel adaleti ve 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .89, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilere Güven Algısı Ölçeği: Öğretmenlerin yöneticilere güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen “okullarda meslektaşlara güven ölçeği” ile ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96'ya çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde ölçekteki tüm maddeler tek boyutta toplanmıştır.

TABLO 2

Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru	Alpha Katsayısı
Dağıtımsal Adalet	6	-	.89
İşlemsel Adalet	9	-	.95
Etkileşimsel Adalet	4	-	.90
Örgütsel Adalet	19	-	.96
Yöneticiye Güven	16	1 (madde 40)	.94
Okula Güven	21	-	.96
Yardımlaşma	8	-	.86
Centilmenlik	4	-	.81
Vicdanlılık	4	-	.88
Sivil Erdem	4	-	.82
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20	-	.89

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okula Güven Algısı Ölçeği: Okula güven ise Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) "örgütsel güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizinde okula güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .96 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde 21 maddelik okula güven ölçeğindeki tüm maddeler tek faktörde toplanmış ve faktör yükleri de .45'ten yüksek olduğundan tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği: Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği" ile ölçülmüştür. Yapılan faktör analizinde ise, aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4

boyutta toplanmıştır. Ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler bir boyutta toplanmıştır. Alanyazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbiri ile oldukça ilgili olduğuna vurgu yapılarak, her iki davranışın da diğerlerine yardımı içerdiği ifade edilmektedir (Organ, 1988). Bu nedenle iki boyutun tek boyutta toplanması kabul edilebilir bir sonuçtur. Bu bağlamda, bu araştırmada yardımlaşma ve nezaket boyutlarındaki maddeler daha çok başkalarına yardımcı olmayı içerdiğinden “yardımlaşma” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenilirlik hesabında ise yardımlaşma boyutunda .86; centilmenlik boyutunda .81; vicdanlılık boyutunda .88 ve sivil erdem boyutunda ise .82 çıkmıştır.

Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Araştırma MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı’na desteklendiğinden araştırma ölçeğinin dağıtımı ve toplanması Başkanlık tarafından yapılmıştır. Bakanlıkça resmi yazışmayla dağıtımı yapıp toplanan ölçekler araştırmacıya kargo yoluyla teslim edilmiştir.

Başkanlık aracılığı ile örnekleme okullara gönderilen 1281 ölçeğin, 881’ i (%69) geri dönmüştür. Geri dönen 881 ölçeğin 30 adet ölçek çeşitli nedenlerle analize alınmamış 851 adet ölçek analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek içinse t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken ise katsayılar, mutlak değer olarak 0.70 ile 1.00 arasında ise “yüksek”, 0.69 ile 0.30 arasında ise “orta”, 0.29 ve daha düşükse değerde ise “düşük” düzeyle ilişkili olarak (Büyüköztürk, 2005), 0.00 yaklaştıkça ise ilişkisiz olarak yorumlanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 3’ te örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları ($\bar{x}=3.66$) “yüksek” düzeydedir. Bu sonuç Türkiye’de yapılan diğer araştırmaların (tablo 4) bulgularıyla tutarlık göstermektedir.

TABLO 3

Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss
Dağıtımsal Adalet	3,61	0,85
İşlemel Adalet	3,59	0,89
Etkileşimsel Adalet	3,91	0,80
Örgütsel Adalet	3,66	,79

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutunun üçünde de düzeyi “yüksek” düzeyde algılandığı görülmektedir. Fakat öğretmenlerin etkileşimsel adalet ($\bar{x}=3,91$) algısı, işlemsel ($\bar{x}=3,59$) ve dağıtımsal ($\bar{x}=3,61$) adalet algılarına göre daha yüksektir. Okullarda ilişkilerin, işlemler ile ödül ve ceza dağıtımına göre daha iyi yürütüldüğü söylenebilir.

TABLO 4

Türkiye’de Örgütsel Adalete İlişkin Araştırmalar Ve Bu Araştırmalara İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Araştırmacı	Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Dağıtımsal Adalet		İşlemsel Adalet		Etkileşimsel Adalet		Ort. Örgütsel Adalet	
			\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye
İşbaşı(2000a)	Turizm (oteller)	5	3,42	Yüksek	3,90	Yüksek	3,89	Yüksek	3,74	Yüksek
Sezen (2001)	Özel sektör (Sanayi)	7	3,55	Orta	4,70	Yüksek	--	--	4,13	Orta
Altunkese (2002)	Kamu (memurlar)	5	--	--	--	--	--	--	2,30	Düşük
Demircan (2003)	Eğitim (üniversiteler)	5	3,15	Orta	3,05	Orta	--	--	3,10	Orta
Ünal (2003)	Eğitim (ilköğretim)	5	--	--	--	--	--	--	3,54	Yüksek
Dolma (2003)	Özel sektör (Sanayi)	7	--	--	--	--	--	--	5,01	Yüksek
Karabay (2004)	İşletmeler (kamu-özel)	5	2,98	Orta	2,60	Orta	3,38	Orta	3,02	Orta
Dilek (2004)	Savunma (Askeri örgütler)	5	3,27	Orta	3,82	Yüksek	3,84	Yüksek	3,64	Yüksek
Dilek (2005)	Savunma (Askeri örgütler)	5	2,83	Orta	--	--	--	--	2,83	Orta
Atalay (2005)	Eğitim (ilköğretim)	5	3,26	Orta	3,69	Yüksek	3,73	Yüksek	3,62	Yüksek
Eker (2006)	Özel sektör (Sanayi)	5	3,21	Orta	3,21	Orta	4,03	Yüksek	3,40	Yüksek
Bu araştırma	Eğitim (ortaöğretim)	5	3,61	Yüksek	3,59	Yüksek	3,91	Yüksek	3,66	Yüksek

Dağıtımsal adalet algısı, Demircan’ın (2003) yüksek öğretimde yaptığı araştırmada “orta düzeyde” algılanırken, Atalay (2005) ve Ünal’ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda ve ortaöğretim okullarında yapılan bu araştırmada “yüksek düzeyde” algılanmıştır. Ortaöğretim yöneticilerinin ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha dağıtım daha adil yaptıkları yada ilköğretimde dağıtım adaleti ile ilgili çok fazla sorun yaşanmadığı söylenebilir. Eğitim kademeleri içinde dağıtımsal adalet konusunda en çok sıkıntı yaşanan kademe yükseköğretimdir. Öğretmenlerin

işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri, “yüksek” düzeyde çıkmış ve Türkiye’de eğitim ve eğitim dışı alanlarda yapılan araştırmalardaki algılama düzeyi ile tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin adalet algıları cinsiyet, kıdem, son çalışılan okuldaki hizmet süresi ve son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenirken; okul türü, yaş ve öğretmenlerin çalışma alanı değişkenlerinden etkilenmemektedir.

Cinsiyet: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan t testinde ($t=-2,037$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,72$) kadınlara ($\bar{x}=3,61$) göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşünmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtımsal ($t=-2,407$, $p<.05$) ve etkileşimsel adalette ($t=-2,234$, $p<.05$) gözlenmiştir. İşlemsel adalet algısında cinsiyet, anlamlı fark yaratmamıştır.

Kıdem: Adalet algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür ($F=6,178$, $p<.01$). Hangi gruplarının görüşlerinin farklılaştığını test etmek için yapılan LSD testinde 10 yıl ve altı kıdem grubu ($\bar{x}=3,79$) ile 11-20 yıl kıdem grubu ($\bar{x}=3,58$) görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca adaletin alt boyutlarında da kıdem grupları görüşleri farklılaşmış ve tüm alt boyutlarda aynı kıdem gruplarının görüşlerinde farklılaşma gözlenmiştir.

Son çalışılan okuldaki görev süresi: Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki görev süresinin örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür ($F=5,288$, $p<.01$). Son çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedirler. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum söz konusudur. Okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir.

Son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı: Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin örgütsel adalet algısında farklılaşma yapıp yapmadığını test etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının gerek örgütsel adalet ($F=7,932$, $p<.01$) algısını gerekse örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal ($F= 6,872$, $p<.01$), işlemsel ($F= 6,328$, $p<.01$) ve etkileşimsel adalette ($F= 9,090$, $p<.01$) ilişkin algıyı etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılamada öğretmen sayısı 50 ve daha az olan ve 51-75 öğretmen olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile 76-100 öğretmen ve 101 öğretmenden daha fazla olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşma gözlenmiştir.

Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin adalet algısında bir düşme gözlenmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algısı ($\bar{x}=3,79$) düzeyi “yüksek” düzeydedir. Öğretmenler, gerek yöneticilerine gerekse okullarına yüksek düzeyde güvenmekle birlikte; okullarına ($\bar{x}=3,85$), yöneticilerine ($\bar{x}=3,70$) göre biraz daha fazla güvenmektedir (Tablo 5). Örgütsel güven algısı ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven algısı “yüksek düzeyde” algılanmış ve Türkiye’de yapılan (Tablo 6) diğer araştırmalardaki algı düzeyleri ile hemen hemen aynı düzeydedir.

TABLO 5

Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss
Yöneticiye güven	3,70	0,67
Okula güven	3,85	0,67
Örgütsel güven	3,79	,65

Öğretmenlerin güven düzeyi cinsiyet, kıdem, son çalışılan okuldaki görev süresi ve son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı, değişkenlerinden etkilenirken; okul türü, yaş ve öğretmenlerin çalışma alanı değişkenlerinden etkilenmemektedir.

Cinsiyet: Öğretmenlerin örgütsel güven algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan t testinde cinsiyetin güven algısında ($t=-1,976$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüştür. Ancak okula güven boyutunda cinsiyet faktörü anlamlı bir fark yaratmıştır ($t=-2,173$, $p<.05$) Erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,90$) kadınlara ($\bar{x}=3,80$) göre, okullarına daha fazla güvenmektedir.

Kıdem: Güven algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür ($F=3,911$, $p<.05$). Hangi gruplarının görüşlerinin farklılaştığını test etmek için yapılan LSD testinde 11-20 yıl kıdem grubunun ($\bar{x}=3,72$) görüşleri ile 10 yıl ve altı ($\bar{x}=3,84$) ve 21 ve üstü ($\bar{x}=3,84$) kıdem grubu görüşleri ile farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca kıdem, gerek yöneticiye ($F=3,987$, $p<.01$) gerekse okula ($F=3,486$, $p<.05$) güveni algılama

TABLO 6

Türkiye’de Örgütsel Güvene İlişkin Araştırmalar ve Bu Araştırmalara İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Araştırmacı	Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Yöneticiye güven		Örgüte güven		Ort. Örgütsel Güven	
			\bar{X}	Düzye	\bar{X}	Düzye	\bar{X}	Düzye
İşbaşı (2000a)	Turizm (oteller)	5	4,00	Yüksek	--	--	4,00	Yüksek
Altunkese (2002)	Kamu (memurlar)	5	--	--	--	--	2,56	Düşük
Demircan (2003)	Eğitim (üniversiteler)	5	3,30	Orta	3,05	Orta	3,18	Orta
Ayan (2004)	Özel sektör	5	3,90	Yüksek	3,60	Yüksek	3,75	Yüksek
Tüzün (2006)	Özel sektör (bankalar)	7	--	--	--	--	4,80	Yüksek
Bu araştırma	Eğitim (ortaöğretim)	5	3,70	Yüksek	3,85	Yüksek	3,79	Yüksek

anlamli fark yaratmiştir. Yöneticiye güvende 10 yıl ve altı kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubu görüşleri farklılaşırken, okula güvende 11-20 yıl kıdem grubunun görüşlerinin 10 yıl altı ve 21 yıl üstü kıdem grubu görüşleriyle farklılaştığı görülmüştür.

Son çalışılan okuldaki görev süresi: Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel güven algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki görev süresinin örgütsel güven algısını etkilediği görülmüştür ($F=3,123$, $p<.05$). Son çalışılan okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin görüşleri, 2 yıl ve daha az ve 11 yıl ve daha çok çalışan öğretmenlerin görüşleriyle farklılaşmıştır. Öğretmenle okula ilk atandıkları ilk yıllarda daha çok güvenirken aynı okuldaki görev süresi arttıkça örgütsel güven algılarında bir azalma gözlenmekte daha sonra ise tekrar güvende bir artış gözlenmektedir. Benzer durum hem yöneticiye güvende hem de okula güvende yaşanmaktadır.

Son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı: Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin örgütsel güven algısında farklılaşma yapıp yapmadığını test etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının gerek örgütsel güven algısını ($F=8,812$, $p<.01$) gerekse yöneticiye ($F=9,970$, $p<.01$) ve okula güven ($F=7,200$, $p<.01$) algısını etkilediği görülmüştür. Öğretmen sayısı 50 ve daha az olan ve 51-75

öğretmen olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile 76-100 öğretmen ve 101 öğretmenden daha fazla olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algılamada farklılaşma gözlenmiştir. Okuldaki öğretmen sayısı artıkça öğretmenlerin örgütsel güven algısında bir düşme gözlenmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin kendilerine ilişkin örgütsel vatandaşlık algısı ($\bar{x}=4,10$), “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde vicdanlılık davranışının gösterilme düzeyi “çok yüksek” düzeyde algılanırken diğer üç alt boyuttaki davranışların gösterilme düzeyi “yüksek” düzeyde algılanmıştır. Boyutlara ilişkin algı düzeylerinde ilk sırayı vicdanlılık ($\bar{x}=4,27$) alırken bunu sıra ile centilmenlik ($\bar{x}=4,14$), yardımlaşma ($\bar{x}=4,10$) ve sivil erdem (3,92) izlemektedir (Tablo 7). Bulgular Türkiye’deki bu konu ile ilgili araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Tablo 8).

TABLO 7

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss
Yardımlaşma	4,10	0,57
Centilmenlik	4,14	0,86
Vicdanlılık	4,27	0,79
Sivil erdem	3,92	0,69
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,10	,51

Öğretmenlerin gerek kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) gerekse okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algılamalarında anlamlı fark yaratmamıştır. Fakat Ölçüm-Çetin (2004) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları algılanmasında cinsiyet, yaş ve kıdem anlamlı farklar bulunmuştur.

TABLO 8

Türkiye’de Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Araştırmalar ve Bu Araştırmalara İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Araştırmacı ve Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Yardım- laşma		Nezaket		Centil- menlik		Vicdan- lılık		Sivil erdem		OVD (Ort)	
		\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye
İşbaşı (2000a) Turizm (Oteller)	5	4,16	Yüksek	4,13	Yüksek	3,90	Yüksek	3,99	Yüksek	3,75	Yüksek	3,99	Yüksek
Altunkese (2002) Kamu (Memurlar)	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3,58	Yüksek
Erdem (2003) Sağlık (Hastaneler)	5	3,59	Yüksek	3,99	Yüksek	3,36	Orta	4,23	Çok Yüksek	3,85	Yüksek	3,80	Yüksek
Ünal (2003) Eğitim (İlköğretim)	5	3,91	Yüksek	--	--	3,94	Yüksek	4,06	Yüksek	3,78	Yüksek	3,92	Yüksek
Loğa (2003) Savunma (Askeri örgütler)	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	4,02	Yüksek
Sevinç-Altaş (2004) Özel sektör (Otomotiv)	5	4,24	Çok Yüksek	4,19	Yüksek	--	--	4,25	Çok Yüksek	4,23	Çok Yüksek	4,23	Çok Yüksek
Dilek(2005) Savunma (Askeri örgütler)	5	4,40	Çok Yüksek	4,37	Çok Yüksek	--	--	4,15	Yüksek	4,16	Yüksek	4,27	Çok Yüksek
Atalay (2005) Eğitim (İlköğretim)	5	3,55	Yüksek	--	--	3,55	Yüksek	3,92	Yüksek	3,50	Düşük	3,63	Yüksek
Bu araştırma Eğitim (Ortaöğretim)	5	--	--	4,10	Yüksek	4,14	Yüksek	4,27	Çok Yüksek	3,92	Yüksek	4,10	Yüksek

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisi

Örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki ($r=0,85$, $p<.01$) bulunmaktadır (Tablo 9). Yönetimin adil davranması, işgörenlerde saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Folger ve Konoosky, 1989). Örgütsel adaletle ilgili yapılan bir çok araştırmada (Greenberg, 1990a; Mayer ve diğer., 1995; Konoosky ve Pugh 1994; Konoosky ve Cropanzano, 1991; Tyler ve DeGoey, 1996; Greenberg, 1996; Pillai ve diğer., 1999; Folger ve Konoosky, 1989; Alexander ve Ruderman, 1987; Aryee ve diğer., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diğer., 2001) algılanan örgütsel adaletin, örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde öncül olduğu ortaya konulmuştur.

TABLO 9

Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven
Örgütsel Güven	,85**	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,43**	,49**

** $p \leq 0,01$

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,43$, $p<.01$) arasında olumlu orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 9). Organ (1988, 1990), örgüte ilişkin adalet algılarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini etkilediğini belirtmektedir. Yöneticileri adil davranmaya zorlayan bir örgüt kültüründe örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi daha kolay olacaktır (Organ, Moorman, 1993; Moorman 1991). Buradan hareketle birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel adalete verilen bir tepki olarak ele almaktadır (Organ, 1988, 1990; Moorman, 1993). Araştırma sonuçları alan yazındaki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,47$, $p<.01$) algısı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Tablo 9). Örgüte duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kilit rol üstlenmekle birlikte (Podsakoff ve diğer., 1990; Konoosky ve Pugh

1994; Pillai ve diğer., 1999; Marlowe ve Nyhan, 1992; Deluga, 1994, 1995; Brockner, Daly, Tyler ve Martin, 1997). işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven düzeyinin yüksek olması da örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimlerini artırmaktadır (Deluga, 1995; Brockner, Daly, Tyler ve Martin, 1997).

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir:

- a) Okul yöneticilerinin etik davranışta bulunması,
- b) Okul yöneticilerinin eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınması ve bu kuralları herkese eşit uygulaması,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımı gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranması,
- d) Okul yöneticilerinin yöneticilik davranışı yerine, liderlik özellikle etik liderlik davranışı göstererek öğretmenlerde eşitlik algısını yükseltmesi.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını artırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir:

- a) Okul yöneticilerinin yönetsel davranış yerine liderlik davranışını göstermesi; özellikle dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve öğretimsel liderlik davranışlarını göstererek öğretmenleri desteklemesi ve yardım geleceği algısı yaratması,
- b) Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranarak onların adalet ve eşitlik algılarını yükseltmesi,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin işdoymu, bağlılık ve örgütsel kimlik algılarını yükseltici çalışmalar yapması,
- d) Okul müdürlerinin işbirliği ve paylaşım önem vermesi,
- e) Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki gözetimi azaltarak güçlendirmesi, özerkleştirmesi,
- f) Okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli olarak güdüleme,

- g) Okul yöneticilerinin olumlu açık bir örgüt kültürü yaratarak etkili ve açık iletişim sistemi kurması ve bu süreçte örnek model olması,
- h) Okul yöneticilerinin sürekli kendilerini geliştirerek uzmanlığını hissettirmesi,
- i) Okuldaki herkesin okulun misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle ilgili etkinlik ve tartışmalara katılması,
- j) Okul yöneticilerinin öğretmenlere kişisel dürüstlüğü göstermesi,
- k) Okul yöneticilerinin öğretmenlere önemli olduklarını hissettirmesi,
- l) Okul yöneticilerinin öğretmenlere ulaşılabilir ve açık olması ve bunu öğretmenlere göstermesi,
- m) Okul yöneticilerinin öğretmenlere karar verme sürecine katılması,
- n) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin denemelerinin kutlanması ve risk almanın özendirilmesi,
- o) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüş ayrılığı doğal karşılaması ve öğretmenlere bunun değerini hissettirmesi,
- p) Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olması ve öğretmenleri eleştiriye özendirmesi,
- q) Okul yöneticilerinin öğretmenlere uzmanlığını hissettirmesi ve mesleki kaynak sağlaması,
- r) Okul yöneticilerinin öğretmenlere okula yeni gelen öğretmenleri hoş karşılaması,

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşımamanın yolları aranmalıdır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilme algısı da artmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için duyarlılık eğitimi verilmesi, okul ortamında sosyal sorumluluk verilmesi onların vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini artırabilir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin adalet ve güven algı düzeylerinin okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklükten etkilendiğini göstermektedir.

Bu nedenle çok öğretmenli büyük okullar yerine, az öğretmenlerin yer alacağı küçük okulların kurulması öğretmenlerin örgütsel adalet ve güven algılarını yükseltecektir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının birbiri ile ilişkili olduğu etkilendiği saptanmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması açısından önemlidir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarına dayalı örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerin ödül ve cezaları verirken eşit davranması ve işlemsel adaletin, gerektirdiği kurallara uygun davranması örgütsel güveni artıracaktır.

Okul yöneticilerinin gerek öğretmenlerin kendine güven düzeyini artırması gerekse okullarına güven düzeyini artırması öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme oranını artıracaktır.

Kaynakça / References

- Alexander, S., Ruderman, M, (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, **Social Justice Research**, 1:177-198.
- Altunkese, T.N. (2002). **Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aryee, S., Budhwar, P. and Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. **Journal of Organizational Behaviour**, 23, 267-285
- Atalay, İ. (2005). **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ayan, A.Ş. (2004). **Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baş, T. (2001). **Anket: Anket Nasıl Hazırlanır, Nasıl Uygulanır, Nasıl Değerlendirilir** Ankara: Seçkin yayıncılık.

- Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, **Social Justice Research**, 1: 199-218.
- Blomqvist, Kirsimarja; Hurmelinna, Pia and Seppänen, Risto (2003). Balancing Trust and Contracting in Asymmetric R&D Collaboration. **R&D Management Conference**, July 7-9, Manchester, England.
- Brockner, J., P. Siegel, J. Daly, T. Tyler, C. Martin. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability. **Administrative Science Quarterly**. 42: 558–583.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the workplace: From theory to practice** (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash Y, Spector PE. (2001). The Role Of Justice İn Organizations: A Meta Analysis. **Organizational Behavior Human Decision Process**, 86(2) :278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice At The Millennium. A meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. **Journal of Applied Psychology**, 86, 425-445.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B & Caster, W. (1994). A **Trust Inventory for Small Businesses**. **Small Businesses Symposium**, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031.txt>
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader/Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67: 315-326.
- Deluga, R.J., (1995), The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, **Military Psychology**, 7: 1-16.
- Demircan, N. (2003). **Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). **Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dilek, U. (2004). **Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans) Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Dolma, S. (2003) **Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, G. (2006). **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (2003). **Sosyal Bilimlerde Güven.** Ankara: Vadi Yayıncılık.
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). **Organizational Justice and Human Resource Management,** London: Sage Publications.
- Folger, R., Konovsky, M.A., (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, **Academy of Management Journal,** 32 :115-130.
- George. J. M.. & Jones, G. R. 1997. Organizational Spontaneity in Context. **Human Performance.** 10: 153-170.
- Green & Uhl-Bien (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly,** 6, 219-247.
- Greenberg, J. (1986). Determinants Of Perceived Fairness of Performance Evaluation, **Journal of Applied Psychology,** 71: 340-342
- Greenberg, J. (1990a), Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, **Research in Organizational Behavior,** 12 (1) 11-157.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, **Journal of Management,** 16:399-432.
- Greenberg, J. (1996). **The quest for justice on the job, Essays and Experiments.** Thousand Oaks, CA, Sage.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). “**The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus T-Scale.**” In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Theory and Research in Educational Administration. Information Age Publishing: Greenwich: CT
- İşbaşı, J.Ö. (2000a). **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabay, E.Z. (2004). **Kamuda Ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, 76(5), 698 - 707.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. **Academy of Management Journal**, 37, 656-669.
- Loğa, A. (2003). **Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Askeri Birimlerde Bir Araştırma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marlowe, H. A., Nyhan, R. C. (1992). **Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory.** Unpublished manuscript, University of Florida.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." **The Academy Of Management Review**, 20: 709-734.
- MEB, (2006). **Türkiye Eğitim İstatistikleri (2005/2006).** Ankara: MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. **Journal of Applied Psychology**, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, **Human Relations**, 46:759-775.
- Neveu V. (2004). "La confiance organisationnelle: définition et mesure", **Actes du XVème Congrès de l'AGRH**, Montréal, 1^{er} 1- 4 septembre 2004
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 36 (3): 527-556.
- Nyhan R., Marlowe H.A., (1997), "Development and Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory," **Evaluation Review**, 21(5), October
- Organ, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome.** Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D.W., (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. **Research in Organizational Behavior**, s.43-72.
- Organ, D.W., (1997). Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time. **Human Performance**, 10: 85-97.

- Organ, D.W., Moorman, R.H., (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections, **Social Justice Research**, 6: 5-18.
- Ölçüm-Çetin. M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pillai R, Schriesheim, C.B. Williams, E.S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study." **Journal of Management** 25:897-933.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B, and Bachrach D.G., (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, 26, (3),: 513-563
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). **A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior**. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, 1 (2): 107-142.
- Scandura. T.A.. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, **Leadership Quarterly**, 10:25-40.
- Sevinç Altaş, S. (2004). **İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezen, B. (2001). **Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shockley-Zalabak P, Ellis K, Winograd G. (2000) "Organizational Trust, What it Means, Why It Matters." **Organizational Development Journal**; 18:35-48.
- Tan, H. H., Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. **Genetic, Social, and Psychology Monographs**, 126(2), 241-260.
- Tüzün, K.İ. (2006). **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). **Trust in Organizational Authorities: The Influence Of Motive Attributions in Willingness To Accept Decisions**. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research** (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ünal, Z. (2003). **Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wang, K. Y. & Clegg, S (2002). Trust and Decision Making: Are Managers Different in The People's Republic of China and in Australia. **Cross Cultural Management**, 9 (1): 30 –45.
- Zaheer A McEvily B., Perrone V., (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, **Organization Science**, 9, 141-159.

İletişim/Communication:

Soner Polat
Eğitim Fakültesi
Kocaeli Üniversitesi
Umuttepe Kampüsü
İzmit/Kocaeli
e-mail: spolat@kocaeli.edu.tr

Alındığı tarih/received: 15/02/2008

Düzeltilme/revision: 30/05/2008

Kabul/approved: 15/06/2008