

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİNİN CHAİD ANALİZİ VE YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ

*Mustafa ŞEKER¹
N. Ozan AKDENİZLİ²
Canan URAT³
Fatma HALAVUK⁴*

Özet

Örgütsel adalet, örgütteki muhalefet ile organik bağları olan bir yapıdır. Karşılıklı etkileşimin olması bu dinamik yapının bazen örgütlere bağlı olarak değişiklik göstermesine neden olur. Etkileşimin yönü, kuvveti veya bileşenlerinin yapısı bu konuları araştıranların ilgi odağı olmuştur. Araştırmacıların çoğu bazen benzer değişkenlerin ufak farklılıklarla araştırma modelleri geliştirmesine neden olmaktadır. Bu benzeşimler farklı analiz yöntemleri ve karma nitelikli çalışmalarla daha nitelikli hale getirilmezse birbirini tekrar eden sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşte bu aşamada literatüre katkı sağlamak zorlaşmaktadır. Örnekleme değişikliğinden ziyade araştırma metodolojisinde çeşitlenmeye gidilmesi hem zor hem de bir o kadar gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma örgütsel adaletim örgütsel muhalefete etkisinin yapısal eşitlik modeli ile chaid analizini birlikte kullanmak suretiyle analiz yapması bakımından öncü niteliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet, Chaid, Yapısal Eşitlik Modeli, Okul Yönetimi

EXAMINING THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL DISSENT WITH CHAID ANALYSIS AND STRUCTURAL EQUATION MODELING

Abstract

Organizational justice is a structure that has organic ties to the adversaries in an organization. Because of these interactions, this dynamic structure sometimes varies from organization to organization. The direction, strength, or constituent structures of these interactions are of interest to researchers. The diversity of researchers may induce similar variables to develop research models with small differences. These similarities need to be better specified by different methods of analysis and mixed studies, otherwise the same results will appear. At this stage, it becomes difficult to contribute to the literature. Differentiating research methods rather than changing the samples is difficult and necessary. This research is innovative as it analyses the impact of organisational justice on organisational conflict using structural equation modelling and Chaid Analysis.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Dissent, Chaid, Structural Equality Model, School Management

1. GİRİŞ

Organizasyon, ortak bir hedef doğrultusunda çalışan bir grup insanın oluşturduğu sistematik bir yapıdır. Tüm kuruluşlar hedeflerine ulaşmak, ilerlemek ve hayatta kalmak ister. Bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için en temel unsurlardan biri de çalışanlarıdır. Örgüt çalışanları zaman zaman örgütleri hızla değişen iş dünyasında ayakta kalabilmek için sorunlarına yaratıcı ve kalıcı çözümler bulma ihtiyacı duymaktadır. Özellikle kurum içi iletişim kanallarının etkinliği ve çalışanların fikir, görüş ve önerilerini

¹ Arş. Gör., Yakındoğu Üniversitesi, mstfseker@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9188-0837

² Uzm. Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, ozanakdenizli0603@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8179-0483

³ Uzm. Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, cananurat@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7226-5150

⁴ Uzm. Öğretmen, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, fhalavuk@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3159-2892

paylaşabilecekleri bir çalışma ortamı sunması, kurumların sorunlara etkin çözümler üretmesini, kurum içi süreç ve faaliyetleri iyileştirmesini sağlamaktadır. Örgüt çalışanları uyum ve muhalefet gibi davranışlarla bu tür faaliyetlere dolaylı veya doğrudan katılırlar.

Örgütsel muhalefet, işgörenlerin örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkında anlaşmazlık, memnuniyetsizlik veya çelişkili görüşlerin ifade etme biçimlerinden biridir (Kassing, 2002: 189). Aynı zamanda örgütte bir iletişim biçimi de olan muhalefet davranışı, işlerin sağlıklı yürüdüğüne veya probleme çözüm bulma yolunda ilerlendiğinin de göstergesidir. Örgütsel yapı ve örgütsel iklimin yanı sıra, örgüt kültürü de muhalif davranışın belirleyicilerindedir. Çelişkili veya etik olmayan faaliyetler, kurallar ve politikalar hakkında diyalogu, muhalefeti ve açık iletişimi teşvik eden bir örgüt kültürünün varlığı, başarılı örgütsel karar almanın anahtarı olarak görülmüştür (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996). Ancak çalışanların kurumlarını eleştiren ve muhalif görüşlerini paylaşmaları, yapıcı ve geliştirici fikirleri paylaşmak kadar kolay değildir. Çalışanlar, örgütle ilgili sorunlu konuları paylaştıklarında cezalandırılacakları veya yok sayılacakları düşüncesiyle muhalif görüş belirtmeyebilirler (Graham, 1986).

Adalet, genel olarak, insanlar bir şeyi adil ya da adil olmayan olarak değerlendirdiğinde ortaya çıkar (Cropanzano ve Ambrose, 2015). Örgütsel adalet, bireyin örgütteki olayların, eylemlerin veya kararların adalet standartlarına uygun olduğuna dair algısıdır (Colquitt ve Zipay, 2015). Kritik olarak, örgütsel adalet çalışanlar, yöneticiler/amirler ve işyerindeki diğer kişiler (yani üçüncü taraf gözlemciler) tarafından değerlendirilen öznel bir algıdır. Araştırmacılar bu algı ve değerlendirmeleri adalet yargıları olarak adlandırmaktadır. Gözlemciler, kurumda gözlemledikleri bilgi ve kanıtları, bu olaylara verdikleri duygusal tepkilerle birlikte, adalet yargıları oluşturmak için kullanırlar (Tyler, 2000). Örgütte adalet ve muhalefet eş zamanlı olarak görülebilecek davranışlardandır.

2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgüt içerisinde yapılan çalışmalarda örgütsel muhalefet önemli bir dönüt mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing, 1997, 1998; Garner, 2009; Garner vd., 2012; Croucher vd., 2014). Örgütsel muhalefet, bir veya daha fazla astın politika, uygulama veya zorunluluklarla anlaşmazlık ifade etmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan etkileşimli süreçtir. Bu nedenle muhalefet, bir çalışanın yönetim veya süpervizör pozisyonunun aksine bir pozisyona sahip olduğu belirli bir çatışma şeklindedir (Kassing, 2011).

Muhalefet davranışını örgüt için faydalı görüp yararlanan yöneticiler olduğu kadar, bunu bir tehdit olarak algılayıp çalışanlarını cezalandıran yöneticiler de bulunmaktadır (Garner, 2011; Waldron ve Kassing, 2011). Bu şekilde algılamalarının sebebi, ortak amaca ve örgüt uyumuna yıkıcı bir müdahale olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Zeng, 2018).

Örgüt içerisinde, bireylerin muhalefet etme boyutları, örgütle ilgili muhalif düşüncelerini yönlendirdikleri kişilere göre şekillenmektedir. Örgütün yapısı, bireylerin muhalefetlerini yönlendirmede önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin, muhalif düşüncelerini örgütle ilgisi olmayan, örgüt dışındaki kişilere ifade etmesine yer değiştirmiş muhalefet denilmektedir. Eşlere, aile bireyelerine, örgüt dışındaki arkadaş ortamlarına yapılan muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet olarak nitelendirilebilmektedir (Kassing, 1997; Kassing & McDowell, 2008).

Çalışanların örgüt ortamında ifade edeceği muhalif görüşlerin yanlış anlaşılması ya da tepki görmesi ihtimali örgüt içerisindeki yer değiştirmiş muhalefetin sebeplerinden biridir. Örgütlerde işveren ya da yöneticilerin örgüt içindeki muhalefete tutumları sert olursa, çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışı tetiklenebilmektedir. Bu durumlarda çalışanlar muhalif düşüncelerini örgüt dışına yönelterek kendilerini gelebilecek tepkilerden korumak isteyebilmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002).

Hegstrom (1999), Farrell ve Finkelstein (2011) kişisel avantaj muhalefetinin olumsuz görüleceğini, ilkeli muhalefetin ise olumlu algılanacağını savunmuştur. Örgütsel muhalefette kendilerine hizmet edenler olumsuz algılanırken, örgütün çıkarlarını göz önünde bulunduranlar olumlu algılanmaktadır. Muhaliflerin olumlu ve olumsuz niteliklerinin gelişimi örgütlere göre farklılık arz edebilir (Demirtaş vd., 2019; Şeker, 2022).

Muhalifler, başkalarını dikkate almadan kendi durumlarını iyileştirmek için memnuniyetsizliklerini ifade ediyor gibi göründüklerinde, genellikle muhalifi "ben merkezli ve kendi kendine hizmet eden" olarak görenler tarafından olumsuz veya negatif kişi olarak nitelendirilirler. Buna karşılık, örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak muhalif olan çalışanlar daha olumlu sonuçlar için gayret göstermektedir. Bir çalışanın ahlakı, yetkinliğine, güvenilirliğine ve başkalarına karşı iyi niyetine bağlıdır (Toytok, Özdemir, 2022). Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar sadece karakter sahibi insanlar olarak değil, aynı zamanda yardımsever işçiler olarak da ortaya çıkabilir (Bekiş vd., 2013). Bu tür davranışlar sergilemeyen çalışanlar hem karakter kusuru hem de standart altı çalışan olarak görülmektedir.

Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütteki çalışma süresi ile muhalefet etme arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Uzun süredir kurumda çalışanların yöneticilerine karşı daha fazla muhalefet ettiği görülmektedir. Dikey muhalefet davranışı sergilenen örgütlerde yönetici ile çalışan arasında güven duygusunun pozitif yönde etkilendiği görülmektedir (Kassing, 2000; Payne, 2014).

Araştırmalar, çalışanların örgütlerde ne kadar uzun süre kalırlarsa (örgütsel görev süresi) muhalefeti dile getirme olasılıklarının da o kadar yüksek olduğunu göstermiştir (Kassing, 2006, 2008). Örgütsel görev süresi ile muhalefet arasındaki pozitif ilişkinin ardındaki gerekçe, çalışanların zaman içinde muhalefetin ne zaman ve nasıl uygun şekilde ifade edileceğine ilişkin normları öğrenmeleridir.

Çalışanların sorunlara yönelik fikir paylaşmaktaki en büyük korkusu sorun çıkaran kişi olarak görülme istememeleridir (Milliken vd., 2003). Çalışanlar dışlanma veya sorun çıkaran kişi olarak görülme korkusuyla muhalefet etmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Gizli muhalefet, çalışanların amirleri / yöneticileri ile zayıf ilişkileri olduğunu düşündüklerinde, örgütleri çalışanların geri bildirimlerine karşı önyargılı olduklarında ortaya çıkar. Bu durumda, çalışanlar muhalif düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşırlar. Çalışanları yatay muhalefete iten bazı faktörler vardır. Çalışanlar organizasyonda adalet hissettiklerinde, çok az yatay muhalefet ifade ederler. Duygusal tükenme, stres ve tecrit hissedenler rapor vermezler ve yatay muhalefet kullanırlar (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007). Yukarı doğru muhalefet, çekinceleri doğrudan yönetime, amire veya şirket yöneticilerine ifade etmenin yoludur (Kassing, 1998). Çalışanlar, bir kişiyi etkili olarak algıladıklarında ve yönetim / otorite arasında çok az veya hiç misilleme olmayacağını düşündüklerinde yukarı doğru muhalefet ifade

ederler. Yukarı yönlü muhalefet olumlu bir cevap olarak kabul edilir. Çalışanlar, işveren ile iyi bir ilişki kurduklarında, yukarı doğru muhalefet ederler (Kassing, 2000). Örgütün ilişkisinin yukarı yönlü muhalefetle pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütlülüğe son derece bağlı olanlar, yukarı doğru muhalefet ve daha az yatay muhalefet ifade ederler. Bilişsel faktörler yukarı doğru dağılma ile ilişkilidir. Payne (2007), örgütsel benlik saygısı yüksek çalışanların yukarı doğru muhalefet ifade ettiğini savundu. Yukarı yönlü muhalefet için çok sayıda strateji önerilmiştir. Doğrudan olgusal itiraz yoluyla iletilebilir. Bu yaklaşım, kişinin fiziksel kanıtların, örgütsel politikaların, bilginin, uygulamaların ve kişisel iş deneyiminin karışımından elde edilen bilgilerle muhalefetini desteklemeyi içerir.

Muhalefet, yaratıcılığın ve inovasyonun artmasıyla da ilgilidir (De Dreu & West, 2001; Mitchell, Nicholas, & Boyle, 2009). Bunun nedeni, muhalefet düşüncesinin doğal olarak statükoya meydan okuyor olmasıdır. Muhalefin belirli bir konuya yaklaşımı yanlış olsa bile, muhalefet eylemi başkalarını daha net düşünmeye ve daha iyi fikirler geliştirmeye zorlar (Schulz-Hardt vd., 2006).

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Genel anlamda adalet, kişinin bir olayı adil veya haksızlık olarak değerlendirmesiyle ortaya çıkar (Cropanzano ve Ambrose, 2015). Örgütsel adalet, örgüt içindeki olayların, eylemlerin veya alınan kararların kişide oluşturduğu adalet algısıdır (Colquitt ve Zipay, 2015). Örgütsel adalet, çalışan, yönetici ve işyerindeki diğerleri (yani üçüncü taraf gözlemciler) tarafından değerlendirilen öznel bir algıdır. Araştırmacılar bu tür algı ve değerlendirmelere adalet yargıları (Tyler, 2000); Gözlemciler örgütte gözlemledikleri bilgi ve ipuçlarını bu olaylara duygusal tepkileriyle birlikte kullanarak adalet yargıları oluştururlar (Colquitt ve Zipay, 2015). Adalet araştırmacıları adaleti, adaletin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğine göre farklılaşan dört türe ayırmıştır: dağıtımçı, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet (Cropanzano ve Ambrose, 2015). Bu adalet yargıları, çalışan etkisi, tutumları ve davranışlarıyla bağlantılıdır (Hollensbe, Khazanchi ve Masterson, 2008) ve hem ekip hem de kuruluş düzeyindeki sonuçları etkilemek için toplanır (Simons ve Roberson, 2003). Ahlaki kaygıların aksine, adalet düşünceleri kültürler arasında yaygın olma eğilimindedir ve dört temel adalet türü genellikle kültürler arası geçerlidir (James, 2015). Bu nedenle örgütsel adalet, örgütler ve paydaşları için önemli bir unsurdur (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet kavramı ise bireyleri egolarının zarar görmesine karşı koruyan koruyan güç alanları ile birlikte, dikkate değer bir ilgi alanı benlik kavramı sürdürme teorisidir (Mazar vd., 2008). Örgütsel adalet söylemi, bireylerin kendileri hakkında pozitif bakış açısına sahip olmalarına yardımcı olan psikolojik mekanizmaların çekiciliğini kanıtlayan sağlam bir araştırma dizisine yönlendirilebilmektedir (Heine, Lehman, Markus ve Kitayama, 1999; Mazar, Amir ve Ariely, 2008; Brockner, Wiesenfeld ve Diekmann, 2009).

Örgütsel adalet, günümüzde hala gelişmekte olan örgütsel davranıştaki kavramlardan biridir. Örgütsel adalet kavramının ve deneysel sonuçlarının incelenmesi, bu kavramın bireylerin çeşitli tutum ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Abusamaan vd., 2021; Krings & Facchin, 2009; Scandura, 1997; Wood vd., 2013).

Örgütsel adalet, bireylerin işyerinde adaleti nasıl algıladıklarına odaklanır (Greenberg, 1987) ve çalışanlara davranış biçiminin iş yerindeki davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu kabul eder (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002). Bu nedenle, örgütlerde çalışanların adaletle ilgili algılarına ve kaygılarına atıfta bulunan örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir göstergesi olarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Colquitt vd., 2001).

Örgütsel adalet kavramının alanyazına iki önemli katkı yaptığını söylemek mümkündür. İlk olarak, adaletin yasalaşması üzerine yapılan araştırmalar hem durumsal faktörleri (Monin, Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013; Wo, Ambrose ve Schminke, 2015; Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019) hem de bireysel faktörleri (Scott vd., 2014; Qin, Ren, Zhang ve Johnson, 2017; Wolfe, Nix ve Campbell, 2018) tanımlamasıdır. Bu tanımlamanın adaletsizliği daha iyi anlamamıza yardımcı olacağını fakat adaletsizliği ortadan kaldırmayacağı kabul edilmektedir. Rekabet halindeki çıkarlar arasındaki ödünleşimler adaletle ilgili birçok kararın doğasında olması bunu göz önüne getirmektedir. Bu konuyla ilgili gerçek bir tartışma başlatmak için, potansiyel ödünleşmelerin meydana gelmesi muhtemel olan üç spesifik, ancak farklı bağlamı olduğu dikkate alınmalıdır. Örgütsel adalet literatürünün köklerine kadar izlenebilecek bir ödünleşim (temsilcilerin ideolojik inançlarının bir işlevi olarak malları dağıtma), zarara öncelik veren mevcut kültürün karmaşıklığını yakalayan bir ödünleşim seçilmesi durumu kesinlikle gözden uzak tutulmamalıdır. Kaçınma (Campbell & Manning, 2014, 2018; Lukianoff & Haidt, 2015, 2018) ve adaletin yasalaşmasının gerçekleştiği ilgili sosyal bağlam (yani, bir taraf için diğerine adaleti uygulamak) ve toplumsal veya kurumsal sözleşmelerde değişen nihai değiş tokuş mekanizmalarının adaletle aşılınmış/bulaşmış karar verme durumunun (adaleti zamanın sınırları içinde uygulamak) hangi aşamada olduğuna göre değişiklik gösterebilir. Bu ödünleşimlerin her birinin adaletin yasalaşması için benzersiz sonuçları vardır ve oldukça geniş bir araştırma kapsamını kapsamaktadır. İkinci olarak, “sınırlı adaletin yasalaşması” üzerine konuşmayı ilerletmek yargının yasalaşmasının önündeki engeller (Ambrose & Schminke, 2009) ve sınırlı rasyonalite (Kahneman, 2003) argümanları ilerleterek mevcut adalet düzenleme ile adalet kavramına toplumsal boyutun yanı sıra örgütsel (organizasyonel) boyutun ilave edilmesini sağlamıştır (Mazar vd., 2008).

Greenberg (1993), adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşimsel adaleti kişiler arası ve bilgilendirici boyu olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Kişilerarası boyut kişilerarası tutumlarla ilgili ve başarıları belirleyenlerin nezaket, haysiyet ve saygı gösterdikleri ölçüde dağıtımı kapsarken; bilgilendirici boyut başarıların dağılımı, prosedür adaleti ve süreçlerle ilgili olarak çalışanlara ne kadar bilgi ve açıklama yapıldığı ile ilgili unsurları içerir (Greenberg, 1993; Robinson, 2004). Greenberg'e (1993) göre, bu iki adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır. Kişilerarası adalet algısı öncelikle sonuçlara verilen tepkilerle ilgilidir. Duygusalılık, bireylerin istenmeyen sonuçlar hakkında daha olumlu hissetmelerine neden olabilir. Karar sürecine ilişkin açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirecek bilgiler içerdiğinden, bilgisel adalet, sürecin kendisine verilen tepkileri etkiler (Colquitt, 2001).

Örgütsel adalet, çalışanların iş tatminini ve performansını etkileyen bir faktördür. Adalet, çalışanların işlerini yaparken hissettikleri duygu ile ilgilidir (Nafei, 2015; Srivastava ve Pathak, 2016; Devika ve Reddy, 2019; Toghdori ve Reza Mostaghimi, 2019). Örgütlerde adaletin, yönetsel kararların, kalite algılarının çalışanlar ve çalışma ortamı koşulları arasındaki ilişki açısından çalışanlar tarafından hissedilen bireysel

adalet koşullarında bahseder (Gillet vd., 2013; Huang vd., 2007; Mehrotra & Prasad, 2011; Wisnom & Gallagher, 2018).

Genel olarak insanlar, kararlara (dağıtımsal adalet), sonucun nasıl belirlendiğine (prosedürel adalet), sonuçla ilgili paylaşılan bilgilere (bilgisel adalet) ve çalışana işveren tarafından nasıl davranıldığına dayalı olarak adalet algılarını oluştururlar. Adalet türlerini sınıflandırarak iş başındaki adaleti anlamak yararlıdır. Çünkü adaletten kimin sorumlu olduğunu genellikle gerçek failin kim olduğundan çok adaletsizliğin türü belirler [Lavelle vd., 2006; Fortin vd., 2006].

Adalet hakkında düşünürken akla en kolay gelen şey, çalışanların kaynakların dağıtımı veya kimin 'ne' alacağı hakkında yargıları içeren dağıtımsal adaletidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). İlk olarak 1960'ların ortalarında ortaya çıkan dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel kararlarda adil paylarını alıp almadıkları konusundaki endişelerini tanımlar (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Deutsch (1975), kuruluşların ve yöneticilerin bir sonuçla adaleti sağlamayı umabilecekleri üç kategori tanımladı: adalet, eşitlik ve ihtiyaç. Eşitlik, Adams (1965)'in Eşitlik Teoris'i'nde kuramlaştırıldığı gibi, çalışanların ilgili diğerlerine kıyasla (örneğin, ücretle orantılı çalışılan saatler) katkılarıyla eşleşen bir sonuçla en çok ilgilendiklerini tahmin eder. Benzer şekilde, ihtiyaç ilkesi, örneğin grubun veya bireyin biyolojik veya işlevsel ihtiyaçları tarafından yönlendirilen kaynakların eşitsiz dağılımını gerektirir (Deutsch, 1975). Buna karşılık, bir eşitlik sistemi altında, göreceli katkı ne olursa olsun, gruptaki herkes aynı sonucu alır. Araştırmalar, eşitliğe karşı eşitliğe dayanan adalet sistemlerinin farklı grup dinamiklerini teşvik ettiğini, eşitliğin daha fazla bireysel motivasyona ilham verdiğini ve eşitliğin daha fazla grup uyumunu kolaylaştırdığını gösteriyor (Folger, 1977).

Daha da önemlisi, çalışanlar kuruluşlarında kararların 'nasıl' alındığıyla da ilgilendirler. Prosedürel adalet - karar verme sürecinin adil olduğu algısı - çalışanların işyerinde adalet değerlendirmelerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Karar sonucu olumlu olsa bile, çalışanların karar verme süreçlerinin adillliğini önemsemeleri bazılarını şaşırabilir (Colquitt ve Zipay, 2015; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Goldman, 2003; Leventhal, 1980). Süreç tutarsız, önyargılı, hatalı veya etik dışı görüldüğünde kurumlarda adaletsizlik algıları ortaya çıkarır (Leventhal, 1980). Çalışan adalet algıları, karar süreçleri düzeltmeye izin vermediğinde ve çalışanların çıkarları yeterince temsil edilmediğinde de zarar görür.

Kişilerarası ve bilgiye dayalı bazı araştırmacılar kişilerarası ve bilgisel adaleti etkileşimsel adalet başlığı altında birleştirirken, diğerleri ayrı olarak ele almaktadır. (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001). Birlikte ele alındığında etkileşim adaletini, bir kişinin bilgiyi uygun şekilde paylaşarak (bilgi adaleti) ve kabalıktan kaçınarak (kişilerarası adalet) (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Bies, 2015) diğerine nasıl davrandığına dair algı olarak düşünebiliriz. Bazı akademisyenler, etkileşimsel adaleti ayrı bir adalet türü olarak değil, dağıtım ve prosedür adaletinin önceliği ve sonucu olarak anlarlar (Lind, 2019). Diğer bilim adamları, kişilerarası ve bilgisel adaleti, kendi odaklanmış incelemelerine değer olan kendi adalet türleri olarak tanımlarlar. Her iki yaklaşımın da faydaları vardır: etkileşim adaletini bir öncül ve sonuç olarak incelemek, bireysel bilişlere ve davranışlara ışık tutarken, bir tipoloji olarak etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamalarla daha net bağlantılar kurar (Lind, 2019).

Qureshi ve arkadaşlarına (2016) göre terfi ve değerlendirmede dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir. Cheol-yeung (2020), örgütsel adaletin yanı sıra denetimin kalitesi ve tutumunun iş tatmini üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir.

Adalet algısı, çalışanların örgüte harcadıkları zaman ve çabanın verimli olmasını sağlar; dolayısıyla, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için daha fazla enerji harcamaları için onları motive eder (Campbell vd, 2013). Literatürdeki ampirik araştırmalar, olumlu örgütsel adalet algısının iş performansı ve iş tutumunu arttırdığını göstermiştir (Singh, 2019; Arab ve Atan, 2018; Swalhi vd., 2017). Bunun dışında önceki araştırmalar, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık (Minibas-Poussard vd., 2017), üretkenlik karşıtı iş davranışı (Cohen ve Diamant, 2019) ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi duyuşsal ve tutumsal tepkileri de etkilediğini göstermiştir (Singh ve diğerleri, 2020; Aggarwal ve Singh, 2016).

Örgütsel adalet, yalnızca temel bir kuramsal değer değil, aynı zamanda örgütler içinde iş birliğine dayalı eylemi teşvik eden birincil bir ilkedir. Çalışanlara ve örgütlere önemli ölçüde fayda sağlar (Cropanzano vd., 2007; Konovsky, 2000). Örneğin, başarılı karar vermeyi kolaylaştırır (Konovsky, 2000). Bireyler ayrıca örgütlerin kararlarının meşru olup olmadığını belirlemek için genellikle kuruluşların görünür adaletini kullanır (Cropanzano vd., 2007; Konovsky, 2000). Bu nedenle, araştırmacılar ve uygulayıcılar, kapsayıcılığı ve adaleti teşvik etmeye yönelik yatırımlardan kaynaklanan olumlu ve hedefli örgütsel sonuçlarla ilgilenmektedir (Akram vd., 2020). Ağırlama endüstrisinde adalet konusunda, özellikle hizmet çalışanlarının ekstra rol performansının (örn. konaklama araştırmacıları) tüm kuruluşların performansının ve sürdürülebilirliğinin doğrudan örgütsel adalete bağlı olduğunu iddia ederek (Lopez-Cabarcos vd., 2015; Hsu vd., 2019) adaletin konaklama bağlamındaki önemini doğrulayabilmiştir (Karkoulian vd, 2016; Nazarian vd., 2021).

4. ARAŞTIRMA

Bu çalışma, öğretmenlerin ilkökul ve ortaokul müdürleri arasındaki adalet algılarını, ilkökul ve ortaokul öğretmenleri arasındaki örgütsel çatışma düzeyini ve bunu etkileyen değişkenleri chaid analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanarak belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında yapılan literatür çalışmalarında, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi farklı bağımlı ve bağımsız değişkenlerle inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen, ikisi arasındaki etkiyi chaid analizi ve yapısal eşitlik modeliyle birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, mevcut çalışma önemli bir değere sahiptir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma temelde nicel bir araştırmadır. Nicel araştırmalarda, sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri ankete dayalı araştırmalardır. Bu araştırma, tarama araştırması modeli içinde ilişkisel araştırma modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın hedef evreni, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Kocasinan ilçesindeki 142 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 3.291 öğretmendir. Örneklemi ise 1200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında dağıtılan 1200 anketten 1020 adedi değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel adaleti ölçmek için Elma (2013) tarafından geliştirilen 19 madde 3 alt boyuttan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,941 olarak bulunmuştur

Örgütsel muhalefeti ölçmek için Kassing'in tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 2 alt boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,838 olarak bulunmuştur

Araştırma analizlerini yapmak için SPSS 25 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmayla ilgili temel istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

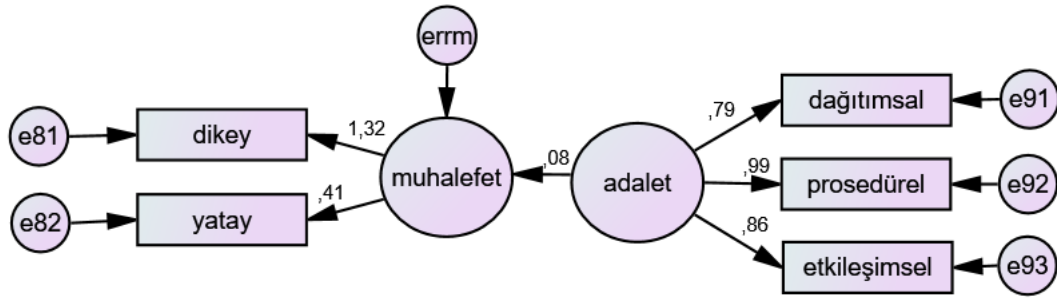
Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Dağılımı.

Kurum	Cinsiyet		1-5 yıl	Kıdem					31 yıl ve üstü	Toplam
				6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26-30 yıl		
ilkokul	kadın	Medeni evli	182	212	28	8	12	2	4	448
		durum bekar	2	4	2	0	0	0	0	8
		Toplam	184	216	30	8	12	2	4	456
	erkek	Medeni evli	0	6	32	6	12	20	6	82
		durum bekar	4	4	0	0	0	0	4	12
		Toplam	4	10	32	6	12	20	10	94
Toplam	Medeni evli	182	218	60	14	24	22	10	530	
	durum bekar	6	8	2	0	0	0	4	20	
	Toplam	188	226	62	14	24	22	14	550	
ortaokul	kadın	Medeni evli	6	38	8	0	2	2	0	56
		durum bekar	8	8	0	2	0	0	0	18
		Toplam	14	46	8	2	2	2	0	0
erkek	Medeni evli	2	54	96	4	0	0	0	156	
	durum bekar	12	18	64	50	57	34	5	240	
	Toplam	14	72	160	54	57	34	5	396	
Toplam	Medeni evli	8	92	104	4	2	2	0	212	
	durum bekar	20	26	64	52	57	34	5	258	
	Toplam	28	118	168	56	59	36	5	470	
<u>Toplam</u>	<u>kadın</u>	<u>evli</u>	188	250	36	8	14	4	4	504

	Medeni durum	bekar	10	12	2	2	0	0	0	26
	Toplam		198	262	38	10	14	4	4	530
erkek	Medeni durum	evli	2	60	128	10	12	20	6	238
		bekar	16	22	64	50	57	34	9	252
	Toplam		18	82	192	60	69	54	15	490
Toplam	Medeni durum	evli	190	310	164	18	26	24	10	742
		bekar	26	34	66	52	57	34	9	278
	Toplam		216	344	230	70	83	58	19	1020

Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 1020 kişinin %52’si (530 kişi) kadın ve %48’i (490 kişi) erkek olup katılımcıların %53,9’u (550 kişi) ilkokulda %46,1’i (470 kişi) ortaokulda çalışmaktadır. Öğretmenlerin %49,4’ü (504 kişi) sınıf öğretmeni diğer kalan %50,6’sı (516 kişi) ise branş öğretmenidir.

Örgütsel adaletin örgütsel muhalefete etkisini araştıran yapısal eşitlik modeli şekil 1 de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Sonuçları

Yukarıdaki araştırma modeline göre AMOS 24 paket programında yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Model	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
CFI	,996	,950≤CFI≤,970	,970≤CFI≤1,000
CMIN/DF	3,682	2,000 ≤ χ^2/df ≤ 5,000	,000 ≤ χ^2/df ≤ 2,000
IFI	,996	,900≤IFI≤,950	,950≤NFI≤1,000
NFI	,994	,900≤NFI≤,950	,950≤NFI≤1,000
RFI	,986	,850<RFI≤,900	900<RFI≤1,000
RMSEA	,051	,050≤RMSEA≤,080	,000≤RMSEA≤,050
TLI	,990	,900≤TLI≤,950	,950≤TLI≤1,000

Kaynak: Bayram, A., Buyuksivashoglu, N. M., Seker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *Ilkogretim Online*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde CFI, IFI, NFI, RFI ve TLI indekslerinin mükemmel uyum diğer indekslerin ise kabule edilebilir uyum aralıklarında olduğundan modelin geçerli olduğu ve örgütsel adaletin örgütsel muhalefete %8 düzeyinde etkisi olduğu söylenebilir.

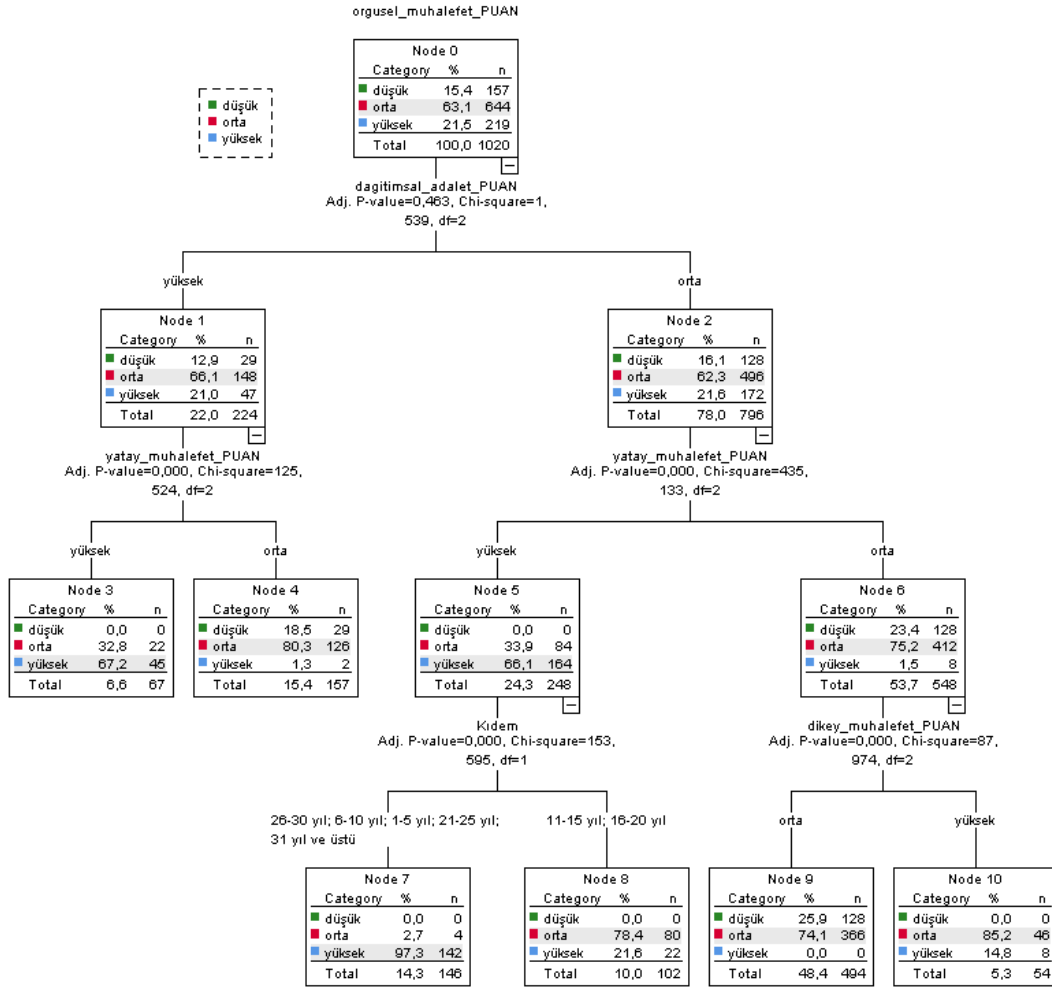
Tablo 3. Örgütsel Muhalefet ile Diğer Değişkenler Arası Çapraz Dağılım

Dağıtımsal Adalet					
Örgütsel Muhalefet		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
	Düşük	0	128	29	157
	Orta	0	496	148	644
	Yüksek	0	172	47	219
	Toplam	0	796	224	1020
Prosedürel Adalet					
Örgütsel Muhalefet	Düşük	56	72	29	157
	Orta	132	338	174	644
	Yüksek	41	101	77	219
	Toplam	229	511	280	1020
	Etkileşimsel Adalet				
Örgütsel Muhalefet	Düşük	46	70	41	157
	Orta	126	260	258	644
	Yüksek	56	66	97	219
	Toplam	228	396	396	1020

Örgütsel Adalet					
Örgütsel Muhalefet		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
	Düşük	157	0	0	157
	Orta	0	644	0	644
	Yüksek	0	0	219	219
	Toplam	157	644	219	1020
Dikey Muhalefet					
Örgütsel Muhalefet	Düşük	0	157	0	157
	Orta	0	596	48	644
	Yüksek	0	123	96	219
	Toplam	0	876	144	1020
	Yatay Muhalefet				
Örgütsel Muhalefet	Düşük	0	157	0	157
	Orta	0	538	106	644
	Yüksek	0	10	209	219
	Toplam	0	705	315	1020

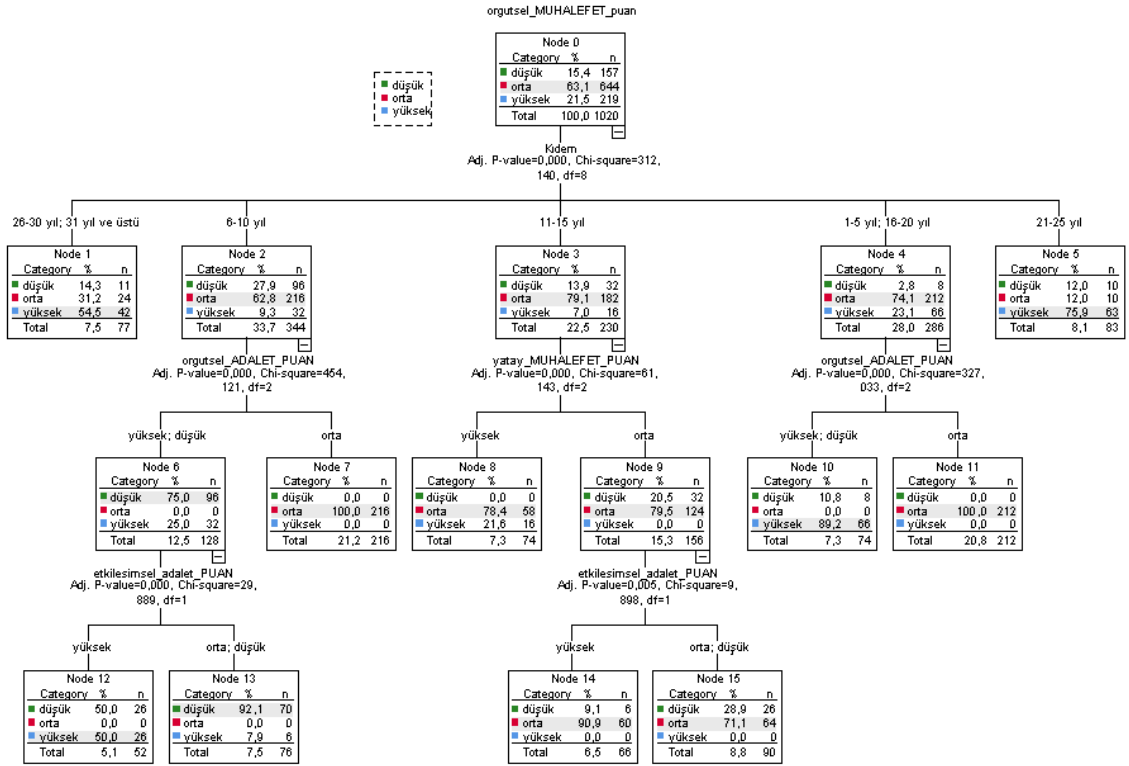
Örgütsel muhalefet ile örgütsel adaletin puanlarının dağılımı incelendiğinde genelde orta-orta dağılımında yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel muhalefet ile prosedürel ve etkileşimsel adaletin dağılımları incelendiğinde adalet puanlarının düşük olduğu kısımlar bulunduğu tespit edilmiştir.

Karar ağaçları, çok değişkenli analizlerde en sık kullanılan tahmin yöntemlerinden biridir. Veri madenciliğinde sınıflandırma, tahmin, regresyon ve fikir üretme gibi veri tanımlama, görselleştirme, boyutlandırma ve tahmin görevleri için kullanılır. Denetimli bir öğrenme yöntemidir ve tümevarımsal çıkarım gerçekleştirebilir (Milanovic & Stamenkovic, 2017). Karar ağaçlarının uygulamalarından biri olan Chaid, parametrik olmayan bir algoritmadır ve iyi çalışması için tek gereklilik büyük bir veri seti olmasıdır. Bunun nedeni, algoritmanın ilgili çaprazlama matrisinin her bir hücresi için en az beş beklenen frekans gerektirmesidir (Diepen & Franses, 2006). Chaid analizi, etkilerin dağılımında yüzde olarak görsel, kolay ve anlaşılır bilgiler sunumu imkânı sağladığı için araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Muhalefet ve Dağıtımsal Adaletle İlişkin Chaid Analizi

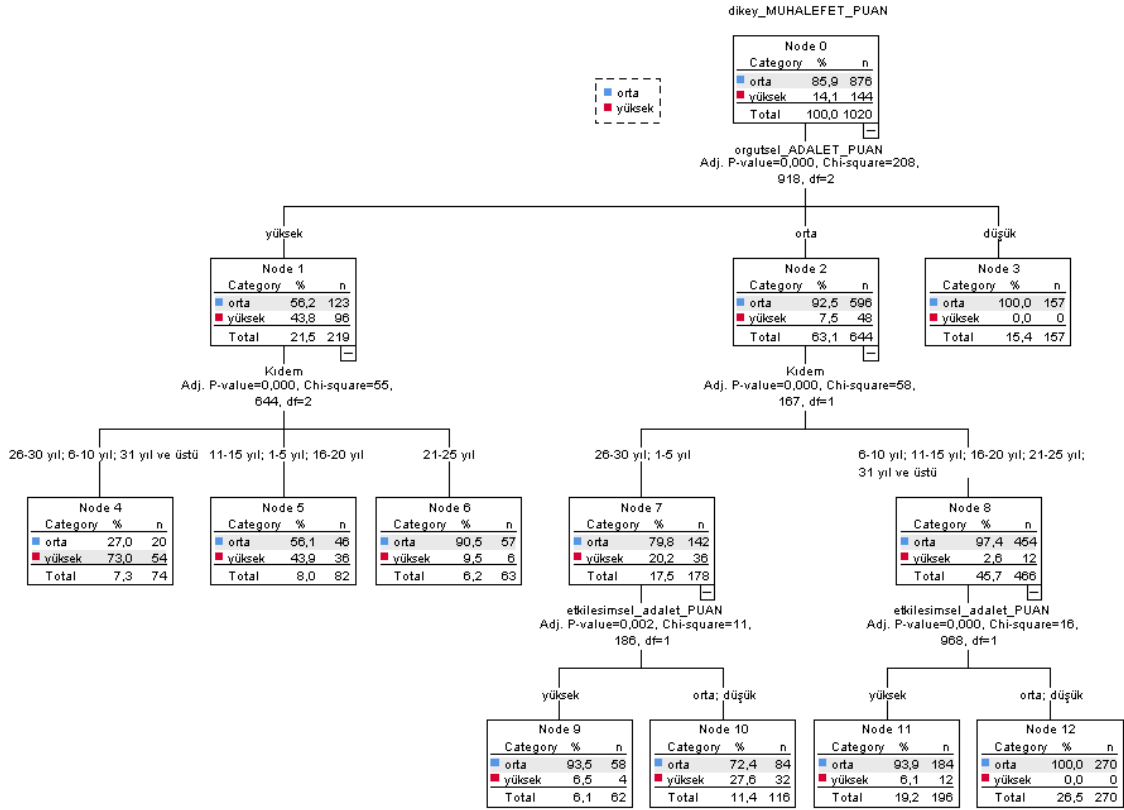
Şekil 2 Örgütsel muhalefette dağıtımsal adaletin farklılaşmasını göstermektedir. Dağıtımsal adaletin örgütsel muhalefet etkisi incelendiğinde dağıtımsal adaletin orta ve yüksek puanlar arasında kategorileşme olduğu; ve bu kategorileşmelerde yatay muhalefet puanlarının farklılaştığı görülmektedir. Yüksek dağıtımsal adalet puanına sahip yatay muhalefet sadece orta ve yüksek puan olarak kategorilere ayrılmıştır. Orta düzeyde yatay muhalefet puanı ise yüksek ve orta olmak üzere kategorilere ayrılırken; yüksek düzeyde yatay muhalefet puanı kıdeme göre farklılaşmaktadır. Kıdem ise kendi arasında 10-20 yıl ile diğer kategoriler arasında farklılaşmaktadır. Burada kıdemin 10-20 arasında farklılaşmış olması dikkate değer bir sonuçtur. Ayrıca orta düzeyde puana sahip yatay muhalefetin dikey muhalefetin orta ve yüksek puana göre farklılaştığı gözden uzak tutulmamalıdır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel muhalefete etki eden dağıtımsal adalet ve diğer alt boyutların etkisinde düşük puana rastlanmadığı tespit edilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Muhalefet ve Kıdeme İlişkin Chaid Analizi

Şekil 3 Örgütsel muhalefet kıdeme göre farklılıkları göstermektedir. 20 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar örgütsel adalet veya yatay muhalefete göre farklılaşmamaktadır. 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar yatay muhalefet ile kıdemde farklılaşırken diğerleri örgütsel adalet düzeyinde farklılaşmaktadır. 6-10 yıl arası kıdem sahip olanlar örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeyinde farklılaşırken 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar yatay muhalefet ve etkileşimsel adalet düzeyinde farklılaşmaktadır. 1-5 yıl ve 15-20 arası kıdeme sahip olanlar ise sadece örgütsel adalet düzeyinde farklılaşmaktadır. Bu sonuçlara göre ilk 5 yıldan sonraki on yıl içerisinde çalışanların toplam örgütsel adalet anlayışının yatay muhalefete doğru evrildiği ve her ikisinin de ortak paydasının etkileşimsel adalet olduğunu söylemek mümkündür.

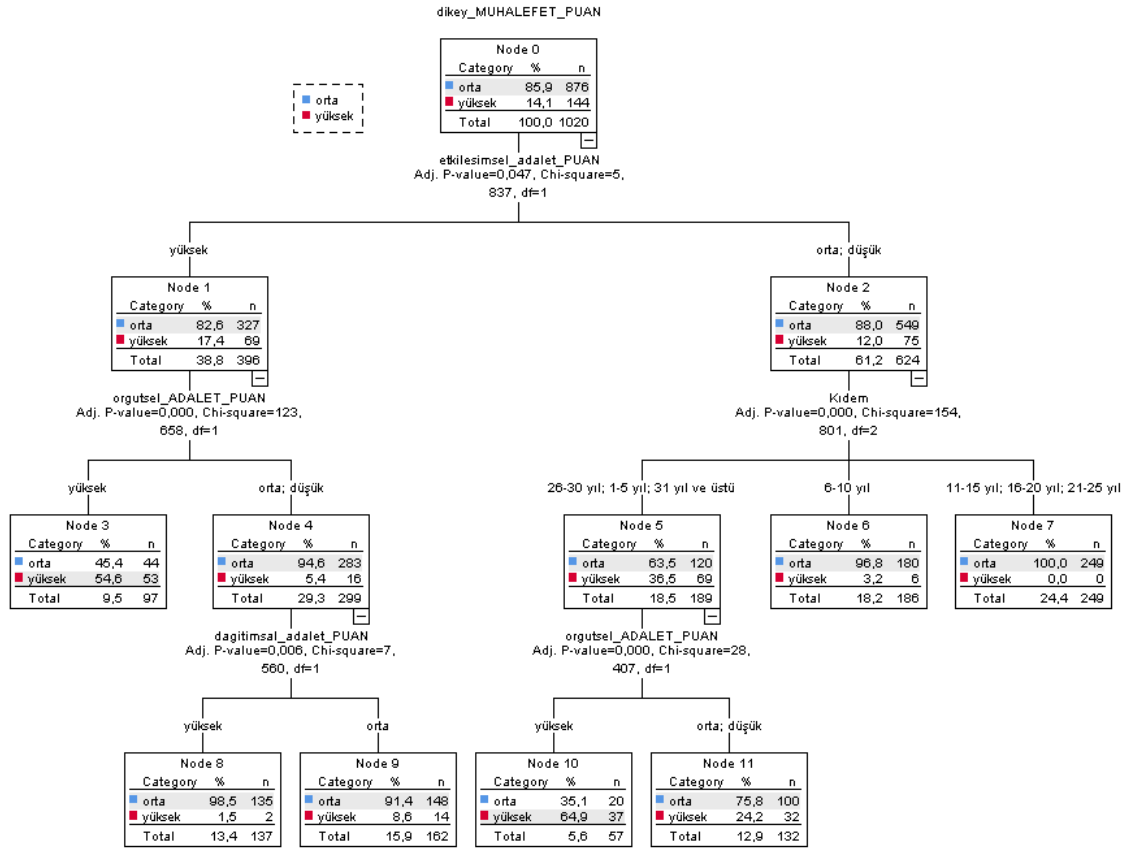
Şekil 4 dikey muhalefetin örgütsel adaletle göre farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel adalet puanı düşük, orta ve yüksek olarak kategorileştirilmiştir. Orta ve yüksek puanlarda kıdem etkili olur iken düşük puanda kıdem her hangi bir etkisi yoktur. Orta düzey örgütsel adalet puanında kıdem etkileşimsel adaletle göre farklılaşmaktadır. 1-5 yıl ve 26-30 yıl kıdem birleşerek diğer kıdem kategorilerden farklılaşmıştır.



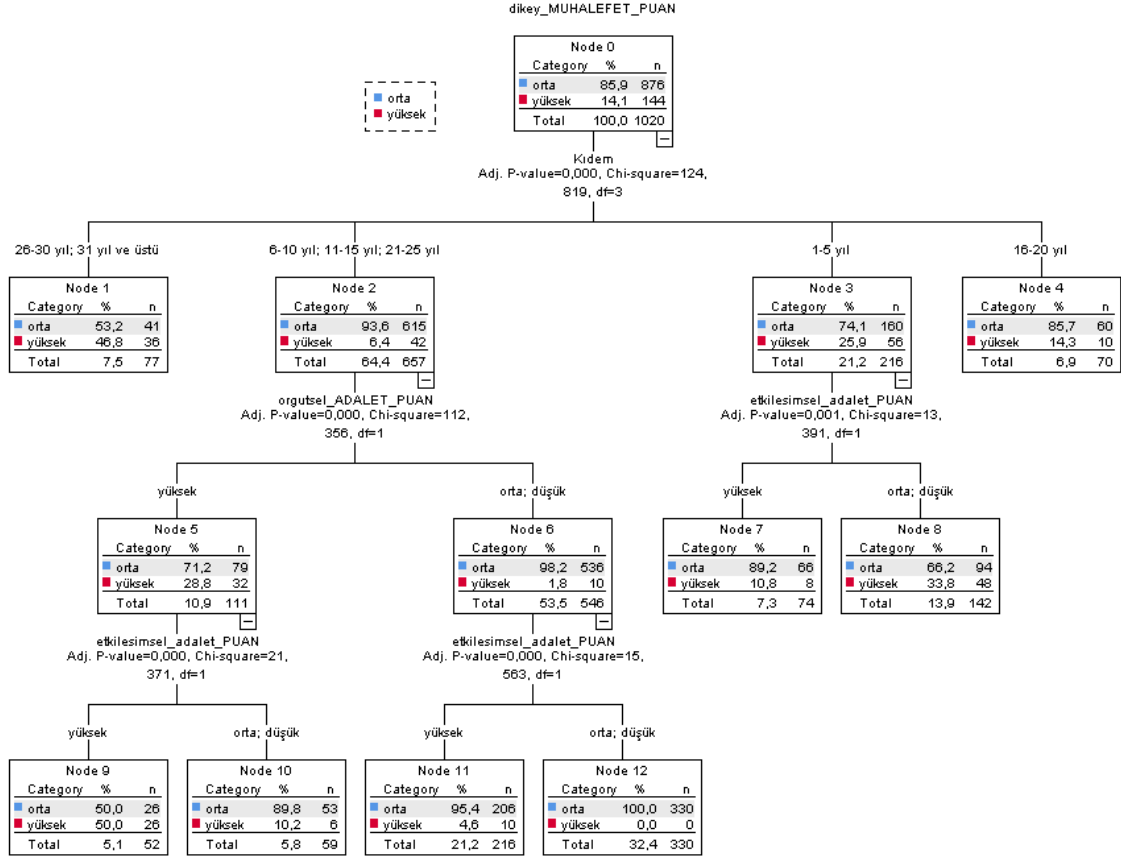
Şekil 4. Dikey Muhalefet ve Örgütsel Adaletle İlişkin Chaid Analizi

Şekil 5 dikey muhalefetin etkileşimsel adaletle ilişkisini göstermektedir. Etkileşimsel adalette orta ve düşük puan birleşerek yüksek puandan farklılaşmıştır. Yüksek etkileşimsel adalet puanında örgütsel adalette farklılaşma söz konusu iken orta ve düşük etkileşimsel adalette kıdeme bağlı örgütsel adalette farklılaşma söz konusudur. Orta ve düşük etkileşimsel adalet puanına örgütsel adaletin etkisinde kıdem farklılaşması oluşmuştur.

Şekil 6 kıdem değişkenine göre dikey muhalefetteki farklılaşmayı göstermektedir. 16-20 yıl ile 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlarda dikey muhalefetin oluşumu açısından farklılaşma söz konusu değildir. 1-5 kıdeme sahip olanlar etkileşimsel adalet açısından kategorileşmiştir. 6-15 yıl ve 21-25 yıl kıdeme sahip olanlar etkileşimsel adalet puanlarına göre oluşan örgütsel adalet puanı bakımından farklılaşmıştır.

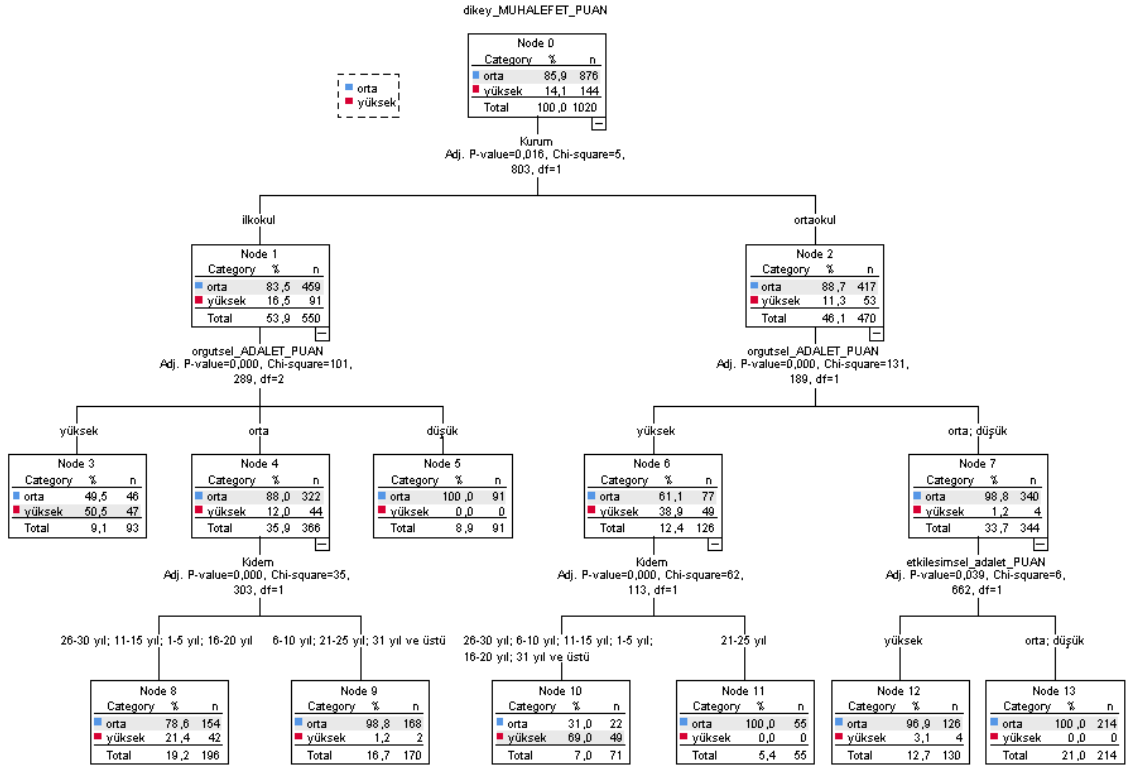


Şekil 5. Dikey Muhalefet ve Etkileşimsel Adalet İlişkin Chaid Analizi



Şekil 6. Dikey Muhalefet ve Kıdeme İlişkin Chaid Analizi

Şekil 7 kurum değişkenine göre dikey muhalefetteki farklılaşmayı göstermektedir. Dikey muhalefette örgütsel adalet puanı okul türüne göre farklılık oluşmuştur. İlkokul düzeyinde düşük orta ve yüksek puan kategorileri oluşmakta iken ortaokul düzeyinde orta ve düşük kategori birleşmiş ve yüksek kategoriden ayrılmıştır. İlkokul düzeyinde örgütsel adalet puanında kıdem sadece orta düzey puan kategorisinde etkilidir. Ortaokul düzeyde ise kıdem sadece yüksek puan kategorisinde etkilidir. İlkokul düzeyinde 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 26-30 yıl kategorisi 6-10 yıl, 21-25 yıl ve ≥ 31 yıl kategorisinden ayrılmaktadır. Burada dikkat çeken husus ilk 5 yıl ile 2. 5 yılın ayrışması ile 10-20 yıl ile 21-25 yılın ayrışmasıdır. Nitekim bu sonuçlar literatürle uyumaktadır. Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaokul düzeyinde örgütsel adaletin orta-düşük etkisinde diğer düzeylerdeki etkilerden farklı olarak etkileşimsel adaletin etkisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Etkileşimsel adaletin muhalefete etkisinde örgütsel adalet olduğu gibi orta ve düşük kategori birleşmiş ve yüksek kategoriden ayrılmıştır. Dolayısıyla ortaokul düzeyinde örgütsel adaletin örgütsel muhalefete etkisinde etkileşimsel adaletin etkisinin baskın olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 7. Dikey Muhalefet ve Kuruma İlişkin Chaid Analizi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların değişimi yönetebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için kaynakları etkin ve verimli kullanması, iş süreçlerinin düzenli akışını sağlaması, çalışanların iş birliği içinde çalışmasını temin etmesi, istenilen düzeyde başarı gösterenleri ödüllendirmesi ve güçlü insan kaynaklarına sahip olması gerekir. Çalışanlar yaptıkları yatırım karşılığında bir fayda elde etmeyi beklerler. Bu fayda sonucunda kararların nasıl alındığı, faydanın dağıtılmasında prosedür ve politikalara uyulup uyulmadığı, gerekli açıklamaların yapıp yapılmadığı ve yöneticilerin iletişiminin adil olup olmadığı gibi sorulara zihinlerinde sürekli cevap ararlar. İşte bu cevapların karşılığı örgütsel adalettir. Çalışanlar, faydaların adil dağıtılmadığını; kurallara, politikalara ve prosedürlere uyulmadığını; kaliteli etkileşimlerin gerçekleşmediğini, yeterli bilgi olmadığını ve bu durumları ifade etme ihtiyacı hissederler. Bu ifade etme tarzı çatışma/muhalefet şeklinde ortaya çıkar.

Çalışanlar adil olmayan durumları, sonuçları, süreçleri, prosedürleri, politikaları, iletişim tarzlarını, yetersiz bilgiyi ve çeşitli faktörleri göz önünde bulundurabilir ve doğru kanalı bulduklarında, sonucu değiştirebilecek veya kuruluşta etkili olabilecek biriyle- yönetimden biriyle veya yöneticileriyle - iletişime geçebilirler. Çalışanlar bu kanaldan mahrum bırakılır ve kendilerine misilleme yapılacağı düşüncesine kapılırlarsa, kurumda güçlü olmayan, benzer konumdaki çalışanları hedef alabilirler. Düşüncelerini iş arkadaşlarına öfkeyle ifade edeceklerdir. İşyerindeki adaletsizliklerle ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerini yönetim veya iş arkadaşları yerine aile üyeleri, eşler, yabancılar veya arkadaşlar gibi işyeri dışındaki kişilere

aktarabilirler. Yukarıda sayılan husulardan dolayı örgütsel adaletin örgütsel muhalefete etkisi araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan 1020 kişinin %52'si (530 kişi) kadın ve %48'i (490 kişi) erkek olup katılımcıların %53,9'u (550 kişi) ilkokulda %46,1'i (470 kişi) ortaokulda çalışmaktadır. Öğretmenlerin %49,4'ü (504 kişi) sınıf öğretmeni diğer kalan %50,6'sı (516 kişi) ise branş öğretmenidir. Örgütsel muhalefet ile örgütsel adaletin puanlarının dağılımı incelendiğinde genelde orta-orta dağılımında yoğunlaştığı; Ancak örgütsel muhalefet ile prosedürel ve etkileşimsel adaletin dağılımları incelendiğinde adalet puanlarının düşük olduğu kısımlar bulunduğu ve örgütsel adaletin örgütsel muhalefeti %8 düzeyinde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefetin örgütsel adalet, kıdem, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile etkisi araştırıldığında Chaid analizin alt dallarında yer alan değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği ve kategorik gösteriminin mümkün olduğu görülmüştür.

Literatürde yapısal eşitlik modeli ve Chaid analizi ile birlikte örgütsel adaletin örgütsel muhalefete etkisini araştıran başka çalışmaya rastlanılmadığından araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılamamıştır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Eğitim kurumu müdürleri, adaletin hangi boyutlarının öğretmen direnç stratejilerini istenilen şekilde ve derecede ürettiğinin farkında olmalı ve bu adalet boyutlarını kullanmaya yönelmelidir.

Kurum yönetimi, muhalefeti kurumun gelişimi için bir kavram olarak görmeli ve demokratik bir ortam için muhalefetin ortaya çıkmasına izin vermelidir.

Okul müdürleri adil yönetim uygulamaları konusunda Bakanlık denetiminde kurum içinde eğitilebilir.

Okul müdürleri eleştirileri kabul etmeli ve saygı göstermelidir. Tüm fikirler eşit derecede önemli görülmeli ve öğretmenler kendilerine değer verildiğinin farkına varmalıdır.

Okul müdürleri, öğretmenlerle kuracakları güçlü iletişim mekanizmalarıyla adalet ve muhalefet konularındaki olası yanlış algılamaların önüne geçebilmelidir.

Öğretmenler ve yöneticiler, muhalefet kavramı ve bunun kurumlarındaki önemi konusunda hizmet içi eğitim alabilirler.

Öğretmenlerin adalet aradığı kurumlarda yöneticilerin, kurum tarafından algılanan adalet kavramının kurum için olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurmaları gerekir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu çalışma, ilk ve ortaöğretimde öğretmenlerin yöneticilere yönelik adalet algıları ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişki lise düzeyinde, hatta farklı düzeylerde ve özel okullarda da incelenebilir. Böylece eğitim camiasının çoğunluğunu oluşturan öğretmenler topluluğu hakkında genel bir yargıya varılabilir.

Bölgeler arasındaki farklılıkları belirlemek ve değerlendirmek için farklı bölgelerde mümkünse karşılaştırılmalı araştırma yapılabilir.

Okul müdürlerinin adalet anlayışı ile öğretmen muhalefeti arasındaki ilişkiye dair araştırmamız niceldir. Bu ilişkiyi netleştirmek için nitel veya karma yöntemler kullanarak araştırmalar yapılabilir.

Yöneticilerin eğitimde eşitlik anlayışının öğretmenler üzerindeki etkisi veya öğretmenlerin örgüt karşıtı stratejilerinin yöneticiler üzerindeki etkisi üzerine araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abusamaan, M. N. R., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2021). Determinants of Organizational Justice and Their Relationship to the Behavior of Sportsmanship and Civilized Behavior in the Palestinian Police. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAIRS)*, 5(3).
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands, Volume 2, pp. 267–299.
- Aggarwal, A. and Singh, R. (2016), “Exploring the nomological network of organizational citizenship behavior: a review of dimensions, antecedents and consequences”, *IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 3, pp. 16-39.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. and Hussain, S.T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 5 No. 2, pp. 117-129.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). Assessing roadblocks to justice: A model of fair behavior in organizations. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 28: 219–263. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Arab, H.R. and Atan, T. (2018) .Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq, *Management Decision*, Vol. 56 No. 4, pp. 808-827.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24 (2), 97-102.
- Bayram, A., Buyuksivashoglu, N. M., Seker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *Ilkogretim Online*, 19(1), 147–156.
- Bekiş, T., Bayram, A. ve Şeker, M. (2013). Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5, 19-27.
- Bies, R.J. (2015). Interactional justice: Looking backward, looking forward. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*; Cropanzano, R., Ambrose, M., Eds.; Oxford University Press: Oxford, UK, pp. 89–108.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Diekmann, K. A. (2009). Towards a “fairer” conception of process fairness: Why, when, and how more may not always be better than less. *Academy of Management Annals*, 3: 183–216.
- Campbell, B., & Manning, J. (2014). Microaggression and moral cultures. *Comparative Sociology*, 13: 692–726.
- Campbell, B., & Manning, J. (2018). *The rise of victimhood culture: Microaggressions, safe spaces, and the new culture wars*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Campbell, N.S., Perry, S.J., Maertz, C.P.M. Jr, Allen, D.G. and Griffeth, R.W. (2013). All you need is ... resources: the effects of justice and support on burnout and turnover”, *Human Relations*, Vol. 66 No. 6, pp. 759-782.

- Cheol-yeung, J. (2020). The Effect of Police Officers' Participatory Decision-making, Supervisory Quality and Attitude and Organizational Justice on Job Satisfaction: Focused on Mediating Effect of Work-Life Conflict. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 68–75.
- Cohen, A. and Diamant, A. (2019). "The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 20, pp. 2901-2924.
- Cohen- Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta- analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A.; Zipay, K.P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2, 75–99.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. (2015). *Organizational justice: Where we have been and where we are going. In The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*; Cropanzano, R., Ambrose, M., Eds.; Oxford University Press: Oxford, UK, pp. 3–14.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21: 34–48.
- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65(3), 298–313.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201. doi:10.1037//0021-9010.86.6.1191
- Demirtaş Ö, Arslan A, Karaca M (2019) Why perceived organizational and supervisory family support is important for organizations? Evidence from the field. *Rev Manag Sci* 13:841–869.
- Diepen, M. V. & Franses, P. H. (2006). Evaluating chi-squared automatic interaction detection. *Information Systems*, 31(8), 814-831, <https://doi.org/10.1016/j.is.2005.03.002>
- Deutsch, M. E. (1975). Equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *J. Soc. Issues*, 31, 137–149.
- Devika, P., & Reddy, S. V. S. (2019). *Quality of Work Life and Employee Engagement*. Parishodh Journal, VIII(II), 10–20.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*, 26, 57–69.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *J. Personal. Soc. Psychol.* 35, 108.
- Fortin, M.; Cropanzano, R.; Cugueró-Escofet, N.; Nadisic, T.; Van Wagoner (2020). H. How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Hum. Relat.* 73, 1632–1663.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197–218.
- Garner, J.T. (2011). Making waves at work: perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages, *Management Communication Quarterly*, Vol. 26 No. 2, pp. 224-240.
- Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C., & Danker, J. (2012). Deviating from the script: A content analysis of organizational dissent as portrayed on primetime television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608–623.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses'

- quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359–1367.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *J. Manag.*, 29, 705–728.
- Gottlieb, J. Z., & Sanzgiri, J. (1996). Towards an ethical dimension of decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1275-1285.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8. JAI Press, 1–52.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You’ve come a long way, maybe. *Social Justice Research*, vol. 6, no. 1, pp. 135–148.
- Hegstrom, T. G. (1999). Reasons for “rocking the boat”: Principles and personal problems. In H. K. Geissner, A. F. Herbig, & E. Wessela (Eds.), *Business communication in Europe* (pp. 179–194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.
- Heine, S. H., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive selfregard? *Psychological Review*, 106: 766–794.
- Hollensbe, E.C.; Khazanchi, S.; Masterson, S.S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Acad. Manag. J.* 51, 1099–1116.
- Hsu, F.-S., Liu, Y-A. and Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees’ well-being, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1702-1719.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. I. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735–750.
- James, K. (2015). Culture and organizational justice: State of the literature and suggestions for future directions. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*; Cropanzano, R., Ambrose, M., Eds.; Oxford University Press: Oxford, UK, pp. 273–290.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58: 697–720.
- Karkoulian, S., Assaker, G. and Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 5, pp. 1862-1867.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58–69.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees’ expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Malden, MA: Polity Press.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone’s going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees’ dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39–65.

- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25 (1), 34-43.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 489-511,
- Krings, F., & Facchin, S. (2009). Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism. Yeni R. et al., *International Journal of Research in Business & Social Science* 11(6) (2022), 241-251
- Lavelle, J.J.; Brockner, J.; Konovsky, M.A.; Price, K.H.; Henley, A.B.; Taneja, A.; Vinekar, V. Commitment, (2009). Procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behav.* 30, 337–357.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social Exchange*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 27–55.
- Lind, E.A. (2019). The study of justice in social psychology and related fields. In *Social Psychology and Justice*; Lind, E., Ed.; Routledge: New York, NY, USA, pp. 1–20.
- Lopez-Cabarcos, M.Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A.I. and V_azquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56 No. 3, pp. 258-272,
- Lukianoff, G., & Haidt, J. (2015). The coddling of the American mind. Atlantic. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/09/the-coddling-of-the-american-mind/399356/>
- Lukianoff, G., & Haidt, J. (2018). *The coddling of the American mind: How good intentions and bad ideas are setting up a generation for failure*. New York, NY: Penguin Press.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). Dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45: 633–644.
- Mehrotra, S., Prasad, K. N., & Dimensions, P. (2011). Quality of Work Life as a Mediator to Work Life. *International Journal of Arts & Sciences*, 4(12), 323–342.
- Milanovic, M. & Stamenkovic, M. (2017). CHAID decision tree: Methodological frame and application. *Economic Themes*, 54(4), 563-586. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0029>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J. and Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment, *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1635-1650.
- Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small Group Research*, 40, 535–554.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, 56: 256–284.
- Nafei, W. (2015). The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1).
- Nazarian, A., Rezvan, V., Pantea, F., Dilini, E. and Peter, A. (2021). Organizational justice in the hotel industry: revisiting GLOBE from a national culture perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 12, pp. 4418-4438
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24 (3), 235-240.261
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131–140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>

- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z.-X., & Johnson, R. E. (2017). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71: 225–253.
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C., & Smith, B. (2016). Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police. *The Police Journal*, 90(1), 3–23.
- Robinson K.L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables*. Alliant International University.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58–69.
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1080–1093.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57: 1571–1591.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of managers' perceived workload on their core technical performance and justice rule adherence. *Academy of Management Journal*. doi:10.5465/amj.2016.1061.
- Simons, T.; Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *J. Appl. Psychol.* 88, 432.
- Singh, S.K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: empirical evidence on role of knowledge hiding, *Journal of Business Research*, Vol. 97, pp. 10-19.
- Singh, J., Chand, P., Mittal, A. and Aggarwal, A. (2020). “High-performance work system and organizational citizenship behaviour at the shop floor”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 1369-1398.
- Srivastava, S., & Pathak, D. (2016). Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work lifeorganisational commitment relationship: a study on Indian IT sector managers. *International Journal of Management Development*, 1(3), 196–214.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment, *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 4, pp. 542-559.
- Şeker, M. (2022). Kiriz yönetimi ve sinerjik liderlik, *Kriz Yönetimi ve Liderlik*. Ed. Ayşegül Düzgün, Nobel Bilimsel Eserler, Yayın No: 926, 275-290.
- Toghdori, K., & Reza Mostaghimi, M. (2019). The relationship between quality of work life and spiritual intelligence in the city of Gonbad Welfare Organization. *Journal of Management and Accounting Studies*, 5(04), 12–18. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol5iss04pp12-18>
- Toytok, E. H., & Özdemir, S. (2022). Okulda Yönetişim Düzeyi ile Örgütsel Muhalefet Düzeyi Arasındaki İlişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 21(84), 1651–1674.
- Tyler, T.R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *Int. J. Psychol.* 35, 117–125.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193–203.
- Waldron, V.R. and Kassing, J.W. (2011). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies for the Workplace*, Sage, Newbury Park, CA.
- Wisnom, M., & Gallagher, K. (2018). Quality of work life in the resort spa industry. *International Journal of Spa and Wellness*, 1(3), 159–177.

- Wo, D. X. H., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2015). What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. *Academy of Management Journal*, 58: 1848–1868.
- Wolfe, S. E., Nix, J., & Campbell, B. A. (2018). Police managers' self-control and support for organizational justice. *Law and Human Behavior*, 42: 71–82.
- Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 617–634.
- Zeng, C. (2018), "Employee dissent: a means to facilitate constructive conflicts in organizations", in Croucher S.M., Lewandowska-Tomaszczyk B. and Wilson P.A. (Eds), *Conflict, Mediated Message, and Group Dynamics: Intersections of Communication*, Lexington Books, Lanhan, MD, pp. 67-80.