

## **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara / Yenimahalle)**

### **Public Primary School Teachers' Organizational Justice Perceptions (Ankara/Yenimahalle)**

**Sümevra ÇIRAK, Gülsün ATANUR BASKAN**

*Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve  
Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye*

**Makalenin Geliş Tarihi: 02.07.2014**

**Yayına Kabul Tarihi: 19.02.2015**

#### **Özet**

*Bu çalışmanın amacı, Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ve bu algıların; cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu, okuldaki hizmet süresi ve aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu amaçla, 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Ankara Yenimahalle İlçesinde görev yapan 11 resmi ilköğretim okulunda görevli 499 öğretmene anket dağıtılmış, 400 (%80) anketten cevap alınmıştır. Bu anketlerin 357 (%89) tanesi işlenmiştir. Toplanan verilerin analizi için, betimsel istatistik, t testi, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Scheffe testi kullanılmıştır. Bulgular, örgütsel adaletin üç alt boyutunun öğretmenlerce "yüksek" düzeyde algılandığını; fakat öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarına göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.*

***Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti, Etkileşim Adaleti.*

#### **Abstract**

*The aim of this study was to determine public primary school teachers' perceptions of organizational justice and whether these perceptions differ across gender, age, tenure, branch, educational background, the period of service at school and the period of working with the same principles. The scale of the research was distributed to 499 teachers employed in 11 primary schools in Yenimahalle, the district of Ankara in education year 2011-2012. 400 (%80) scales were returned. 357 (%89) of these scales were analyzed. For data analysis, descriptive statics, t-test, one way-ANOVA and Scheffe test were used. The findings show that teachers' perception levels of organizational justice and of its all dimensions are high, but the level of teachers' perceptions of interactional justice is the higher than the other subdimensions.*

***Keywords:** Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.*

## 1. Giriş

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

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

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

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

İnsanların ekonomik kazançlar ve sosyal kazanımlar elde etmek için çalıştıkları gerçeği, adalet algısını örgütlerin verimliliği için önemli kılmaktadır. Greenberg örgütsel adaleti, adaletin örgüt içindeki etkisinin anlaşılması ile ilgili kavram olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990, s.399). Moorman'a göre; örgütsel adalet, iş görenlerin kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları ve bu algıların bir-biriyle, örgütle ve işle ilgili durumları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Moorman, 1991, s.845). İnce ve Gül'e göre örgütsel adalet ise; görev, ücret ve ödül dağıtımının, karar verme ve bilgilendirme süreçlerinin ve örgüt içi sosyal ilişkilerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığıyla ilgilidir (İnce ve Gül, 2005, s.135).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların çıktılara ilişkin değerlendirmeleri öznel ve çalışanlar adalet algılarını kendi kazanımlarını diğerlerininki ile karşılaştırarak oluştururlar. Bu nedenle adalet algılarında farklılıklar olması kaçınılmazdır (Choi, 2011, s.187; Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.342). Başka bir deyişle örgütsel adalet, kişilerin idari kontrolün etik ve ahlaki yönlerine ilişkin kişisel değerlendirmeleridir.

Örgütsel adalete yönelik yaklaşımlar iş hayatının değişik yönlerini konu almıştır. Ücret, ödül gibi kaynakların tahsisi, elde edilen kaynakların oluşumunda rol oynayan karar verme süreçleri, amirlerle ve iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim, yaklaşımlara konu olan yönlerdir. Çalışanların bu yönlerine ilişkin adalet algıları sırasıyla, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s.5).

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının (dağıtım, işlem ve etkileşim) çalışanlar üzerindeki etkisini irdeleyen birçok çalışmada; örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Bu sonuçlara binaen örgütsel adaletin üç alt boyutu şunlardır;

**1. Dağıtım Adaleti:** Sosyal adalet veya ekonomik adalet olarak da adlandırılan (Fleischacker, 2004, s.1) ve sosyal psikologlar tarafından çalışılan ilk adalet türü olan (Nowakowski ve Conlon, 2005, s.5) dağıtım adaleti; iş görenlerin ücret, ödül gibi kazanımları ile ilgilidir (Gilliland, Steiner, Skarlicki, 2001, s.123). Cohen (1987) dağıtım adaletini; örgütsel kaynakların, ödül ve cezaların, ücretlerin paylaşılmasının uygun, adil, ahlaki, doğru olup olmadığına yönelik iş görenin algısı olarak tanımlanmaktadır (Karadal, Demirel ve Doğan, 2009). Dağıtım adaletinde esas olan bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78; Titrek, 2009, s.553).

**2. İşlem Adaleti:** İşlemlerin adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı sorusu ve çalışanlar tarafından süreçlerin nasıl algılandığı örgütler için önem arz eden örgütsel adaletin diğer bir boyutunu oluşturur. İşlem adaleti; “Ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Seymen, Girgin, Giritöğlu ve Aksu, 2009, s.172). İşlemlere ilişkin adalet algısı çalışanların sistemi ve örgütü değerlendirmesiyle ilgili iken, dağıtıma ilişkin adalet algısı çalışanların belirli kazançlara ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989, s.115). Moorman’a göre; işlem adaleti kazanımları belirlemek için kullanılan işlemlere yönelik iş görenlerin adalet algısıdır (Moorman, 1991, s.845).

**3. Etkileşim Adaleti:** İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılan bu kavram, kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı duygusal ve sosyal desteğin kalitesi ile ilgilidir. Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini oluşturan dört kuraldan bahsetmektedir. Bunlar; doğruluk, savunabilirlik, saygı ve uygunluktur (Cin, 2010, s.76). Bu dört kuraldan doğruluk, saygı ve uygunluk iletişim ile ilgilidir. Savunabilirlik ise işlemlerin uygulanması sırasında oluşabilecek memnuniyetsizlikleri önlemek ile ilgilidir (Coetsee, 2005, s.49). Etkileşim sürecinde yöneticilerin iş görenlerce adil algılanmasının etkileşim adaleti algısını yükselttiği ve iş görenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyini olumlu etkilediği belirtilmektedir (Wat ve Shaffaer, 2005, s.415). Etkileşim adalet algısı, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı çerçevesinde gelişmektedir (Colquitt, 2001, s.386).

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

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici olduğu belirlenmiştir. Örneğin; araştırmalarda güven ve adalet algısı (Polat, 2007; Laçinoğlu, 2010; Hoy ve Tartar, 2004), örgütsel bağlılık ve adalet algısı (Uğurlu, 2009; Doğan, 2008; Özgan, 2011; Yavuz, 2010; Zafar ve Chungtai, 2006), örgütsel vatandaşlık ve adalet algısı (Polat, 2007; Yılmaz ve Taşdan, 2009) ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalarda; öğretmenlerin kendilerinin örgütün birer saygın elemanı olarak görmeleri, okulda herkese eşit davranıldığını düşünmeleri ve hakları olanı elde ettiklerini bilmeleri, kısacası adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissetmeleri, okulların amaçlarına ulaşmalarında ve işlevlerini yerine getirmelerinde etkilidir. Böyle bir adalet ortamının yaratıcıları ise okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okullarda örgütsel adalet algısını oluşturacak en önemli kişilerdir (Hoy ve Tarter, 2004, s.257).

Yüksek adalet algısı iş görenlerde olumlu tutum ve davranışlara ve ayrıca artan performansla neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel çıktılar üzerinde etkiye sahip olan adaletin, örgüt ortamında sağlanabiliyor olması önem arz etmektedir. Adil bir ortamın yaratılmasında esas olan, yöneticilerin iş görenlerle kurdukları iletişimin ve kazanımları iş görenlere dağıtırken izledikleri yöntemlerin adil olmasıdır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerine yapılan bu araştırma; 2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılında Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen görüşler ile örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin öğretmen algı düzeylerinin; cinsiyet, yaş, kıdem, görev yaptıkları kademe, okuldaki hizmet süresi, aynı müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenleri açısından incelenmesiyle sınırlıdır.

Araştırmanın amacı; Yenimahalle İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?

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

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

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

## Evren ve Örneklem

2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılı Yenimahalle İlçesinde 88 resmi ilköğretim okulu ve 3805 öğretmen bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemede, büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış örneklem büyüklüğü saptama formülü kullanılmıştır (Baş, 2010; akt.Polat, 2007). Bu formüle göre; örneklem en az 349 olmalıdır. Ayrıca iki paket program ile sonuç sınanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan 88 ilköğretim okulundan tesadüfi örnekleme yöntemi ile 11 okul seçilmiştir. Rastlantısal olarak seçilen 11 okulda toplam 499 öğretmen görev yapmaktadır. 499 adet anket dağıtılmış, 400 (%80) adet anket dönmüştür. Bu anketlerin 357 (%89) tanesi işlenmiş ve 357 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem, brans, eğitim durumu, çalıştıkları okuldaki toplam hizmet süreleri ve aynı müdürle çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri**

Değişken	Değişken Alt Gruplar	(f)	(%)	Değişken	Değişken Alt Gruplar	(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	233	65,3	Kıdem	1-5 yıl	41	11,5
	Erkek	124	34,5		6-10 yıl	69	19,3
					11-15 yıl	91	25,5
					16-20 yıl	60	16,8
	Toplam	357	100		+ 21 yıl	96	26,9
				Toplam	357	100	
Okul Müdürü İle Çalışma Süresi	1 yıl	104	29,1	Hizmet Süresi	1-2 yıl	100	28
	2yıl	210	58,8		3-5 yıl	109	30,5
	3 yıl	24	6,7		6-10 yıl	93	26,1
	+4 yıl	19	5,3		+ 11 yıl	55	15,4
	Toplam	357	100		Toplam	357	100
Yaş	25-28	35	9,8	Eğitim Durumu	Y. Okul	46	12,9
	29-32	52	14,6		Lisans	281	78,7
	33-36	63	63		Y. Lisans	30	8,4
	37-40	50	14		Toplam	357	100
	41-44	50	14	<b>Sınıf Öğretmenleri:</b> 1-4. sınıf öğretmenleri			
	+45	107	30	<b>Brans Öğretmenleri:</b> Alanı bir veya bir grup dersin 5-8. sınıf öğretmenleri			
	Toplam	357	100				

### Veri Toplama Aracı

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel adalet algısı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2006) tarafından Türkçeye uygulanarak güvenilirlik (.85) ve geçerlilik analizi yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür.

Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Üç faktörlü bu ölçeğin altı maddesinin dağıtım adaletini, dokuz maddesinin işlem adaletini, dört maddesinin de etkileşim adaletini ölçtüğü belirtilmiştir. Her bir maddenin faktör yükü .45’in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır.

Dağıtım adaletine ilişkin maddeler; ücret seviyesi, çalışma takvimi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi farklı iş çıktılarına ilişkin adaleti ölçmektedir. İşlem adaletine ilişkin maddeler; alınan kararların doğru ve tarafsız bilgiyi, iş görenlerin katılımını, itiraz sürecini garanti edecek mekanizmaları ne derece içerdiğini ölçmektedir. Etkileşim adaletine ilişkin maddeler; iş görenlerin kendi ihtiyaçlarının karar alma sürecinde hesaba katıldığını ne derece hissettikleri ve alınan kararlar için yapılan açıklamaları ne derece doğru bulduklarını ölçmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Veri toplama aracı Likert tipi beşli derecelendirme sistemine göre düzenlenmiştir.

### Verilerin Analizi

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

### 3. Bulgular Ve Yorumlar

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

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.**

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

Tablo 2’de; örgütsel adaletin üç alt boyutunun öğretmenlerce “yüksek” düzeyde algılandığını göstermektedir. Fakat öğretmenlerin etkileşim adaleti ( $\bar{X}=4,25$ ) algısı, işlem ( $\bar{X}=3,85$ ) ve dağıtım ( $\bar{X}=3,83$ ) adaleti algılarına göre daha yüksektir. Bu sonuç; okul yöneticilerinin okul içi iletişime önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul müdürlerinin yasaları uygulama ve kişisel ihtiyaçları gözetmeleri açısından öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil olarak değerlendirildikleri de söylenebilir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.**

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

Tablo 3’te; dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutunda erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha adil bulduğu ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. Etkileşim adaleti boyutunda anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.**

Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	SS	t	P
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Branş Öğr.	191	3,761	1,128	3,652	0,00*
	Sınıf Öğr.	166	3,929	1,000		
<b>İşlem Adaleti</b>	Branş Öğr.	191	3,761	1,325	4,988	0,00*
	Sınıf Öğr.	166	3,963	0,966		
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Branş Öğr.	191	4,181	0,889	0,609	3,26
	Sınıf Öğr.	166	4,328	0,792		
<b>Örgütsel Adalet</b>	Branş Öğr.	191	3,850	1,195	6,863	0,00*
	Sınıf Öğr.	166	4,029	0,955		

Tablo 4'te; dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutunda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini branş öğretmenlerine göre daha adil bulduğu ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. . Etkileşim adaleti boyutunda anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.**

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
<b>Dağıtım Adaleti</b>	25-28 (1)	35	3,119	1,140	0,00*	1-hepsi
	29-32 (2)	52	3,900	0,988		2-1 ve 4
	33-36 (3)	63	3,682	1,137		3-1,4,6
	37-40 (4)	50	4,190	0,936		4-hepsi
	41-44 (5)	50	3,743	1,042		5-1,4,6
	+ 45 (6)	107	4,020	0,996		6-1,3,5
<b>İşlem Adaleti</b>	25-28 (1)	35	2,965	1,073	0,00*	1-hepsi
	29-32 (2)	52	3,974	1,737		2-1
	33-36 (3)	63	3,753	1,074		3-1,4,6
	37-40 (4)	50	4,162	0,894		4-1,3,5
	41-44 (5)	50	3,835	1,011		5-1,4
	+ 45 (6)	107	4,014	0,953		6-1,3
<b>Etkileşim Adaleti</b>	25-28 (1)	35	3,235	1,096	0,00*	1-hepsi
	29-32 (2)	52	4,384	0,692		2-1
	33-36 (3)	63	4,309	0,696		3-1
	37-40 (4)	50	4,455	0,678		4-1
	41-44 (5)	50	4,265	0,910		5-1
	+ 45 (6)	107	4,378	0,715		6-1
<b>Örgütsel Adalet</b>	25-28 (1)	35	3,072	1,104	0,00*	1-hepsi
	29-32 (2)	52	4,037	1,367		2-1,3,4
	33-36 (3)	63	3,848	1,055		3-1,2,4
	37-40 (4)	50	4,232	0,874		4-hepsi
	41-44 (5)	50	3,896	1,019		5-1,4
	+ 45 (6)	107	4,093	0,934		6-1,3,4

Tablo 5'te; en genç yaş grubundaki öğretmenlerin (25-28 yaş) örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin “orta” düzeyde olduğu diğer yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ise “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Genç yaştaki öğretmenler okul müdürlerini örgütsel adalet alt boyutlarının hepsinde; okul içinde görevlerin dağıtımı, ders programının hazırlanışı, kararların alınışı ve uygulanışı, kurulan iletişim gibi konularda orta düzeyde adil bulmaktadırlar.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.**

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Y.Okul (1)	46	3,308	1,158	0,00*	1-2,3
	Lisans (2)	281	3,918	1,030		2-1
	Y.Lisans (3)	30	3,922	1,105		3-1
<b>İşlem Adaleti</b>	Y.Okul (1)	46	3,106	1,160	0,00*	1-2,3
	Lisans (2)	281	3,966	1,148		2-1
	Y.Lisans (3)	30	3,959	1,032		3-1
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Y.Okul (1)	46	3,489	1,130	0,00*	1-2,3
	Lisans (2)	281	4,364	0,721		2-1
	Y.Lisans (3)	30	4,341	0,855		3-1
<b>Örgütsel Adalet</b>	Y.Okul (1)	46	3,252	1,162	0,00*	1-2,3
	Lisans (2)	281	4,035	1,048		2-1
	Y.Lisans (3)	30	4,028	1,033		3-1

Tablo 6'da; eğitim durumu değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere başvurulan Scheffe testi sonucunda; yüksekokul mezunu öğretmenlerin etkileşim adaleti boyutu hariç diğer boyutlarda okul müdürlerini orta düzeyde adil buldukları saptanmıştır.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
<b>Dağıtım Adaleti</b>	1-5 yıl (1)	41	3,182	1,137	0,00*	1-hepsi 2-1,3,5 3-1,2,4 4-1,3,5 5-1,2,4
	6-10 yıl (2)	69	3,782	1,091		
	11-15 yıl(3)	91	4,020	1,003		
	16-20 yıl(4)	60	3,780	1,031		
	+21 yıl (5)	96	4,027	1,005		
<b>İşlem Adaleti</b>	1-5 yıl (1)	41	2,989	1,131	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1 5-1
	6-10 yıl (2)	69	3,872	1,582		
	11-15 yıl(3)	91	4,057	0,960		
	16-20 yıl(4)	60	3,868	1,020		
	+21 yıl (5)	96	4,012	0,947		
<b>Etkileşim Adaleti</b>	1-5 yıl (1)	41	3,347	1,094	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1 5-1
	6-10 yıl (2)	69	4,326	0,725		
	11-15 yıl(3)	91	4,436	0,641		
	16-20 yıl(4)	60	4,333	0,875		
	+21 yıl (5)	96	4,351	0,725		
<b>Örgütsel Adalet</b>	1-5 yıl (1)	41	3,127	1,133	0,00*	1-hepsi 2-1,3,5 3-1,2,4 4-1,3,5 5-1,2,4
	6-10 yıl (2)	69	3,939	1,308		
	11-15 yıl(3)	91	4,125	0,931		
	16-20 yıl(4)	60	3,938	1,015		
	+21 yıl (5)	96	4,088	0,934		

Tablo 7’de; her üç alt boyutta da göreve yeni başlamış öğretmenlerin (1-5 yıl), okul müdürlerini adil algılama düzeylerinin diğer gruptaki öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler, okul müdürlerini daha az adil bulmaktadırlar.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
<b>Dağıtım Adaleti</b>	1-2 yıl (1)	100	3,648	1,115	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	3-5 yıl (2)	109	3,891	1,071		
	6-10 yıl (3)	93	3,881	1,046		
	+11 yıl (4)	55	4,015	0,999		
<b>İşlem Adaleti</b>	1-2 yıl (1)	100	3,621	1,519	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	3-5 yıl (2)	109	3,920	1,016		
	6-10 yıl (3)	93	3,955	0,991		
	+11 yıl (4)	55	3,981	0,974		

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
Etkileşim Adaleti	1-2 yıl (1)	100	4,005	1,101	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	3-5 yıl (2)	109	4,309	0,725		
	6-10 yıl (3)	93	4,360	0,759		
	+11 yıl (4)	55	4,390	0,806		
Örgütsel Adalet	1-2 yıl (1)	100	3,711	1,312	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	3-5 yıl (2)	109	3,993	0,994		
	6-10 yıl (3)	93	4,017	0,981		
	+11 yıl (4)	55	4,078	<b>0,962</b>		

Tablo 8’de; okulda geçirilen hizmet süresi arttıkça dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeyinin de arttığı görülmektedir. Bütün alt boyutlarda 1-2 yıl hizmet süresi olan öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 1-2 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler okul müdürlerini daha az adil bulmaktadırlar.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Örgütsel Adalet Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Müdürle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	p	Scheffe
Dağıtım Adaleti	1 yıl (1)	104	3,613	1,128	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	2 yıl (2)	210	3,919	1,041		
	3 yıl (3)	24	3,986	0,923		
	+4 yıl (4)	19	4,008	1,117		
İşlem Adaleti	1 yıl (1)	104	3,596	1,506	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	2 yıl (2)	210	3,947	0,998		
	3 yıl (3)	24	3,935	0,981		
	+4 yıl (4)	19	4,152	0,901		
Etkileşim Adaleti	1 yıl (1)	104	4,004	0,991	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	2 yıl (2)	210	4,342	0,754		
	3 yıl (3)	24	4,281	0,842		
	+4 yıl (4)	19	4,526	0,701		
Örgütsel Adalet	1 yıl (1)	104	3,688	1,307	0,00*	1-hepsi 2-1 3-1 4-1
	2 yıl (2)	210	4,022	0,980		
	3 yıl (3)	24	4,024	0,943		
	+4 yıl (4)	19	4,185	0,955		

Tablo 9’da tek yönlü varyans analizi sonucunda, 1 yıl grubu ile diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre,

her üç alt boyutta da okul müdürü ile 1 yıldır çalışan öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

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

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

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

Madde analizleri sonucunda; cinsiyet, kıdem, aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerinin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Diğer değişkenler; yaş, brans, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi anlamlı farklılık yaratmamıştır.

Dağıtım adaleti boyutunda; cinsiyet, mesleki kıdem ve okul müdürü ile çalışma süresi öğretmen görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenler okul müdürlerince kendilerine daha fazla iş yüklendiğini düşünmektedirler. Ayrıca kadın öğretmenler, okul müdürlerini tarafsız karar verme konusunda erkek öğretmenlere göre daha az adil bulmaktadırlar. En az ve en fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ders programlarının hazırlanması konusunda okul müdürlerini adil bulma düzeyi daha düşüktür.

İşlem adaleti boyutunda; öğretmenlerin görüşleri kıdem ve aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. En az mesleki kıdeme sahip

öğretmenler, okul müdürlerini mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere eşit bir şekilde uygulama konusunda 16-20 yıl mesleki kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha az adil bulmuşlardır. Okul müdürü ile en az çalışma süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin işlem adaleti boyutundaki toplam dokuz maddenin yedi maddesinde diğer öğretmenlere göre daha az adil bulmaktadırlar.

Etkileşim adaleti boyutunda; öğretmen görüşleri sadece aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Okul müdürleri öğretmenlere nazik ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık gösterme gibi etkileşim adaleti boyutunu ilgilendiren konularda en yüksek düzeyde adaleti sağlamaktadırlar. Öğretmenlerin etkileşim adaleti algı düzeyi, okul müdürü ile çalışma süresine bağlı olarak artmaktadır.

Bu çalışma sonuçlarına göre; Türk eğitim sistemine uygun örgütsel adalet ölçekleri geliştirilmeli, örgütsel adalet konusunun bir takım öncüller ve sonuçlar ile beraber incelenmeli, örgütsel adaletin ülkemizdeki eğitim kurumlarında ne derece sağlandığını görebilmek adına daha fazla örneklem ile farklı okul türleri incelenmeli ve örgütsel adaletle ilişkin nitel çalışmalarla konuya ilişkin daha derinlemesine çalışmalar yapılmalıdır.

## 5. Kaynakça

- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1(2), 17-36.
- Cin, İ.G. (2010). 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı alanındaki analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Chao, C.Y., Yen, T.H., Yang, S.C. ve Sun, Y.I. (2011). The Organizational justice strategies to affect learning performance and self-efficacy: A case study in campus media news gathering. 2011 International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining, 656-663.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Coetzee, M. (2005). The fairness of affirmative action: An Organisational justice perspective. Doktora Tezi, Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A History Overview of the Field. *Handbook of Organizational Justice*, 3-56.
- Colquitt, J., Canlon, D., Wesson, M., Porter, C.O.I.H. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling Through Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Fleischacker, S. (2004). A short history of distributive justice. America: Harvard University Press.
- Folger, R. ve Konovsky, A.M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(2), 115-130.
- Gilliland, S., Steiner, D. ve Skarlicki, D. (2001). Theoretical and culturel perspectives of organizational justice. U.S.A: Information Age Publishing.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal Of Management*, 16, 399-432.
- Hoy, K.W. ve Tarter, J.C. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). The effects of employees perceptions of organizatinoal justice on organizational citizenship behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149.
- Karadal, H., Demirel, Y. ve Doğan, İ. (2009). İşletme yönetiminde örgütsel adalet tartışmaları: farklı işletmeler üzerine bir araştırma. *Isparta Bildiriler Kitabı*, 1368-1381.
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin benimsenmesine yönelik bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113-129.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., Goldstein, H. (2007). The precusors and products of justice climates: Grup Leader Antecedents And Employee Attitudinal Cönsequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- Moorman, H. R. (1991). Relatioanship between organizational justice and organizatioanal citizenship behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff,P.B. ve Moorman, H.R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational justice. *Acedemiy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, M.J. ve Conlon, E.D. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal Of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özgan, H. (2011). The relationship between organizational justice, confidence, commitment and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behaviour. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 241-247.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel Vatandaşlık arasındaki ilişki. *Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli*.
- Seymen, O., Girgin, G., Giritöğlü, İ. ve Aksu, M. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmaniye Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.

- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay İli Örneği). Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Wat, D. ve Shaffaer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in supervisor and empowerment. *Personel Review*,34, 406-422.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers perceptions of justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Türk ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47(1), 108-126.
- Zafar, S. ve Chungtai, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational of organizational commitment among Pakistani University teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

## **EXTENDED ABSTRACT**

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

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

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

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

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

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

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

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