

İş Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Öğretmenler Üzerinde İncelenmesi

Examining the Relationship between Job Characteristics and Perception of Organizational Justice on Teachers

Fatma Özge ÖZGEN
ÖNEY^{1*}
Tolga GÜL²

^{1*}Pamukkale Üniversitesi,
Acıpayam Meslek Yüksekokulu,
Finans Bankacılık ve Sigortacılık
Bölümü, Denizli, Türkiye.

²Isparta Uygulamalı Bilimler
Üniversitesi, Isparta Meslek
Yüksekokulu, Yönetim ve
Organizasyon Bölümü, Isparta,
Türkiye.

*Sorumlu Yazar:
fozgen@pau.edu.tr

Geliş/Received: 10.03.2025;
Kabul/Accepted: 30.04.2025

Atıf/Citation: Özgen Öney, F. Ö.,
Gül, T. (2025). İş Özellikleri İle
Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki
İlişkinin Öğretmenler Üzerinde
İncelenmesi. *UMBD*, 8(2), 1-15

Öz

Bu çalışmada iş özellikleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin öğretmenler örnekleminde araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma örneklemini Denizli İli Pamukkale İlçesi'nde kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 285 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında İş Özellikleri Tanıma Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve Jamovi istatistik programları kullanılmıştır. Çalışma bulguları incelendiğinde iş özelliklerinden görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ancak işin beşeri çeşitlilik göstermesi ile öğretmenlerin okullarına yönelik adalet algıları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Fark testlerinden elde edilen sonuçlarda ise öğretmenlerin işlerinin özellikleri ve örgütsel adalet algıları cinsiyetleri, medeni durumları, gelir düzeyleri, eğitim durumları ve branşlarına göre farklılık göstermezken, özel sektördeki öğretmenlerin adil dağıtım algılarının kamu sektöründe çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş özellikleri, Örgütsel adalet, Öğretmenler

Abstract

This study aims to investigate the relationship between job characteristics and organizational justice in a sample of teachers. For this purpose, the research sample consists of 285 teachers working in the public and private sectors in Pamukkale District of Denizli Province. The Job Characteristics Identification Scale, Organizational Justice Scale and Personal Information Form were used to collect the data. SPSS and Jamovi statistical programs were used to analyze the data. When the study findings are examined, a positive relationship was found between job characteristics such as job identity, job importance, autonomy and feedback and teachers' perceptions of organizational justice. However, no relationship was found between the human diversity of the job and teachers' perceptions of justice towards their schools. In the results obtained from the difference tests, while the job characteristics and organizational justice perceptions of teachers did not differ according to their gender, marital status, income level, education level and branches, it was found that the fair distribution perceptions of teachers in the private sector were higher than those of teachers working in the public sector.

Keywords: Job characteristics, Organizational justice, Teachers

1. Giriş

Örgütlerin rekabetçi koşullara uyum sağlayarak hayatta kalabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının örgüte ait amaçları benimsemesi ve ona bağlı olması gereklidir. Çalışanlar, enerjilerini ve performanslarını kuruluşlarına odakladıklarında rekabet güçleri artar. Bu hedefe ulaşmak için çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar önemlidir. Bu anlamda örgütsel adalet kavramının ele alınması gerekmektedir. Nitekim çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamak, kuruluşların öncelikli hedeflerinden biridir. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için, adil bir iş ortamının varlığı önemlidir. İş yerinde algılanan adalet duygusu, çalışanların mutluluğunu, huzurunu ve yüksek performanslarını destekleyebilirken, olumsuz adalet algısı ise mutsuzluğa, dışlanmış hissetmeye ve verimsiz çalışmalara yol açabilir. Dolayısıyla, örgütsel adalet kavramı, kuruluşlar için hayati bir öneme sahiptir.

Örgütlerde adil davranma algısını temsil eden örgütsel adalet, örgütteki davranışların kilit bir yönünü oluşturmaktadır. Çeşitli unsurları kapsayan bu adalet türü, çalışanların tutumları, eylemleri ve performanslarını etkilemektedir. Örgütsel adaletin temel bileşenleri; dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak yazında yer almakta ve çalışanların iş yerindeki adalet algılarına katkıda bulunmaktadır. Bu da çalışanların iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve genel refahlarını etkilemektedir. Örgütler için bu bileşenleri anlamak ve ele almak, olumlu bir kurumsal kültürü teşvik etmek ve çalışanların katılımını ve performansını artırmak için gereklidir.

Örgüt çalışanlarının adalet algıları yaptıkları işin özelliklerinden de etkilenmektedir. Hackman ve Oldham tarafından önerilen İş Özellikleri Modeli, iş tasarımının işle ilgili çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisini anlamak için kapsamlı bir çerçeve içermektedir. Bu model, çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve performansını etkilemede beş temel iş özelliğinin kritik rolünü vurgulamaktadır. Bu temel özellikler arasında beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim yer alır. Beceri çeşitliliği, bir işin bireyin farklı beceri ve yetenekleri kullanmasını ne ölçüde gerektirdiğini ifade eder. Görev kimliği, bir işin bütün ve tanımlanabilir bir iş parçasının tamamlanmasını ne ölçüde gerektirdiğini içerir. Görevin önemi, işin sonuçlarının başkaları üzerindeki etkisi ve önemi ile ilgilidir. Özerklik, çalışanların işlerini planlama ve gerçekleştirme konusunda sahip oldukları bağımsızlık ve takdir düzeyini yansıtır. Geribildirim, çalışanların performanslarının etkinliği hakkında net ve doğrudan bilgi alma derecesini ifade eder. İş Özellikleri Modeli, bu temel özelliklerin daha yüksek düzeyde olduğu işlerin, daha yüksek iş tatmini, motivasyon ve daha düşük işten ayrılma oranları gibi olumlu sonuçlara yol açma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Buna ek olarak model, bu özelliklerin içsel iş motivasyonunun artmasına yol açabileceğini ve bunun da iş performansını ve iş tatminini artırabileceğini öne sürüyor. Bu nedenle İş Özellikleri Modeli, kuruluşların iş tasarımının çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkileyebileceğini ve sonuçta kurumsal verimliliği nasıl etkileyebileceğini anlamaları için değerli bir çerçeve sağlar.

Bu çalışmada ilköğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş özellikleri üzerine etkisini ele almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki kesitsel bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Çalışmanın teorik çatısının oluşturulması ve teoriden yola çıkılarak test edilecek olan hipotezlerin belirlenmesi amacıyla çalışmanın konusu olarak kabul edilen değişkenler bu bölümde açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Adalet

Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi" ve Crozby (1976)'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" örgütsel adalet araştırmalarının temelini oluşturan yaklaşımlardır. Eşitlik teorisine göre; çalışanlar, kendi katkıları ile örgütten elde ettikleri faydayı değerlendirirken, benzer işleri yapan diğer çalışanların başka bir örgütte elde ettikleri fayda ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda, çalışanlar örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Crozby (1976)'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ise örgütsel adaletle ilişkilidir. Bu teori, bireylerin kendi paylarına düşen ödülleri başkalarıyla karşılaştırarak değerlendirdiği bir perspektife

odaklanmaktadır. Özellikle örgüt içindeki adaletsizlik durumlarında, bireyler çevrelerindeki diğer çalışanlarla kıyas yapmaktadırlar. Eğer birey, benzer katkıları sağlayan bir başka çalışana kıyasla daha düşük bir ödül alıyorsa, bu durum “Görelî Yoksunluk Teorisi” çerçevesinde örgütsel adaletsizlik olarak değerlendirilebilir. Yani, bireyler kendi durumlarını diğerleriyle kıyaslayarak adaletsizlik algısı oluşturabilirler ve bu da örgütsel adaletle ilintili bir konsepti ortaya koymaktadır. Ancak sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar arttıkça, araştırmacılar bu teorileri geliştirerek yeni teoriler üzerinde çalışmaya başlamışlardır.

Kavram olarak, Greenberg tarafından 1987’de ilk kez ortaya atılan örgütsel adalet, çalışma ortamındaki adaletin rolünü belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Moorman (1991)’ın vurguladığı üzere, örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil muamele görmelerini nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin işle ilgili diğer faktörleri nasıl etkilediği sorusunu ele almaktadır. Ployhart ve Ryan (1997)’a göre, işle ilgili konularda insanların adalet algılarını ve bu algıların nasıl tepki oluşturduğunu ifade etmektedir. Folger (1989) ve Cropanzano (2001)’ya göre ise örgüt kaynaklarının dağıtımı, bu dağıtımına yönelik kararları belirlemek için kullanılan prosedürler ve bu prosedürlerin uygulanması sürecinde ortaya çıkan bireyler arası davranışların nasıl olması gerektiğini belirleyen kurallar ve toplumsal normları içermektedir.

Örgütsel adalet, mevcut tanımlar ve ilgili literatür göz önünde bulundurularak, çalışanların işle ilgili beklentileri ile gerçekleşen durumları sürekli olarak karşılaştırmaları sonucunda belirlenen farka dayalı olarak oluşan örgütleriyle ilgili adalet algılarının bütünüdür. Adalet, kişiseldir ve göreceli bir anlam taşır. Bu sebeple, örgütsel adaletle dair normatif bir perspektif benimsemek yerine, tanımlayıcı bir görüş açısı benimsemek daha uygun olacaktır. Bir örgüt, çalışanlarının adalet algısına dayalı olarak adil olarak kabul edilir.

Örgütsel adaletin hangi öğeleri içerdiği konusunda araştırmacılar arasında ortak bir anlayış bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde farklı yaklaşımlar görülmektedir; Leventhal (1980) ve Tyler ile Bies (1990) dağıtım ve prosedür adaleti olarak iki boyutta, Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Bies ve Moag (1986) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti, üç boyutta, Greenberg (1993), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007) ile Colquitt vd (2011) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve bilgi adaleti olarak dört boyutta incelemişlerdir. Ancak, genel bir perspektiften bakıldığında, üç ana boyutun öne çıktığı görülmektedir. Bu temel boyutlar şunlardır: dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletini içermektedir (Söyük, 2007: 7-8).

Dağıtım Adalet (Distributive Justice) Greenberg’e (1990) göre, kazanımlar ödülleri ve cezaların adil bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığını değerlendirilmektedir. Dağıtım adaleti, bireylerin iş sonuçlarına dayalı olarak elde ettikleri ödülleri eşit ve adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirmektedir. Dağıtım adaleti, sonuçların adilliği ve kuruluş içindeki kaynak tahsisine ilgilidir. Bireylerin ücret, terfi ve tanınma gibi ödül dağılımının, kendi girdileri ve başkaları tarafından alınan sonuçlarla karşılaştırıldığında adil olduğunu algılayıp algılamadıklarına odaklanmaktadır (Colquitt vd, 2001; Srivastava, 2015; Shawabkeh vd, 2019; Chegini, 2009) .

Prosedürel Adalet (Procedural Justice), Prosedür adaleti konusundaki ilk önemli araştırma, Thibaut ve Walker’ın 1975 yılında mahkemelerdeki davalardaki hukuki süreçleri incelemeye başlamasıyla gerçekleşmiştir. Bu boyut, karar alma süreçlerinin adil bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini incelemekte ve karar alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve katılımcı olup olmadığını değerlendirmektedir. Prosedür adaleti, sonuçları belirlemek için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği ile ilgilidir. Organizasyon içindeki karar alma süreçlerinin şeffaflığını, tutarlılığını ve doğruluğunu vurgular. Çalışanlar prosedürel adaleti, kendilerini etkileyen kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine dayalı olarak değerlendirirler (Nawafleh R. ve Adwan Y.,2023; Aryee vd., 2004; Moorman vd, 1993).

Etkileşim Adaleti (Interpersonal Justice), Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya konulan bir kavramdır. Bu yaklaşım, örgüt içindeki prosedürlerin uygulanma sürecinde çalışanların, maruz kaldıkları muamele kalitesine duyarlı olduklarını vurgulamakta ve bu duyarlılığın, etkileşim adaleti çerçevesinde tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Bireyler arası ilişkilerin adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu boyut, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine karşı davranışlarının adil ve saygılı olup olmadığını incelemektedir. Bireylerin

meslektaşları tarafından ne ölçüde dinlendiklerini, değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissetmelerini içermektedir (Fein vd, 2013; Hamdi, 2015; Tziner vd, 2015).

Ulusal yazında örgütsel adaletin boyutları, davranış bilimleri alanında önemli konularla birlikte tartışılmıştır. Dalmış, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini araştırdığı bir çalışmada özellikle dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarını vurgulamıştır (Dalmış, 2022). Öztürk ve Koşar, örgütsel adaletin üç boyutu arasındaki etkileşimi ve bunların işyerinde algılanan adalet üzerindeki etkisini detaylandırmışlardır (Öztürk ve Koşar, 2021). Ayrıca Kılıç ve Toker, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin boyutlarını da incelemişlerdir (Kılıç ve Toker, 2020).

2.2. Örgütsel Adalet Algısı

İnsanların örgüt içindeki adalete dair değerlendirmelerini ifade eden kavram, örgütsel adalet algısıdır. Bireyler, örgüt içindeki süreçlerin, görevlerin ve ödüllerin adil olup olmadığı, ayrıca kendilerine yönelik davranışın adil olup olmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunur. Bu değerlendirmeler sonucunda bireyler, örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutumlarını oluşturur (Greenberg, 1990: 399).

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgütsel bağlamda adalete ilişkin subjektif değerlendirmelerini ifade etmektedir. Sonuç dağıtımlarının adillliğini, sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin adillliğini ve kuruluş içindeki genel eşitlik duygusunu ve etik standartları kapsamaktadır. Bu algı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi işle ilgili çeşitli sonuçları etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları, işyerindeki dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti deneyimleriyle şekillenmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bies ve Moag, 1986).

Araştırmalar, olumlu bir örgütsel adalet algısının, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüte duyulan güven ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak, işe bağlılık gibi olumlu iş tutumlarıyla da ilişkilendirilmiştir ve iş performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ortaya konmuştur; bu da örgüt içinde adil muamelenin çalışanlar arasında olumlu takdire dayalı davranışları teşvik ettiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001).

Genel olarak örgütsel adalet algısı, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performansını etkileyen çalışma ortamının kritik bir yönüdür. Bireylerin organizasyon içindeki adalet ve etik standartlara ilişkin değerlendirmelerini yansıtır ve sonuçta onların bağlılıklarını, memnuniyetlerini ve kurumsal etkinliğe katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlara katılma isteklerini etkiler.

2.3. İş Özellikleri

Hackman ve Oldham tarafından 1980’de önerilen iş özellikleri modeli, içsel iş motivasyonunun önemini vurgulamaktadır. Modele göre içsel motivasyonu yüksek olan bireyler, duygularından ve yaptıkları işin kalitesinden derinden etkilenmektedir. Yüksek iş performansı, bireyleri işlerinde başarılı olmaya sürekli olarak motive eden, onları ödüllendiren bir fırsat olarak görülmektedir. Tersine, zayıf iş performansı ise olumsuz duyguları tetikleyerek bireyleri bu tür sonuçlardan kaçınmaya ve yüksek iş performansı ile ilişkili içsel ödülleri yeniden kazanmaya zorlamaktadır (Aşan, 2001; Wang, 2014).

Hackman ve Oldham tarafından önerilen İş Özellikleri Modeli, çeşitli alanlarda kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve uygulanmıştır. Model, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini arttırmada iş tasarımının önemini vurgulamaktadır. Beş temel iş boyutundan oluşur: beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Bu boyutların iş tatmini, performans ve motivasyon gibi çeşitli sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Polat ve Özdemir, 2018). Hackman ve Oldham (1975) tarafından İş Özellikleri Modeli çerçevesinde tanımlanan özerklik, işin planlanması ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlar (Katırcıoğlu ve Kabakulak, 2020). İş Özellikleri Modeli ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma, ikisi arasında anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir (Kaşlı, 2007). Ek olarak modelin boyutları, uyumluluk, vicdanlılık ve

diğer kişilik özellikleri gibi faktörlerle ilişkilendirilerek işyerindeki bireysel farklılıkların anlaşılmasıyla olan ilişkisi daha da vurgulanmıştır (Karabatak, 2019). Modelin uygulanabilirliği, eğitim kurumları, sağlık hizmetleri ve iş organizasyonları dahil olmak üzere çeşitli ortamlarda araştırılmış ve farklı alanlardaki çok yönlülüğü ve uygunluğu vurgulanmıştır (Polat ve Özdemir, 2018; Kaşlı, 2007). Sonuç olarak, Hackman ve Oldham tarafından önerilen İş Özellikleri Modeli, iş tasarımının çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkisini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Boyutlarının çeşitli alanlarda etkili olduğu ve bu durumun onu çalışanların refahını ve performansını artırmayı amaçlayan kuruluşlar için değerli bir araç haline getirdiği bulunmuştur.

Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği İş Özellikleri Kuramı, bireylerin işin doğasına ilişkin algılarının (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) içsel motivasyon, iş tatmini ve performans gibi çıktılar üzerinde doğrudan etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu kuramdan hareketle, bireylerin iş deneyimlerinin yapısal boyutları, örgütte adil muamele görüp görmediklerine dair algılarını da şekillendirebileceği düşünülmektedir. Bu noktada, Moorman'ın (1991) örgütsel adalet ölçeği, adalet algısının üç temel boyutunu (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) ölçmeye olanak sağlayarak, bu yapısal özelliklerin çalışan algılarındaki yansımalarını anlamada önemli bir araç sunmaktadır. Literatürde, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim gibi temel iş tasarımı unsurlarının, çalışanların hem genel iş doyumunu hem de adalet algılarını olumlu etkilediğini ortaya koyan çok sayıda farklı çalışmalar bulunmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Erdoğan, 2002; Demir, 2009; Keser, 2006). Nitekim, Demir (2009) iş tasarımı ve adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit ederken, Keser (2006) ise çalışanların görev özelliklerinin, örgütsel bağlanma ve adalet algısı üzerinde belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. Ancak ilkökul öğretmenlerinin iş özelliklerinin adalet algılarının ölçüldüğü benzer çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın teorik çerçevesi ile geliştirilen hipotezler arasında, önceki araştırmaların da desteklediği kavramsal bir tutarlılık olduğu söylenebilir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Denizli ili Pamukkale ilçesinde kamu ve özel sektörde çalışan ilkökul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini çalışan öğretmenler arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu ilçede bahsedilen kurumlarda yaklaşık 1000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak hesaplandığında örneklem büyüklüğü 278 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu bağlamda kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak tesadüfi biçimde seçilen toplam 310 kişi üzerinde anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Google Forms üzerinden yapılan anketlere 290 kişi katılım sağlamıştır ancak 285'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Katılımcıların demografik dağılımları ve betimsel özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları ve Betimsel Özellikleri

Boyut	Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	138	0.484
	Erkek	147	0.516
Eğitim	Lisans	254	0.891
	Lisansüstü	31	0.109
Medeni Durum	Evli	227	0.796

	Bekar	58	0.204
Kurumunuz	Kamu	230	0.807
	Özel	55	0.193
Konumunuz	Sınıf	64	0.225
	Branş	221	0.775
Okulunuz	İlkokul	78	0.274
	Ortaokul	136	0.477
	Lise	71	0.249
Gelir Durumu	25.000'den az	46	0.161
	25.001-35.000	196	0.688
	35.001-50.000	31	0.109
	50.000-100.000	12	0.042

3.3. Veri Toplama Araçları

İşin Özellikleri Tanılama Ölçeği: Öğretmenlerin işlerinin boyutlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla işin boyutları ölçeği kullanılmıştır. İş boyutları beşeri çeşitlilik, görev kimliği, otonomi, geri bildirim ve görev önemi olmak üzere 5 ayrı boyutta değerlendirilmiştir (Hackman ve Oldham, 1974).

Örgütsel Adalet Ölçeği: Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Moorman (1991) tarafından geliştirilmiş ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaletidir. Toplam üç boyut ve 20 maddeden oluşan ölçekte ölçüm Aralığında 5'li likert kullanılmıştır.

3.4. Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için ***** Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulundan 12.02.2024 tarihli 181/05 sayılı kararla etik kurulu izni alınmıştır.

3.5. Bulgular

Araştırmada boyutlar arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Adil İşlem	—							
2-Adil Dağıtım	0.634**	—						
3-Adil Etkileşim	0.803**	0.558**	—					
4-Beceri Çeşitlilik	0.068	0.085	0.069	—				
5-Görev Kimliği	0.280**	0.266**	0.219**	0.217**	—			
6-Görev Önemi	0.283**	0.261**	0.401**	0.210**	0.273**	—		
7-Özerklik	0.292**	0.254**	0.363**	0.289**	0.389**	0.420**	—	
8-Geri Bildirim	0.345**	0.314**	0.357**	0.227**	0.676**	0.398**	0.609**	—
Standart Sapma	0.84	0.81	0.76	0.99	0.76	0.89	0.70	0.84
Ortalama	3.92	3.84	4.19	3.23	4.02	3.73	4.02	3.96
Cronbach Alfa	0.92	0.83	0.96	0.58	0.85	0.77	0.72	0.79
Skewness	-0.075	-0.054	-1.11	-0.184	-1.22	-0.922	-0.612	-1.000

Kurtosis	0.242	-0.152	1.24	-0.419	3.12	0.917	0.215	2.47
DFA indeksleri	X²		df	CFI	RMSEA		SRMR	
İş Özellikleri Ölçeği	209		55	0.91	0.09		0.06	
Örgütsel Adalet Ölçeği	641		167	0.90	0.09		0.04	

** p < 0,05

Korelasyon sonuçları incelendiğinde adil işlem ile adil dağıtım arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.634$; $p < 0.05$), adil işlem ile adil etkileşim arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.804$; $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Ancak beşeri çeşitlilik ile adil işlem arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$). Adil işlem ile görev kimliği arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.280$; $p < 0.05$), adil işlem ile görev önemi arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.283$; $p < 0.05$), adil işlem ile özerklik arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.292$; $p < 0.05$), adil işlem ile geri bildirim arasında ($r = 0.345$; $p < 0.05$) pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Adil dağıtım ile adil etkileşim arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.558$; $p < 0.05$), adil dağıtım ile görev kimliği arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.266$; $p < 0.05$), adil dağıtım ile görev önemi arasında pozitif yönlü ilişki ($r = 0.261$; $p < 0.05$), adil dağıtım ile özerklik arasında ($r = 0.254$; $p < 0.05$) pozitif yönlü ilişki, adil yönetim ile geri bildirim arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.314$; $p < 0.05$). Ancak adil dağıtım ile beşeri çeşitlilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p < 0.05$).

Araştırma boyutlarından adil etkileşim ile görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (sırasıyla $r = 0.219$; $p < 0.05$; $r = 0.401$; $p < 0.05$; $r = 0.363$; $p < 0.05$; $r = 0.357$; $p < 0.05$). Ancak adil etkileşim ve beşeri çeşitlilik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Beşeri çeşitlilik ile görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (sırasıyla $r = 0.217$; $p < 0.05$; $r = 0.210$; $p < 0.04$; $r = 0.289$; $p < 0.05$; $r = 0.227$; $p < 0.05$). Görev kimliği ile görev önemi, özerklik ve geri bildirim arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (sırasıyla $r = 0.273$; $p < 0.05$; $r = 0.389$; $p < 0.05$; $r = 0.676$; $p < 0.05$). Son olarak özerklik ile geri bildirim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.609$; $p < 0.05$).

Boyutlar arasındaki ilişkilerin analizi sonrası araştırma boyutlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla fark testleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre:

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri cinsiyetlerine farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 3. Araştırma Boyutlarının Cinsiyette Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	P	t
1- Adil İşlem	0.767	-0.029
2- Adil Dağıtım	0.883	-0.014
3- Adil Etkileşim	0.732	-0.031
4-Beceri Çeşitlilik	0.931	-0.010
5- Görev Kimliği	0.497	0.061
6- Görev Önemi	0.797	0.025
7- Özerklik	0.342	-0.101
8- Geri Bildirim	0.967	-0.003

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri cinsiyetlerine farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	P	t
1- Adil İşlem	0.123	0.192
2- Adil Dağıtım	0.155	0.170
3- Adil Etkileşim	0.062	0.211
4-Beceri Çeşitlilik	0.367	0.133
5- Görev Kimliği	0.312	0.114
6- Görev Önemi	0.358	0.115
7- Özerklik	0.138	0.196
8- Geri Bildirim	0.092	0.175

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların kurumlarının özel ve kamu olma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde özel sektörde çalışan katılımcıların adil dağıtım algıları kamuda çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Kamu sektörü çalışanları ise işlerinin beşeri çeşitliliğini özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir ($p < 0,05$). Özel sektör çalışanlarının işlerinin görev kimliği düzeylerini, kamu çalışanlarına daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir ($p < 0,05$). Adil işlem, adil etkileşim, görev önemi ve özerklik boyutlarının ise kamu ve özel sektöre göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Kurumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyut	Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	p
1. Adil İşlem	Kamu	230	3.88	0.880	0.091
	Özel	55	4.09	0.665	
2.Adil Dağılım	Kamu	230	3.77	0.823	0.004
	Özel	55	4.12	0.695	
3.Adil Etkileşim	Kamu	230	4.18	0.785	0.891
	Özel	55	4.20	0.692	
4.Beceri Çeşitlilik	Kamu	230	3.30	0.992	0.008
	Özel	55	2.91	0.963	
5.Görev Kimliği	Kamu	230	3.97	0.783	0.004
	Özel	55	4.21	0.677	
6.Görev Önemi	Kamu	230	3.97	0.869	0.759

	Özel	55	3.93	0.755	
7. Özerklik	Kamu	230	3.76	0.907	0.373
	Özel	55	3.64	0.852	
8.Geri Bildirim	Kamu	230	4.00	0.743	0.292
	Özel	55	4.11	0.521	

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların konumuna göre (sınıf öğretmeni – branş öğretmeni) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri branşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 6. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	p	t
1- Adil İşlem	0.533	-0.0750
2- Adil Dağıtım	0.613	-0.0583
3- Adil Etkileşim	0.584	-0.0597
4-Beceri Çeşitlilik	0.176	0.1917
5- Görev Kimliği	0.993	-0,9.664
6- Görev Önemi	0.283	-0.1294
7- Özerklik	0.821	-0.0289
8- Geri Bildirim	0.872	0.0162

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre (lisans – lisansüstü) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri eğitim durumlarına farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 7. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	p	t
1- Adil İşlem	0.610	0.0824
2- Adil Dağıtım	0.411	0.1269
3- Adil Etkileşim	0.287	0.1555
4-Beceri Çeşitlilik	0.507	-0.1261
5- Görev Kimliği	0.903	-0.0178
6- Görev Önemi	0.185	0.2140
7- Özerklik	0.224	0.2075
8- Geri Bildirim	0.218	0.1658

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların okul durumlarına göre (ilkokul – ortaokul - lise) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Analiz sonuçları

incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri okul durumlarına farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	p	T
1- Adil İşlem	0.4605	0.632
2- Adil Dağıtım	0.5993	0.550
3- Adil Etkileşim	0.0126	0.987
4-Beceri Çeşitlilik	1.4001	0.250
5- Görev Kimliği	0.0175	0.983
6- Görev Önemi	2.4624	0.089
7- Özerklik	0.0464	0.955
8- Geri Bildirim	0.6397	0.529

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların gelir durumlarına göre (25.000'den az, 25.001-35.000, 35.001-50.000, 50.000-100.000) farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan fark analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algıları ve çalıştıkları işin özellikleri okul durumlarına farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	p	t
1- Adil İşlem	3.119	0.058
2- Adil Dağıtım	1.426	0.296
3- Adil Etkileşim	1.283	0.361
4-Beceri Çeşitlilik	0.409	0.797
5- Görev Kimliği	1.190	0.392
6- Görev Önemi	0.811	0.555
7- Özerklik	1.407	0.319
8- Geri Bildirim	0.989	0.471

4. Tartışma ve Sonuç

Mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları işlerinin özellikleri açısından incelenmiştir. Asıl araştırma sorusu işin özelliklerinin öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel adalet algılarını etkileyip

etkilemediğidir. Bu doğrultuda yapılan analizlerin sonuçlarına göre işin beşeri çeşitliliğinin olması öğretmenlerin adil işlem, adil dağıtım ve adil etkileşim algılarını etkilememektedir. İşin görev kimliği özelliğinin olması ise öğretmenlerin adil işlem, adil dağıtım ve adil etkileşim algılarını artırmaktadır. İşin görev öneminin olması da benzer şekilde öğretmenlerin örgütlerindeki adil işlem, adil dağıtım ve adil etkileşim algılarını artırmaktadır. İşin öğretmenlere “özerklik” sağlaması da yine öğretmenlerin okullarındaki adil işlem, adil dağıtım ve adil etkileşim algılarını artırmaktadır. Dong vd.’nin 2020’de yaptıkları çalışmada benzer biçimde çalışanlara özerklik sağlanmasının adalet algılarını artırdığını saptamışlardır. İşin geri bildirim özelliğinin olması da öğretmenlerin örgütlerine yönelik adil işlem, adil dağıtım ve adil etkileşim algılarını artırmaktadır. Scheeler vd.’nin 2004’te yaptıkları çalışmada idareciler tarafından öğretmenlere yapılan olumlu, düzeltici, hızlı ve doğrudan bir konuyu içeren net geribildirimler öğretmenlerin davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda iş özelliklerinden görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmaktadır. Ancak işin beşeri çeşitlilik göstermesi öğretmenlerin okullarına yönelik adalet algılarını etkilememiştir. Bir diğer ifade ise eğer öğretmenler işlerinde görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirimle dair özellikler bulmaları okullarındaki yönetimi daha adaletli algılamalarına sebep olmaktadır. Ancak işin beşeri özellik taşıması okullarını adaletli algılamalarında herhangi pozitif ya da negatif etkisi yoktur. Araştırmanın temel sorusu olan işin özellikleri örgütsel adaleti etkiler mi sorusunun cevabı bu bulgularla göre evet olarak tespit edilmiştir. Eib vd.’nin 2014’de ve Dong vd.’nin 2020’de yaptıkları çalışmalarda; bu çalışmanın sonuçlarıyla uyumlu biçimde, iş özelliklerinin örgütsel adalet algıları ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve işin kalitesi arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının arttığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Lawson vd.’nin 2014’de iş özelliklerinin ve örgütsel adalet algılarının çalışan refahı üzerindeki etkilerini (psikolojik sağlık ve iş tatmini dahilinde) belirlemek üzere yaptıkları çalışmanın sonucunda iş özellikleri ile örgütsel adalet boyutları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adalet algısının artırılması amacıyla incelenmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Fark testlerinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin işin özellikleri ve örgütsel adalet algıları cinsiyetleri, medeni durumları, gelir düzeyleri, eğitim durumları ve branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin sektörlerine göre yapılan karşılaştırmalarda bazı anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Kamu ve özel sektörde görev yapmakta olan öğretmenlerin cevapları incelendiğinde özel sektördeki adil dağıtım algısının kamu sektörüne göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile özel sektörde görev yapmakta olan öğretmenler, kamu sektöründe görev yapmakta olan öğretmenlere göre okullarının adil dağıtım konusunda daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Folger ve Cropanzano (2001)’ya göre adalet algısı subjektif ve algısal bir durumdur. Bu çalışmanın yapıldığı özel kurumların kurumsal yapısı öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısını artırdığı düşünülmektedir. Ancak bu çalışma bu anlamda Anderson ve Shiner (2003) üç adalet boyutunun arasında bir etkileşim olduğunu ifade ettiği çalışmasından farklılaşmaktadır. Ayrıca kamudaki işlerin beşeri çeşitliliği özel sektöre göre daha yüksek bulmuştur. Özel sektörde ise görev kimliği kamu sektörüne göre daha yüksektir. Bir diğer ifade ile kamuda görev yapan öğretmenler özel sektörde görev yapan öğretmenlere göre işlerinin beşeri çeşitliliğini daha yüksek bulurken, özel sektörde görev yapan öğretmenler işlerindeki görev kimliğini kamu öğretmenlerine göre daha yüksek buldukları tespit edilmiştir. Beceri çeşitliliği öğretmenlerin anlattıkları derslerin dışında hem zihinsel hem de fiziksel becerilerini kullandıkları farklı etkinliklerde bulunmasıyla ifade edilebilir. Öğretmenlerin ders anlatma faaliyeti dışında farklı faaliyetlerde görev almaları becerilerinin çeşitlerini artırabilmektedir. Bu durum bu çalışmanın bulgusuyla benzer biçimde Torbjorn (2013) ve Morton’un 1992’de yaptıkları çalışmalarla benzer biçimde işin beceri çeşitliliğine imkan sağlayacak şekilde tasarlanmasıyla işin daha anlamlı olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca bu durum özel okullarda çalışan öğretmenlerin özel okulların kamu sektöründeki okullara göre daha rekabetçi olması ve performansa dayalı sistemlerle yönetilmesi öğretmenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının artmasını sağlayabilmektedir (Colquitt, 2001). Etkileşimsel adalet bağlamında ise özel okullarda yöneticiler, öğretmenlerle daha fazla birebir ilişki kurmaktadır. Bunun nedeni velilerin öğrencilerden başarı beklentisidir. Bu nedenle yöneticiler öğretmenlerle daha özenli ilişki kurmaktadır

(Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu durum öğretmenlerin etkileşimsel adaletlerini artırmaktadır. Bulguyu destekler biçimde Yılmaz ve Altinkurt'un 2012' de yaptıkları çalışmanın sonucuna göre özel okul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazladır. Yine Polat'ın 2007'de yaptığı çalışmaya göre özel okullardaki performans sistemlerinin bu okullarda çalışan öğretmenlerin adalet algısını artırdığı saptanmıştır. Bu anlamda bu bulgu literatüre katkıda bulunmaktadır.

Elde edilen bulgular genel anlamda İş özellikleri (Hackman ve Oldham, 1974) ve örgütsel adalet (Colquitt vd, 2002) ve (Cropanzo vd. 1993)'nun görüşleriyle uyumlu biçimdedir. Behson vd. (2000) ve Boonzair vd. (2001); Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelini, örgütsel adalet algısı boyutu dışında, psikolojik faktörlerle incelemişler ve çalışanların psikolojik durumları üzerinde gerek teorik gerekse pratik nedenlerle modelin önemli olduğunu, gelecekteki çalışmalarda ilişkilerin daha iyi anlaşılabilceğini öngörmüşlerdir. Bu çalışmayla benzer olan sınırlı çalışma yapıldığı göz önüne alındığında kavramların birbiriyle ilişkisi dışında diğer kavramlarla ilişkisi üzerine yapılan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ancak teoride ve önceki ampirik çalışmalarda bu çalışmada yapılan örgütsel adalet algısı ve iş özellikleri ilişkisi daha önce başka bir çalışmada doğrudan incelenmediğinden çalışmanın özgün bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Change. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267-299) . New York: Academic Press.
- Ambrose, M. Hess, R. L. ve Ganesan, S. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate, 328.
- Anderson, D. M. and Shinen, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a recurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Aryee, S., Chen, Z. ve Budhwar, P. (2004). Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002>.
- Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel.
- Behson, S. J., Eddy, E. R., and Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination, *Current Research In Social Psychology*, 5(12), 170-189.
- Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Boonzaier, B., Ficker, B., and Rust, B.A. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32, 11-34.
- Chegini, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2009.173.176>.
- Cohen-Charash Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior Human Decision Process*, 86 (2), 28-32.
- 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, Jason A., Raymond A. Noe and Christine L. Jackson (2002), Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, Vol. 55, No: 1, s. 83-109.

- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. ve Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R. ve Rupp D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 927.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Cropanzano, Russell, Marjorie and L. Randall (1993), *Injustice and Work Behaviour: A Historical Review*, Edt: Russell Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Çavuş, Ş. ve Abdildaev, M. (2015). Kırgızistan devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının iş doyumunu. *Turkish Journal of Education*, 3(17345), 0. <https://doi.org/10.19128/turje.181084>
- Dalmış, A. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: kamu sektöründe bir çalışma. *Business and Management Studies an International Journal*, 10(3), 1082-1094. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2106>.
- Demir, K. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Adalet İlişkisi: İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 291–310.
- Dong X, Lu H, Wang L, Zhang Y, Chen J, Li B, Huang X, Wan Q, Dong S and Shang S. (2020). The effects of job characteristics, organizational justice and work engagement on nursing care quality in China: A mediated effects analysis. *J Nurs Manag*.
- Eib, C. Oettel, C. B. Näswall, K. and Sverke, M. (2014). The interaction between organizational justice and job characteristics: Associations with work attitudes and employee health cross-sectionally and over time, *Economic and Industrial Democracy*, 1-34.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Fein, E., Tziner, A., Lusky, L. ve Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate, justice perceptions, and lmx. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 147-163. <https://doi.org/10.1108/01437731311321913>.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Folger, R., Konovsky, M.K. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 1663.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <http://www.jstor.org/stable/257990>.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <http://iweb.swufe.edu.cn>.
- Hackman, J., and Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.
- Hamdi, A. (2015). The impact of perceived organizational justice on organizational commitment among bouchrit corporation employees. *Dirassat Journal Economic Issue*, 6(1), 219-235. <https://doi.org/10.34118/djei.v6i1.374>

- Karabatak, S. (2019). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki. *Hacettepe University Journal of Education*, 1-17. <https://doi.org/10.16986/huje.2019051609>.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(8), 159-174. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.231>.
- Katırcıoğlu, E. ve Kabakulak, A. (2020). Öz yeterliğin iş özerkliği üzerindeki etkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Turist Rehberliği Dergisi (Tured)*, 3(1), 32-43. <https://doi.org/10.34090/tured.740219>.
- Kaur, S. (2016). A study on the psychological effect of organizational justice perceptions on job satisfaction. *International Journal of Indian Psychology*, 3(2). <https://doi.org/10.25215/0302.017>.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon: Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, S. ve Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 288-303. <https://doi.org/10.19168/jyasar.499909>
- Lawson, J. K., Noblet, A. J. and Rodwell, J. (2009), Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice, *Health Promotion International*, 24(3), 223–233.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H., Eds., *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, 27-55.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moorman, R., Niehoff, B. ve Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225. <https://doi.org/10.1007/bf01419445>.
- Morton, L. (Summer 2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly* , 46-48.
- Nawafleh R. ve Adwan Y.(2023). The impact of organizational justice on job commitment among the employees in jordanian commercial banks: case of arab bank. *JLPG*. <https://doi.org/10.7176/jlpg/130-07>.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Öztürk, A. ve Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(3), 1951-1991. <https://doi.org/10.17152/gefad.949312>.
- Ployhart, R. E. ve Ryan, A. M. (1997). Toward and explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308–335. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2742>.
- Polat, S. (2007). Örgütsel Adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, Ş. ve Özdemir, M. (2018). Öğretmenlik mesleği iş özellikleri ölçeğinin (ömiö) geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (46), 428-446. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.304173>.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods for Business*, Canada, John Wiley ve Sons, Inc. Şişman, M., Taşdemir (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Scheeler, M. C., Ruhl, K. L., and McAfee, J. K. (2004). Providing performance feedback to teachers: A review. *Teacher Education and Special Education*, 27(3), 396 - 407.

- Shawabkeh, Y., Al-Lozi, M. ve Masa'deh, R. (2019). The influence of organizational justice on job commitment in the jordanian ministries. *Journal of Social Sciences (Coes&trj-Jss)*, 8(2), 230-269. <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.2.230.269>.
- Söyük, S.(2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Srivastava, U. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 05(11), 666-685. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.511067>.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ:Erlbaum,54.
- Torbjorn, W. (2013). Job characteristics and mentoring in pre-schools: Mentoring relationships among the educational staff when challenged by problem-solving tasks. *Journal of Workplace Learning* , 25 (5), 310 - 332.
- Tyler, T. R. ve Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Tziner, A., Felea, M. ve Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (lmx) in romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.005>.
- Wang, H. (2014), Transformational leadership and organizational commitment of subcontracted employees: The mediating effect of organizational justice and job characteristics, Social behavior and personality.
- Y. Fried, G. and R. Ferris (1986). The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues , *Journal of Applied Psychology*, Vol.71.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (1)–21.