

BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI

Doç. Dr. Nurhayat Çelebi
Karabük Üniversitesi
nurcelebi@marmara.edu.tr

Turan Tolga Vuranok
Şişli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
vuranok@gmail.com

Dr. H. Tezer Asan
Antalya Oçem,
tezerasan@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının analiz edilmesidir. Örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütteki adalete ilişkin algı ve tepkilerini içermektedir. Nicel bir araştırma olan bu çalışma, betimsel ve tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul Üsküdar ilçesinde görev yapan 201 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada istatistiksel teknik olarak faktör analizi, bağımsız gruplar için t testi ve tek yönlü ANOVA ve Tamhane's t2 testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ilkokul öğretmenlerinin özellikle örgütsel adaletin "işlemsel adalet" boyutunda sorunlar yaşadığı görülmüştür. " Etkileşimsel adalet" boyutunda ise kadın öğretmenlerin erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kıdem artıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin de arttığı araştırmanın bulguları arasındadır. Eğitim sisteminde öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışlarını olumlu yönde etkilemek için adil ve tatmin edici ücretlendirmenin sağlanması; eğitimle ilgili kararlara öğretmenlerin aktif olarak katılımları ve öğretmenlere eleştiri yapma hakkını mümkün kılan düzenlemelerin yapılması, araştırmanın önerileri arasında yer almaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet.

EXAMINING PRIMARY SCHOOL TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS IN TERMS OF DIFFERENT VARIABLES

Abstract

The purpose of the study is to analyze teachers who are working in the primary schools. Organizational justice includes that related for justice, perception and reactions of individuals in relation to justice at the level of the organization in which they working. The study which was a quantitative research was carried out in a descriptive and survey model. This is a quantitative research study and was carried out in a descriptive model. In this study, the scale of organizational justice consisted of 20 items was developed by Niehoff and Moorman was used. 201 primary school teachers working in Uskudar, Istanbul occurred the sample of this study. In the study, as a statistical techniques; the factor analysis, t-test for independent groups, one way ANOVA and Tamhane's t2 test was used in the study. According to the results of research, it was seen that primary school teachers have problems especially as far as the dimension of the procedural justice of organizational justice, in the case of interactional justice dimension, female teachers that they face discrimination more than male teachers. And

also, one of the findings of the study was that the perception level of the teachers' organizational justice increases as seniority advances. In an attempt to effect the perceptions of teachers' organizational justice positively in system of education a fair and satisfactory payment should be provided, teachers should participate actively in the decision process about education. As a consequence, one of the suggestions of this study is that concrete actions should be taken in order to enable teachers to have the right of critical thinking.

Key Words : Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice.

GİRİŞ

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur. Bir örgüt olarak okul, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü olarak görülmektedir. Yönetim ise örgütün önceden kararlaştırılmış amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermektedir (Bursalıoğlu, 2008). Örgütler insanlar, teknolojiler ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerin bir birleşimi olarak da görülmektedir (Balci, 2002). Örgütsel adalet, Adams tarafından 1960 yılında ortaya atılan “eşitlik teorisi” ile gündeme gelmeye başlamış olup; temel olarak çalışanların örgüt ortamında algıladıkları eşitlik/adaletle ilgilidir. Bu teoriyi temel alan ve adalet algısının çalışanlar üzerindeki etkisine vurgu yapan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmaların odak noktasını çalışanların katkılarını karşılık olarak örgütten elde ettikleri çıkarları diğerlerinin elde ettikleri ile kıyaslayarak eylemlerini buna göre şekillendirmeleri oluşturmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2009; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Örgütsel adalet; bir bireyin çalıştığı örgütteki adalete ilişkin yaklaşımı ve tepkisidir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde geçerli olan kuralların ve süreçlerin yürütülmesi esnasında yönetimin adil ve samimi olduğuna inanması ve yönetim uygulamalarının gerekçelerini mantıklı bulmasıdır. Örgütsel adalet aynı zamanda örgütsel güveni de güçlendiren bir olgudur (Dessler, 1993: 60).

Örgütsel adaletin varlığı, örgütteki insanların memnuniyet düzeyi, işe bağlılığı, örgütsel vatandaşlık ve güven duygusunu destekleyen bir unsur olarak görülmektedir. Örgüt açısından ise örgütsel adalet ile örgütün verimliliğinin artışı, olumlu bir iş ortamının oluşması ve güçlü bir örgüt kültürünün gelişmesi ile sağlanmaktadır (Kurt, 2013).

Örgütsel adalet kavramı, alan yazında genel olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Eigen ve Litwin, 2014; Greenberg, 1990). Birinci boyut olan dağıtımsal adalet; çalışanların kaynakların adil olarak dağıtılmasına ilişkin algılarıdır. Temeli, Adams tarafından 1965 yılında ortaya koyulan “eşitlik teorisine” dayanmaktadır. Bu teoriye göre; bireyler iş yerinde kendilerinin örgüte yaptığı katkı ile diğerlerinin yaptıkları katkıyı değerlendirerek bir karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu bağlamda örgüte sağladıkları katkının karşılığını aldığını düşünen bireyler, işten tatmin olmaktadır. Aksi halde bireyler, örgüte daha az katkı sağlamaya başlamaktadırlar. Ancak dağıtımsal adaletin boyutu “eşitlik teorisinin” ötesinde örgüt içi kurallar ve kültürel farklılıkları da gözetilen bir anlam taşımaktadır (Cropanzano ve Byrne, 2001). Cohen (1987: 20), dağıtımsal adaleti, kaynakların işletmelerde fonksiyonel olarak belli standart ve kurallara uygun kullanılması, çalışanların pozisyonuna göre adil dağıtılması olarak ifade etmiştir.

Örgütsel adaletin ikinci boyutu ise işlemsel adalettir. İşlemsel adalet, karar alma süreçleri ve kuralları ile ilgili algılanan adalettir. Çalışanın karar alma sürecine ve sonuç olarak alınan kararlara ne düzeyde etkide bulunabildiği prosedürel (işlemsel) adalet algısının oluşmasında belirleyici olarak görülmektedir (Greenberg, 1990: 401-402).

Etkileşimsel adalet de üçüncü alt boyutu oluşturmaktadır. Etkileşimsel adalet, örgüt içi faaliyetler yürütülürken çalışanların maruz kaldıkları uygulamaların niteliğine ilişkin algılarıdır (Bies, 1986: Akt: Yıldırım, 2007). Çalışanların örgüt içi süreçlerde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine açıklanması duyarlılıkları bulunmaktadır. Bu beklentinin dikkate alınarak örgüt içi iletişim sürecinde kendilerine samimiyet ve saygılı bir şekilde davranılması etkileşimsel algının oluşmasında belirleyicidir. Bir başka ifadeyle etkileşimsel adalet algısı,

yönetim ile çalışan arasındaki iletişim süreçlerinin etkisi ile oluşan algıdır (Altıntaş, 2002: 37; Akt: İyigün, 2012: 59).

Örgütsel adaletin çalışan davranışları ve örgütsel çalışmalarla olan yakın ilişkisi sebebiyle konuya ilişkin çok sayıda araştırma yürütülmüştür (Irak, 2004). Alan yazında bu araştırmanın konusu ile ilgili çalışmaların özellikle örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Lotfi ve Pour, 2013; Özer ve Ultekin, 2007;; Yelboğa, 2012; Yıldırım, 2007). İş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Ücret, yükselme olanakları, yapılan işin niteliği, örgüt içinde yürütülen politikalar ve çalışma şartları gibi faktörler iş tatminine etkileyen etkenler arasında sayılabilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 113-114). Özer ve Ultekin'e (2007) göre örgütsel adalet sağlanarak çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi çalışanların iş doyumunu yükselten bir unsurdur. Benzer şekilde Yıldırım (2007), örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Yıldırım (2007), yaptığı çalışmada örgütlerde adil dağıtım algısı arttıkça iş doyumunun da arttığını, örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Alan yazında örgütsel adaletin farklı olgularla ilişkisini ortaya koyan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin; Polat ve Celep'in (2008) araştırması, örgütsel adalet ve güven algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme davranışının da arttığını ortaya koymaktadır. Demir (2008) ise, araştırmasında dönüştürücü liderlik tarzı boyutlarının örgütsel adalet algısı boyutları üzerinde etkili olduğunu ve yöneticilere duyulan güvenin bu süreçte belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Ödüllendirme sistemi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen Yürür'(2009) de çalışanların adalet algılarının, ödüllendirme sisteminin yapısal unsurlarından çok, süreçlerinden etkilenmekte olduğunu ortaya koymuştur.

Cinsiyet farklılıkları, çalışanların örgütlerine ilişkin tutumlarını ve dolayısıyla örgütsel adalet algılarını da etkileyen önemli bir boyuttur (Jepsen ve Rodwel, 2012). Bununla birlikte alan yazında mesleki kıdem ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar mevcuttur (Baş ve Şentürk, 2011).

Bu çalışmanın amacı, resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesine yöneliktir. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokul öğretmenlerinin adalet algıları hangi boyutlarda toplanmaktadır?
2. İlkokul öğretmenlerinin adalet algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokul öğretmenlerinin adalet algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Nicel bir araştırma olan bu çalışma, bir konuda hali hazırdaki durumun ortaya koyulmasında kullanılan betimsel ve tarama modelinde yürütülmüştür (Karasar, 2009).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Üsküdar ilçesi 2011-2012 öğretim yılında resmi ilkokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır (Resmi ilkokul sayısı: 65, öğretmen sayısı: 2496. MEB, 2012). Örneklemde ise 65 resmi ilkokuldan seçkisiz örneklem tekniği ile seçilen 15 ilkokulda görevli 201 öğretmen yer almıştır. Örneklemde yer alan öğretmenler evrenin % 8'ini oluşturmaktadır. Örneklemde yer alan okullardaki 250 öğretmene ölçme aracı verilmiş, ancak 201(%80) öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Çoğu araştırmalarda evren karakteristikleri, örneklem büyüklüğünün %3-%5'i olması kestirilebilir durumda olduğunun göstergesidir (Balcı, 2009). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1:Demografik Bilgiler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	76	38
	Erkek	125	62
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	91	45
	6-10 yıl arası	58	29

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcılar, 76'sı (% 38) kadın, 125'i (% 62) erkek olmak üzere toplam 201 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 91'i (% 45) 1- 5 yıl; 58'i (% 29) 6- 10 yıl; 52'si (% 26) 11 yıl ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Verilerin Toplama Aracı

İlkokulda görev yapan öğretmenlere çalıştıkları kurumda örgütsel adalete ilişkin görüşlerini almak için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) uygulanmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipinde düzenlenmiş olup her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar dağıtımsal adalet için 5-25, işlemsel adalet için 6-30 ve etkileşimsel adalet için 9-45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir.

1. *Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)*: Alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Beş (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır.
2. *İşlemsel adalet (Procedural Justice)*: Karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin birey tarafından ne kadar adaletli olduğunun değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu maddeler, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Altı (6.-11. maddeler) maddeden oluşmaktadır.
3. *Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)*: Örgüt içindeki bireyler arasındaki davranışın niteliğini ifade eden örgütsel adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin adil olup olmadığı etkileşimsel adalet araştırmalarının konusu olarak görülmektedir. Dokuz (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır (Aslantürk ve Şahan, 2012; Yıldırım, 2007).

Örgütsel Adalet Ölçeği, önce Moorman (1991) tarafından işlemsel adalet ve dağıtımcı adalet olarak iki alt boyut olarak geliştirilmiş, ancak daha sonra bu boyutlara etkileşimsel adalet boyutu eklenmiştir (Niehoff, - Moorman, 1993). Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının dağıtımsal adalet .74, işlemsel adalet .85 ve etkileşimsel adalet .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff/ Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir; dağıtımsal adalet .44, işlemsel adalet .65 ve etkileşimsel adalet .73'tür.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması Yıldırım (2007) tarafından da yapılmış test-tekrar test güvenilirlik katsayısı ,76, iç tutarlık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. İşbaşı (2000), Özmen, Arbak ve Özer (2007), Gürpınar ve Yahyağil (2007), kamu kurumunda yaptıkları çalışmalarda örgütsel adaleti üç boyutta (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) incelemişlerdir. Gürbüz ve Mert tarafından da (2009) ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek maddelerinin toplam madde korelasyon katsayılarının .329 ile .776 arasında olması, maddeler arasındaki orta ve yüksek derecedeki ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha =0,905'tir). Ölçek maddelerinin puan durumları şu şekildedir; 1: Kesinlikle yanlış, 1.00– 1.79; 2: Yanlış, 1.80– 2.59; 3: Kararsız, 2.60– 3.39; 4: Doğru, 3.40– 4.19; 5: Kesinlikle doğru, 4.20 – 5.00. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koyabilmek için ise faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizine geçmeden önce örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır (KMO=,915). Faktörleşebilirlik için KMO değerinin .60'dan büyük olmasına bakılmıştır. Gerçekleştirilen KMO testi sonucunda örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi (p=,000) sonucunda ise ki-kare testinin anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2011: 126).

Bu iki analiz ile verilerin uygun olduğu görüldükten sonra açıklayıcı faktör analizine (AFA) geçilmiştir. Döndürme tekniği olarak varimax tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen AFA testi sonucunda hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3: Faktör Yapısı

Ölçek Maddeleri	Ortak Varyans	Döndürülmüş Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans
		Faktör 1 Etkileşimsel ($\alpha = .95$)	Faktör 2 Dağıtımsal ($\alpha = .89$)	Faktör 3 İşlemsel ($\alpha = .87$)	
Madde 17	.812	.824			% 53,98
Madde 18	.830	.814			
Madde 19	.780	.801			
Madde 16	.757	.800			
Madde 13	.790	.799			
Madde 15	.786	.792			
Madde 14	.732	.790			
Madde 12	.733	.756			
Madde 20	.702	.693			
Madde 9	.650	.621			
Madde 11	.471	.471			
Madde 3	.760		.844		
Madde 4	.790		.826		
Madde 2	.699		.826		
Madde 5	.770		.825		
Madde 1	.630		.661		
Madde 7	.751			.768	% 5,6
Madde 8	.790			.763	
Madde 10	.655			.716	
Madde 6	.634			.661	

Tablo 3'e göre maddelerin ortak faktör varyansı .471 ile .830 arasında değişmektedir. Tüm maddeler için ortak varyans .40'ın üzerindedir. Döndürme işlemi sonucunda maddelerin yük değerlerinin birinci faktör için .471-.824; ikinci faktör için .661-.844 ve üçüncü faktör için .661-.768 aralığında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm maddelerin faktör yükleri .40 olarak belirlenen eşik değerinin üzerindedir. Ölçek oluşan varyansın % 72,6'sını açıklayabilmektedir. Ölçeğin iç tutarlık güvelik katsayısı tüm faktörler için .87 ile .95 arasında değişmektedir. Ancak yapılan analiz sonucu orijinal ölçekte "işlemsel adalet" altında bulunan 9 ve 10'uncu maddelerin etkileşimsel adalet boyutu altında yer aldığı görülmüştür. Ölçekte yer alan boyutlar orijinal haline uygun olarak belirlenmiştir. Buna göre birinci alt boyut "etkileşimsel adalet"; ikinci alt boyut "dağıtımsal adalet" ve üçüncü alt boyut "işlemsel adalet" olarak isimlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Ölçekten elde edilen verilerin çözümlenmesi için SPSS 21 istatistik programından yararlanılmıştır. Alt boyutlar altında toplanan maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri tablolar halinde sunulmuştur. Sonrasında örgütsel adaletle ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşım farklılaşmadığının anlaşılabilmesi için bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Dağılımın normalliği Levene testi, anlamlı farkın kaynağı ise Tamhane's t2 testi ile tespit edilmiştir. Çalışmada anlamlılık düzeyi olarak .05 düzeyi kabul edilmiştir.

BULGULAR

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları; dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin "dağıtımsal adalet" boyutuna ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4: Dağıtımsal Adalet Boyutu Ortalama ve S.Sapmaları

Madde	\bar{X}	ss
1 Çalışma programım adildir.	3,62	1,15
4 Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,31	1,26
5 İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,22	1,19
3 İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,96	1,25
2 Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,58	1,26
Toplam	3,15	1,03

Tablo 4'e göre "dağıtımsal adalet" boyutuna ilişkin görüşlerle ilgili 5 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{X}=3,15$, $ss=1,03$ 'dir (Kararsız). Bu boyutta öğretmenler en fazla "Çalışma programım adildir" ($\bar{X}=3,62$, $ss.=1,15$ - Doğru) ifadesini desteklerken, en az destekledikleri ise "Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum" ($\bar{X}=2,58$, $ss.=1,03$ - Yanlış) ifadesidir. İş yükünün adil olduğu kanısındayım ifadesini de öğretmenler desteklememişlerdir ($\bar{X}=2,96$, $ss.=1,25$ - Doğru). Öğretmenlerin *işlemsel adalet*e ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 5: İşlemsel Adalet Boyutu Ortalama ve S.Sapmaları

Madde	\bar{X}	ss
10 İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,98	1,25
6 İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,92	1,21
8 Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,75	1,14
7 Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,51	1,27
Toplam	2,79	1,04

Tablo 5'te görüldüğü gibi "işlemsel adalet" boyutuna ilişkin görüşlerle ilgili 4 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{X}=2,79$, $ss=1,04$ 'dir (Kararsız). Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifade "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır" ($\bar{X}=2,98$, $ss.=1,25$ -Kararsız), en düşük düzeyde katıldıkları ise "Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar" ($\bar{X}=2,51$, $ss.=1,27$ -Yanlış) ifadesidir. Öğretmenlerin *etkileşimsel adalet*e ilişkin görüşleri ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 6: Etkileşimsel Adalet Boyutu Ortalama ve S.Sapmaları

Madde	\bar{X}	ss
13 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	3,70	0,97
12 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,62	1,03
16 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,53	1,06
14 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,52	1,14
15 İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,45	1,12
17 Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle	3,31	1,18

Madde		\bar{X}	SS
9	tartışılır. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	3,28	1,19
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,27	1,13
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,27	1,15
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,09	1,18
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2.98	1.17
	Toplam	3.37	0.93

Tablo 6'da görüldüğü gibi "etkileşimsel adalet" boyutuna ilişkin görüşlerle ilgili 11 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{X}=3,37$, $ss=,93$ 'dür (Kararsız). Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldığı ifade "işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler" ($\bar{X}=3,70$, $ss=0,97$ 'dir - Doğru) ifadesidir. En az katıldıkları ise "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler" ($\bar{X}=2,98$, $ss=1,17$ 'dir - Kararsız) ifadesidir. Aşağıdaki tabloda ise cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin *örgütsel adalet* ilişkin görüşlerindeki farklılık yer almaktadır.

Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerinin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	76	3,1000	1,06	192	-.595	.552
	Erkek	125	3,1918	1,02			
İşlemsel Adaleti	Kadın	76	2,7534	1,15	194	-.389	.698
	Erkek	125	2,8130	.96			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	76	3,1904	.99	195	-1,991	.048
	Erkek	125	3,4634	.89			

Tablo 7'de, öğretmenlerin cinsiyete göre etkileşimsel adalet alt boyutundaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$t_{(198)}=-1,991$; $p<0.05$]. Puanlar arasındaki bu fark erkek katılımcılar lehinedir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin *örgütsel adalet* ilişkin görüşlerindeki farklılık aşağıdaki iki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ödüllendirmeye İlgili Görüşlerinin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Var. Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	91	3,32	1,01	Gruplar arası	11,347	2	5,67	5,59	.004
	6-10 Yıl	58	2,78	1,16	Grup içi	196,78	194	1,01		
	11 +	52	3,28	,76	Toplam	208,13	196			
	Toplam	200	3,15	1,03						
İşlemsel Adalet	1-5 Yıl	91	2,77	1,03	Gruplar arası	6,416	2	3,20	3,02	.051
	6-10 Yıl	58	2,60	1,02	Grup içi	207,88	196	1,06		
	11 +	52	3,08	1,01	Toplam	214,29	198			
	Toplam	200	2,80	1,04						
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	91	3,37	,941	Gruplar arası	10,16	2	5,08	6,08	.003
	6-10 Yıl	58	3,08	,97	Grup içi	164,65	197	,836		
	11 +	52	3,69	,78	Toplam	174,81	199			
	Toplam	201	3,37	,93						

Tablo 8’de verilen bulguları ortaya koyabilmek için öncelikle dağılımın homojenliği Levene testi ile test edilmiş olup, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında dağılımın heterojen ($p < 0,05$); işlemsel adalet boyutunda ise homojen ($p > 0,05$) olduğu belirlenmiştir. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık, işlemsel adalet boyutunda anlamlı bulunmazken, dağıtımsal adalet ($F_{(2,197)}=5,59$; $p < 0,05$) ve etkileşimsel adalet ($F_{(2,197)}=5,08$; $p < 0,05$) alt boyutlarında anlamlı bulunmuştur. Bu sonucun ardından dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutları yönünden farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizlerine geçilmiştir. Puanların kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla her iki grupta da dağılımın heterojen olması sebebiyle Tamhane’s t2 testi uygulanmıştır.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tamhane’s t2 testi Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Dağıtımsalsal Adalet	1- 5 yıl	6- 10 yıl	.54	.18	.013
		11 yıl üstü	.04	.15	.989
	6- 10 yıl	1- 5 yıl	-.54	.18	.013
		11 yıl üstü	-.49	.18	.028
Etkileşimsel Adalet	11 yıl üstü	1- 5 yıl	-.04	.15	.989
		6- 10 yıl	.49	.18	.028
	1- 5 yıl	6- 10 yıl	.28	.16	.214
		11 yıl üstü	-.32	.14	.088
Etkileşimsel Adalet	6- 10 yıl	1- 5 yıl	-.28	.16	.214
		11 yıl üstü	-.61	.17	.001
	11 yıl üstü	1- 5 yıl	.32	.15	.088
		6- 10 yıl	.61	.17	.001

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinden almış oldukları puanların kıdem değişkenine göre gruplar arasında farklılıkların dağıtımsal adalet boyutunda 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdem grubu arasında 1- 5 yıl kıdem grubu lehine ($p < 0,05$) düzeyinde; 6-10 yıl ile 11 yıl ve üstü kıdem grubu arasında 11 yıl ve üzeri kıdem grubu lehine ($p < 0,05$) düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Yani dağıtımsal adalet boyutunda 1-5 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerin puanları 6-10 yıl; 11 yıl ve üzeri kıdem grubundakilerin puanları da yine 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Etkileşimsel adalet boyutunda ise 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenlerin puanları 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksektir ($p < 0,01$).

TARTIŞMA

Öğretmenler örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutu ile ilgili maddelere “orta düzeyde” katılmaktadırlar. Ancak alınan puanlar incelendiğinde etkileşimsel adalet boyutunun en yüksek düzeyde algılandığı görülürken dağıtımsal adalet boyutunun en alt düzeyde algılandığı görülmüştür. İlkokul öğretmenleri dağıtımsal adalet boyutunda büyük oranda çalışma programlarının adil bir şekilde hazırlandığını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin ders programlarının hazırlanması öğretmenler ile yöneticilerin arasında çatışmalara neden olabilen bir konudur. Bu duruma rağmen öğretmenler eğitim programlarına ilişkin adil dağılım yapıldığına dair görüş belirtmektedirler. Ancak öğretmenler ücretlerinin yeterince adil olmadığını düşünmektedirler. Bu görüş genel olarak öğretmen ücretlerinin yetersizliğine karşı bir tepki olarak ortaya çıkmış olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşılık Akyüz, Demirkasimoğlu ve Erdoğan’ın (2013: 283) araştırmasında MEB’in merkez teşkilatı yöneticilerinin görevde yükselmedeki adaletsiz uygulamalar sebebiyle özellikle dağıtımsal adalet boyutunda olumsuz bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlikte hiyerarşik bir yapının bulunmayışı ve kariyer basamakları uygulamalarının hayata geçirilememiş olması öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının nispeten yüksek olmasını sağlamış olabilirler. Çalışanların adil etkileşim, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algıları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşünmektedirler. Buna karşılık erkeklerin etkileşimsel algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2007).

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyete bağlı olarak örgütsel adalete ilişkin algıları sadece etkileşimsel adalet boyutunda erkek katılımcıların lehine farklılaşmaktadır. Jepsen ve Rodwell (2012: 737) ise çalışmalarında karar verme süreçlerindeki işlemsel boyut ile ilgili gerçekleşen olayların çalışanlara açık bir şekilde aktarılması ile kadın çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin artacağını vurgulamaktadırlar. Bu bulgu kadın öğretmenlerin okul yönetimleri ile ilişkilerinin daha sınırlı olduğunu aklâ getirmektedir. Ancak okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olması da etkileşimsel adalet boyutunda kadın öğretmenlerin aleyhine bir ortamın oluşmasına sebep oluyor olabilir. Buna göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşünmektedirler. Buna karşılık erkeklerin etkileşimsel algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2007).

Kıdem değişkenine göre görüşlerdeki farklılaşma ele alındığında dağıtımsal adalet boyutunda öğretmenler ilk atama sürecinde (1-5 yıl) olumlu bir algıya sahip iken 6-10 yıllık kıdeme sahip oldukları süreçte en düşük düzeye inmektedir. Ancak bu dönemden sonra kıdem arttıkça dağıtımsal adalet algısının yükseldiği görülmektedir. Benzer şekilde Altınöz, Çakıroğlu ve Cop'un (2012:329) araştırması da mesleki kıdem arttıkça örgütsel adalet algısı ve iş doyumunun arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum okul yönetimlerinin ilk atama sürecinden geçmiş genç öğretmenlerin daha fazla yük ve sorumluluk almasını istemesinden kaynaklanıyor olabilir. Fakat Doğan'ın (2008) yaptığı çalışmada ise tersine bir durum doğmuştur. 11 yıl ve üzeri öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılamalarının 10 yıl altı öğretmenlere göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. Açıkgöz (2009) ve Kara (2011) yaptıkları araştırmalarda ise; öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri diğer boyutlara göre en düşük düzeydedir. Lotfi ve Pour'un (2013: 2073) araştırmasına göre ise işlemsel adalet çalışanların iş tatmini etkileyen temel örgütsel adalet boyutudur. Öğretmenler yönetimin kararlar alırken kendilerinin görüşlerinin alınmamasından rahatsız oldukları söylenebilir. Buna karşılık alınan kararların tüm öğretmenlere uygulandığı görülmektedir. Öğretmenler genel olarak okullarında katılımcı bir yönetim anlayışının bulunmadığını düşünmektedirler.

Etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerin oldukça olumlu olması dikkat çekici bir bulgudur. Okul içindeki iletişim ve etkileşim süreçlerinde belli bir düzeyde adalet algısının oluştuğu görülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerinin kendilerine karşı saygılı, nazik ve ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Ancak öğretmenlerin alınan kararları uygularken gördükleri olumsuzları yeterince dile getiremediği ve herhangi bir kaygı taşımadan durumu bir üst makama götürerek uygulamaların iyileştirilmesini sağlayamadığı söylenebilir.

Genel olarak öğretmenler okullarda orta düzeyde bir örgütsel adalet olduğuna ilişkin algıya sahiptir. Okul içi ortamın tamamen adil olmaması hem öğretmenler, hem de okulların yöneticilerini ve dolayısıyla öğrencileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın yukarıda tartışılan bulguları değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir: İlköğretim öğretmenlerin çalışma yaşamlarını önemli ölçüde etkileyen örgütsel adalet algıları yeterli düzeyde değildir. Mevcut örgüt yapısı ve yönetim yaklaşımları yeniden ele alınmaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun geliştirilmesine yönelik uygulamalar öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yükselerek örgütlerine olan güvenlerinin ve iş tatminlerinin artmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kadın öğretmenlerin düşük etkileşimsel adalet algısına sahip olması ise araştırmanın üzerinde durulması gereken bir diğer önemli sonucudur. Benzer şekilde etkileşimsel adalet boyutunda ilk atama dönemi dışında kıdem arttıkça öğretmenlerin daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Kaynakların dağıtılmasında ve karar alma süreçlerinde kadın öğretmenlerin ve düşük kıdeme sahip olanların daha fazla yer alması öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının yükselmesine olumlu katkı sağlayabilecektir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının olumlu yönde geliştirilmesine yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Öğretmenler, maaş dışındaki ek ders ve kurs gibi ücretlerin eşitlik esasına göre dağıtıldığından; ödül ve cezaların da adaletli bir şekilde verildiğinden emin olmalıdır.
- Okul yönetimi, özellikle öğretmenleri yakından ilgilendiren kararları alırken öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etmeyi sağlayacak işlemsel adalet anlayışına uygun davranmalıdır.
- Okul yönetimince alınmış olan ancak doğru olmadığını düşündükleri kararlara öğretmenlerin herhangi bir kaygı duymadan itiraz edebilmelerini sağlayacak yapısal değişimlerin gerçekleştirilmesine çalışılmalıdır.
- Okul yöneticileri mevzuatı uygularken her öğretmene eşit ve adaletli davranılması için gereken özeni göstermelidir.

Not: Bu çalışma 06-08 Kasım 2014 tarihlerinde Antalya'da 22 Ülkenin katılımıyla düzenlenen "3rd World Conference on Educational and Instructional Studies- WCEIS-2014"de bildiri olarak sunulmuş olup, JRET Bilim Kurulu hakemleri tarafından değerlendirilerek bu sayıda yayınlanmasına karar verilmiştir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Akyüz, Ü., Demirkasimoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.

Altınöz, M., Çakiroğlu, D. ve Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A Field Research. *8th International Strategic Management Conference* (s. 322-330). Barcelona: Elsevier Ltd.

Aslantürk, G., Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi. (Turkish Journal of Police Study)*, 14(1), 135-159.

Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A.

Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(1), 29-62.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüöz Türk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Cohen, R.L. (1987), Distributive justice: *Theory and Research, Social Justice Research*, 1(1), 19-40.

Cropanzano, R. ve Byrne, Z. S. (2001). The history of organizational justice: The Founders Speak. R. Cropanzano içinde, *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* (s. 3-26). Mahwah, America: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Demir, N. (2008). Liderlik tarzının örgütsel adalet ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Öneri*, 8(30), 195-205.

Dessler, G. (1993). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.

Doğan, Hulusi (2008), A research study for procedural justice as a factor in employee retention, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2),61-72.

Eigen, Z. J., & Litwin, A. S. (2014). Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute resolution. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(1), 171-201.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.

Gürpınar, G. ve Yahyagil, M. (2007), Örgütsel adalet, lider-üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişkisi, *Sakarya Üniversitesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.

Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work and Organization*, 19(6), 723-740.

Kara, M. (2011), *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Kurt, Y. (2013). Örgütsel adalet. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz(Edit). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (s. 275-290). Ankara: Pegem Akademi.

İşbaşı, J.Ö. (2000a). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lotfi, M. H., & Pour, S. M. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012)* (s. 2073 – 2079). Belgium: Elsevier Ltd.

MEB. (2012). *2011-2012 İstatistik Verileri*. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Müdürlüğü. http://istanbul.meb.gov.tr/upload/bolumler/strateji/istatistik/istatistik_ist2012.pdf internet adresinden 26.05.2013 tarihinde edinilmiştir.

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.

Niehoff, B. P. ve 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.

Özer, P. S. ve Ultekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 107-125.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtımsal.

Özmen, N. T.; Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007), Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7(7), 17–33.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöđretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iř doyumunu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, (12), 171-182.

Yeniçeri, Ö.;Demirel,Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16),Haziran.83-99.

Yıldırım, F. (2007). İř doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-277.

Yürür, S. (2009). Ödüllandirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 235-360.