



Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi*

Osman Titrek¹

Özet

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymaktır. Bu nedenle, araştırma tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemi Türkiye'deki yedi ilden seçilen 1016 okul çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarının analizinde tek yönlü varyans analizi ve MANOVA ile analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, hem *yöneticilerle ilişkiler* hem de *çalışanlar arası ilişkiler* boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şehir değişkeninin de etkili olduğu batı bölgeleri ve büyükşehirlerdeki okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerdeki okulların örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, okul çalışanları, okul türü, şehir

*Bu makale, 1-3 Ekim 2009 tarihinde Ege Üniversitesi tarafından Kuşadası'nda gerçekleştirilen 18 nci Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulan çalışmanın geliştirilmiş halidir.

¹Osman Titrek, Yrd. Doç. Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Fakültesi, Sakarya Üniversitesi, 54300, Hendek, Sakarya. E-posta: otitrek@sakarya.edu.tr

The level of organizational justice in schools according to school types

Abstract

The aim of this research is to put forward the situation of the organizational justice level from the point of school type and province variables. This research conducted with survey method and the sample of this research is composed of 1016 school employees from seven cities' schools of Turkey. "Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale", which was translated and adapted to Turkish by Wasti (2001), was used in this research. The sub-aims of the research were analyzed with One way Anova, and MANOVA.

According to results, it has been determined that organizational justice level is perceived positively up to a point from the dimensions of relationships with managers and employees, school type is an efficient variable and primary schools have more positive organizational justice perception than general high schools and general high schools have more positive organizational justice perception than vocational high schools. Additionally, it has been determined that the organizational justice perception of schools in west regions and high populated cities, where the city variable is efficient, is more positive than that of schools in east regions.

Keywords: Organizational justice, school employees, school type, city.

GİRİŞ

Örgütsel adalet teorisinin temelleri Adam'ın (1965) Eşitlik Teorisi'nden ortaya çıkmıştır. Adams (1965) çalışanların değişimleri neden ve ne zaman adil ya da adil değil şeklinde ve adaletsiz algısı olduğu zaman nasıl tepki verdiklerini anlamak istemiştir (Greenberg, 1990; Eker, 2006; Poole, 2007). Adalet en genel anlamıyla "hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarının tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992: 25). Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler işe yaptıkları yatırımlar ve kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdaki bireylerin ya da kendi örgütü içindeki akranlarının sarf ettikleri gayret ve sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar (Özdevecioğlu, 2003: 77). Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir (Richardson, Sharpio, Hoque ve Kesser; 2002: 62). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki adaleti algılamalarına verilen isimdir. Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesi örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır. Bireyler beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Böyle adaletsiz bir durumun oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Akt: Barclay, 2002:2).

Bütün örgütlerde adalet olgusu mevcuttur. Ne yazık ki, örgüt içinde bir adaletsizlik meydana gelip, örgütün ilgisi üzerine odaklanana kadar aktif olarak gündemde kalmaz. Adalet duygusunu tetikleyen durumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Richardson vd., 2002:61):

1. Olumsuz tepkiler alındığı zaman,
2. Bir değişim sürecinde,
3. Kaynaklar az olduğu zaman,
4. Kişiler değişik düzeylerde örgüt içi yetkilere sahipken.

Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar iki ana konu üzerinde yoğunlaşmıştır: Bireylerin, kazandıklarına karşı tepkileri ve bu kazanımları nasıl elde ettikleridir. Literatürde örgütsel adaletin beş temel boyutta incelendiği görülmektedir:

1. Dağıtımsal adalet (Distributive Justice): Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini

düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Richardson vd., 2002:63; Özdevecioğlu, 2003:78-79).

2. İşlemsel adalet (Procedural Justice): Folger ve Crapanzano (1991) işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000) ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Akt: Özdevecioğlu, 2003:79). Diğer bir deyişle, alınan kararın evrelerindeki dürüstlüğe işlemsel adalet denir. Bunun güzel bir örneği, Amerikan yâda İngiliz mahkemeleridir. Mahkemede hâkim davanın yasalara uygun ve adil olarak sürmesinden sorumludur. Jüri ise, ceza ya da sonuca karar vermekle yükümlüdür (Richardson vd., 2002:65). Thibaut ve Walker'a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Yasal işlemler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice): Bies (2001) etkileşimsel adaleti, “örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımla, “karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır” (Akt: Özdevecioğlu, 2003:79).

4. İlişki adaleti (Relational Justice): İlişki adaleti, grup davranışlarına odaklanır ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal kimliklere saygıya odaklanır. İlişki adaleti grup değeri modeli (Lind ve Tyler, 1988) ve ilişkileri geliştirilmesi modellerinden (Tyler ve Lind, 1992) oluşur.

5. Bilgi adaleti (Informing Justice): Bilgi adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır. Bilgi adaleti, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile de ilişkilidir (Eker, 2006; Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Cropanzano, 1998).

Donovan, Drasgow ve Munson (1998) örgüt içi adalet algısının oluşumunda örgüt içi ilişkilerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgüt içi ilişkilere dayalı olarak örgütsel adaletin davranışlarının, “yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler” olmak üzere iki

boyutta oluştuğunu ve örgüt içi ilişkileri etkilediğini öne sürmüşlerdir. Yöneticilerle ilişkiler, genellikle örgütte uygulanan bu örgütsel adalet davranışlarının nasıl uygulandığı ve çalışanlar tarafından adil olarak nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Çalışanlar arası ilişkiler ise, örgütte çalışanların birbirleriyle ilişkileriyle ilgilidir ve bu çalışanlar arası ilişkiler, örgütün işlem sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışanlar, kendilerine gösterilen davranışları örgütlerindeki adaletin bir göstergesi olarak algırlarlar (Eker, 2006; Tan, 2006). Verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım, etkileşim adaletini bir başka tanımla, örgütlerdeki karar alma süreçlerinin, bireylere nedenleri ile birlikte nasıl ve ne kadar açıklıkla ifade edildiğidir (Anderson ve Shiness, 2003; Liao ve Tai, 2006; Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2008). Örgütte çalışanlar, örgüt yaşamının kurallarına uyduğunda çalışanlar arası ilişkileri; kurallar da eşit uygulandığında da yöneticilerle çalışanlar arası ilişkiler etkilenir ve örgüt içi ilişkiler büyük ölçüde sorunsuz olur ve uyumla devam eder. Kuralların herkese eşit uygulanmaması ise sorunların yaşanmasına ve örgütte adaletsizlik baş göstermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003; Cömert vd., 2008). Bunun yanı sıra, örgüt çalışanlarında olumlu adalet algısının geliştirilmesi için etkin bir iletişim, etkileşim ve bilgilendirme sürecine de gereksinim olduğu açıktır. Örgütü yönetenlerin davranışları ve politikalarının adilliğine ilişkin çalışanlarda olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmesinin yolu, örgüt içi etkin bir iletişimi, etkileşim ve bilgilendirme süreçlerinin sürdürülmesi ile olanaklıdır (Fields, Pang ve Chui, 2000; Doğan, 2002; Cömert vd. 2008). Örgütlerini yaşatmak ve geliştirmek amacıyla olan yöneticiler, örgütlerinin ne derece adil olduğu ya da çalışanlarınca ne derecede adil algılandığı konusu üzerinde hassasiyetle durmalıdır (Cömert vd., 2008).

Örgütsel Adalet ve Okul

Örgütsel adalete ilişkin araştırmalar eğitim dışındaki örgütlerde uzun süreden beri var olmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki çalışmaların çok yeni olduğu belirtilebilir. Örgütsel adaleti eğitim örgütlerine uyarlayan ilk çalışmalardan biri Hoy ve Tarter'ın (2004) çalışmasıdır. Hoy ve Tarter (2004) örgütsel adalet çalışmalarını okullara uyarladıkları çalışmada örgütsel adaletin ilkelerini Leventhal, Karuza, ve Fry (1980) ve Greenberg ve Lind (2000) in çalışmalarını kaynak alarak belirlemiştir. Hoy ve Tarter'ın (2004) özellikle dağıtıcı adaletin ilkeleri ve işlemsel adaletin dağıtım mekanizmasının ışığı altında belirledikleri ilkelerden bazıları şunlardır:

- *Eşitlik ilkesi*, bireylerin örgütten elde ettikleri kazançların, örgüte katkıları oranında olması gerektiği ilkesidir.
- *Algı ilkesi*, genel olarak adillik algısının, bireyin adalet algısını etkilemesidir.
- *Çok seslilik ilkesi*, alınan kararlara katılımın artmasının kararların adilliklerinin artmasına katkı getireceği ilkesidir.
- *Kişilerarası adalet ilkesi*, adaletin sağlanması için saygılı, nazik ve olgun davranışların gösterilmesi gerektiği ilkesidir.
- *Tutarlılık ilkesi*, liderlerin davranışlarındaki tutarlılığın, astlarda adalet algısının oluşumu için gerekli olması ilkesidir.
- *Siyasal ve sosyal eşitlik ilkesi*, karar verirken kolektif bir örgüt misyonunun paylaşılması ve kendi ilgilerine göre serbestçe karar verilmesi gerektiği ilkesidir.
- *Düzeltilme ilkesi*, yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiği ilkesidir.

Yukarıdaki ilkelerde de görüldüğü gibi bu ilkeler adalet kavramının içeriğini yansıttığı belirtilebilir. Çünkü adalet kavramı, eşitlik, tutarlılık vb. kavramlarla yakında ilgilidir. Bu anlamda genel olarak adalet, eşitlere eşit davranmayı içermektedir (Pehlivan-Aydın, 2002). Dahası yukarıdaki ilkelerin bir örgüt olan okullardaki tüm işlem ve kararların alınma sürecinde de etkili olabileceği belirtilebilir.

Okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar genellikle ilköğretim kademesinde (Atalay, 2005; Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009) yapılmıştır. Ortaöğretim kademesinde yapılan araştırmalardan Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008) araştırmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Cömert vd. (2008) de, Malatya ilindeki lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Cömert vd. (2008) araştırmalarında katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algılarının “cinsiyet, branş, mesleki kıdem, görev yapılan lisenin türü ve okuldaki öğretmen sayısı” gibi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada örgütsel adalet algısı, yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler alt boyutlarına ilişkin toplam puan ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak genel bir örgütsel adalet algısı değerlendirmesi

yapılmamıştır. Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda da örgütsel adalet algısı alt boyutlar bazında incelenmiştir. Özellikle Yılmaz ve Taşdan (2009) örgütsel adaletin ilköğretim okullarında “okul türü” değişkenine göre de araştırılması gerektiğini önermişlerdir. Ayrıca mevcut araştırmaların tek bir ilde yapılmış olması da önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Türkiye’de farklı illerdeki okulların örgütsel adalet düzeyinin araştırma ile ortaya konması, okullardaki adalet algısına ilişkin durumun anlaşılması açısından önemli olabilir. Bu alanyazına dayanarak bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki okullardaki örgütsel adalet düzeyini okul türü değişkenine göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranacaktır:

1. Okullarda yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarındaki örgütsel adalet düzeyleri nedir?
2. Okul çalışanlarının örgütsel adalet algısı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul çalışanlarının örgütsel adalet algısı okul türü ve şehir değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu araştırma, okullarda çalışanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ve okul türü değişkenine göre bu görüşler arasında fark olup-olmadığını belirlemek amacıyla tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiş ve analiz sürecinde ilişkisel tarama modelinin karşılaştırılması yolu kullanılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, yansızlık kuralına göre tesadüfi olarak belirlenen yedi ildeki 1016 okul çalışanından oluşmaktadır (198’i doğu, 401’u merkez ve 417’si de batı bölgelerindeki illerin okullarından). Araştırmaya katılanların 481’i kadın ve 535’i de erkek iken; 104’ü okul yöneticisi, 834’ü öğretmen ve 78’i de diğer çalışanlar-memur, hizmetliler- dan oluşmakta ve ilköğretim okulu (N=556), genel lise (N=236), ve meslek liselerinde (N=224) görev yapmaktadırlar. Araştırma, doğudaki illerden Ağrı, Bingöl ve Malatya’da uygulanırken, Merkez’den Ankara ve Aksaray ve batı bölgelerinden ise Bilecik ve İstanbul illerindeki okullarda uygulanmıştır. Üç farklı coğrafyadan iller belirlenirken, nüfusu yüksek iller

(250.000 ve üzeri) bir grup olarak belirlenmiş ve bu grupların her birinden bir il; nüfusu az iller de yine gruplanarak yansızlık kuralına dayalı olarak kura yöntemi ile seçilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Wasti (2001) tarafından çevrilen ve uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" (Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerdeki adalet algısını belirlemek amacıyla geliştirmişlerdir. Ölçeğin geçerlik çalışması, LISREL 8 programı kullanılarak ve doğrulayıcı faktör analizi tekniği ile uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek, Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmıştır. Wasti (2001) ayrıca, bu ölçeğin orijinal formundaki gibi iki boyutlu olup olmadığını da test etmiştir: Yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler. Ek olarak, ölçeğin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha analizi ile test edilmiş ve .93 gibi yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Dahası, iki alt ölçeğinin de güvenilirlik değerlerine bakılmış ve "yöneticilerle ilişkiler" alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin .93 olduğu ve 14 maddeden oluştuğu; "çalışanlar arası ilişkiler" alt ölçeğinin ise güvenilirlik düzeyinin .81 ve 4 maddeden oluştuğu belirlenmiş ve Türkiye'de uygulanabileceği kararlaştırılmıştır.

Bu ölçek, okullarda ise 120 öğretmene uygulanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Her alt ölçek bir ölçek olarak kabul edilerek, her alt ölçek için ayrı yapı geçerliliği Açımlayıcı Faktör Analizi (exploratory factor analysis) (EFA) ile test edilmiş ve orijinal formundaki yapıyı koruduğu belirlenmiştir. Ölçeğin birinci alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin .87 ve ikinci alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin de .72 gibi yüksek güvenilirlik düzeyine de sahip olduğu belirlenmiştir. Birinci alt ölçeğin faktör yük değerlerinin de .30'dan büyük olduğunu ve toplam açıklanan varyansının .65.161; ikinci alt ölçeğin faktör yük değerlerinin de .30 dan büyük olduğu ve toplam açıklanan varyansın da .76,949 olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmadaki veri toplama aracı, faktör analizi yapılmadan önce orijinaline sadık kalınarak okul örgütüne uyarlanmıştır. Örneğin Wasti (2001) tarafından uyarlanan ölçekte yöneticilerle ilişkiler boyutunda yer alan "Bu kuruluştaki çalışanlara güvenilir." maddesi, "Bu okulda çalışanlara güvenilir." şeklinde düzenlenmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda araştırmada kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" iki alt ölçekten oluşmuştur. Yöneticilerle ilişkiler alt ölçeği 14 madden oluşurken, çalışanlar arası ilişkiler alt ölçeği ise 4 maddeden oluşmuştur. Okul örgütüne uyarlanan ölçek iki bölümden oluşmuştur: demografik özellikler

ve ölçek maddeleri. Ölçekteki maddeler Likert tipi hiçbir zaman (1) seçeneğinden her zaman (5) seçeneğine doğru sıralanan beşli derecelendirmeden oluşmaktadır.

Veri Analizi

Araştırmada kullanılan ölçek ile elde edilecek verilerin güvenilirlik düzeyini arttırmak için maddelerin yarısı olumsuz master eki ile soruldu ve tekrar kodlanarak analize dâhil edilmiştir. Araştırma soruları aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine dayalı olarak örgütsel adalet boyutlarının toplam puanları hesaplanmıştır. Katılımcıların algılarını karşılaştırmak için verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi ve MANOVA analizi ile test edilmiş ve anlamlı farkların kaynağını belirlemek için de Tukey-b analizi yapılmıştır. Bütün analizler $P < 0.05$ güvenilirlik düzeyinde test edilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular tablolaştırılmış ve anlamlı farklar yorumlanmıştır. Tablo 1’de katılımcıların okullarda “yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler” hakkındaki görüşleri ile ilgili betimsel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.

Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Boyutlar	N	\bar{x}	SS	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
1. Yöneticilerle ilişkiler	1016	3,40	0,715	1,57	5,00
2.Çalışanlar arası ilişkiler	1016	3,69	0,842	1,00	5,00

Tablo 1 incelendiğinde, Türkiye’deki okullarda çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin hem “yöneticilerle ilişkiler” ($\bar{x}=3,40$) hem de “çalışanlar arası ilişkiler” ($\bar{x}=3,69$) boyutlarında “kısmen” düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak okullarda çalışanlar arası ilişkilere ilişkin örgütsel adalet algısının, yöneticilerle ilişkilere ilişkin adalet algısından daha olumlu olduğu ifade edilebilir. Tablo 2’de katılımcıların okullarda “yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler” hakkındaki görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılması ile ilgili varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.*Okullarda Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Varyans Analizi**Sonuçları*

	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Tukey b</i>
Yöneticilerle İlişkiler	1.İlköğretim Okulu	556	3,47	10,090	2	25,868	,000	2-1,3
	2.Mesleki Lise	236	3,12	9,002	1013			
	3.Genel Lise	224	3,52	9,751				
	TOPLAM	1016	3,40	10,010				
Çalışanlar arası İlişkiler	1.İlköğretim Okulu	556	3,76	3,540	2	8,839	,000	2-1,3
	2.Mesleki Lise	236	3,49	2,871	1013			
	3.Genel Lise	224	3,73	3,300				
	TOPLAM	1016	3,69	3,369				

Tablo 2 incelendiğinde, okul türü değişkenine göre hem “yöneticilerle ilişkiler” [$F_{(2-1013)} = 25,868$; $P=0.00$] hem de “çalışanlar arası ilişkiler” [$F_{(2-1013)} = 8,839$; $P=0.00$] boyutlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey b analizi sonuçlarına göre, hem “yöneticilerle ilişkiler” hem de “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarında anlamlı farkın meslek lisesi ile ilköğretim okulu ve genel liselerde görev yapan çalışanların görüşleri arasında var olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayalı olarak, ilköğretim okulu ve genel liselerin örgütsel adalet düzeyinin mesleki eğitim veren liselerden daha olumlu algılandığı belirtilebilir.

Tan'ın (2006) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeyinin ($\bar{x}=3.13$) “orta” düzeyde olduğunu belirlemiştir. Yine ilköğretim düzeyinde yapılan bir araştırmada Atalay da (2005) öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarının ($\bar{x}=3.62$) yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Yaylacı (2004) ise araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili olumlu davranışları “genellikle” gösterdiklerini düşündüklerini belirlemiştir. Bu bulgular ile mevcut araştırma bulgularının birbirine yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, Türkiye'deki ilköğretim okullarındaki örgütsel adalet düzeyinin genellikle olumlu olduğu ancak bazı örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyen davranışların da var olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Polat da (2007) araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarının ($\bar{x}=3.66$) yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Cömert vd. de (2008) lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, lise

öğretmenlerinin algılarının ($\bar{x}=3.53$) yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Cömert vd.'nin (2008) araştırmasında da hem yöneticilerle ilişkiler ($\bar{x}=3,44$), hem de çalışanlar arası ilişkiler ($\bar{x}=3,85$), boyutlarında mevcut araştırma bulguları ile benzer bulgulara ulaşılmıştır. Yine mevcut araştırma bulgularına benzer olarak, Cömert vd.'nin (2008) araştırma bulgularına göre de çalışanlar arası ilişkilerin, yöneticilerle ilişkilerden daha adil algılandığı görülmektedir. Görüldüğü gibi hem ortaöğretim hem ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile ilgili algıları benzer yöndedir. Algılar çok yüksek olmamakla birlikte genellikle “orta” ya da “yüksek” düzeydedir. Tablo 3’te katılımcıların okullarda “yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler” hakkındaki görüşlerinin okul türü ve şehir değişkenlerine göre karşılaştırılması ile ilgili MANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.

Örgütsel Adalet Düzeyine İlişkin Okul Çalışanlarının Görüşlerinin Okul Türü ve İl Değişkenlerine Göre MANOVA Analiz Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	sd	F	P	Tukey b
Yöneticilerle İlişkiler	Şehir	40002,405	6667,068	6	108,973	,000*	3,1,2,6-5-4-7
	Okul türü	4941,574	2470,787	2	25,868	,000*	
	Şehir * Okul türü	44761,264	2355,856	19	41,182	,000*	
	Toplam	1016					
Çalışanlar arası İlişkiler	Şehir	5555,342	925,890	6	156,482	,000*	3,1,2,6-5-4-7
	Okul türü	197,604	98,802	2	8,839	,000*	
	Şehir * Okul türü	5786,679	304,562	19	52,857	,000*	
	Toplam	1016		1016			

a. P = ,05

b. $R^2 = ,440$ (Uyarlanmış $R^2 = ,429$)

c. $R^2 = ,502$ (Uyarlanmış $R^2 = ,492$)

d. $R^2 = ,490$ (Uyarlanmış $R^2 = ,480$)

Tablo 3’teki MANOVA sonuçları incelendiğinde, yöneticilerle ilişkiler boyutunda hem okul türü ($F_{(2,1013)} = 25,868$; $P > .000$; Wilks’ Lambda (Λ) = ,945) hem de şehir ($F_{(6,1009)} = 108,973$; $P > .000$; Wilks’ Lambda (Λ) = ,461) değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu görülmektedir. Dahası çalışanlar arası ilişkiler boyutunda da, hem okul türü ($F_{(2,1013)} = 25,868$; $P > .000$; Wilks’ Lambda (Λ) = ,945) hem de şehir ($F_{(6,1009)} = 108,973$; $P > .000$; Wilks’ Lambda (Λ) = ,461) değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak, okullarda çalışanların örgütsel adalet algısı okul türü ve şehir ortak etkisine göre hem yöneticilerle ilişkiler ($F_{(19,996)} = 41,182$; $p=,000$), hem de çalışanlar arası ilişkiler ($F_{(19,996)} = 41,182$; $p=,000$) boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Şehir değişkenine göre anlamlı farkın kaynağını saptamak için Tukey b analizi yapıldığında, hem yöneticilerle ilişkiler, hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında batıda yer alan ya da büyükşehirde (Ankara, Bilecik ve İstanbul) görev yapan okul çalışanlarının; Türkiye'nin bu illere göre daha doğusunda yer alan (Aksaray, Malatya, Ağrı ve Bingöl) illerindeki okul çalışanlarından daha olumlu düzeyde adalet algısının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara dayalı olarak, şehir ve il değişkenlerinin ortak etkisin de hem yöneticilerle ilişkiler, hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı, batıda ve ilköğretim düzeyindeki okullarda görev yapan okul çalışanlarının örgütsel adalet algısının en üst düzeyde olduğu belirtilebilir. Ayrıca batıdan doğuya doğru gidildikçe örgütsel adalet algısının olumsuzlaştığı ve özellikle doğudaki mesleki eğitim veren ortaöğretim kurumlarındaki örgütsel adalet algısının en olumsuz düzeyde olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu araştırma ile de, Türkiye'deki okullarda çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin hem “yöneticilerle ilişkiler” hem de “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarındaki algılarının okul türüne göre Türkiye'nin batı, merkez ve doğu illerindeki okullarda nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların örgüt içi ilişkileri ve yöneticilerin uygulamalarını ne düzeyde adil olarak algıladıkları ile ilişkili olan örgütsel adalet kavramı, örgütlerin yaşaması ve gelişmesindeki önemli bir örgütsel davranış konusu olduğu açıktır. Araştırma bulguları, hem “yöneticilerle ilişkiler” hem de “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarının aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, her iki boyutta da okullardaki örgütsel adalet düzeyinin “kısmen ve çoğunlukla” düzeylerinde adil olarak algılandığı sonucuna varılabilir. Yapılan diğer araştırmalarda da (Yaylacı, 2004; Atalay, 2005; Tan, 2006; Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008; Cömert vd., 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009) benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları ilköğretim okullarında, bazıların da ortaöğretim okullarında yapılan araştırmalar olduğuna göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının genellikle olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Titrek'in (2009) hem ilköğretim okulları hem de ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye dönük araştırmasında da, okul çalışanlarının örgütsel adalet algısının genellikle olumlu olmasına

karşın, bazı davranışlarda eksiklik algısının var olduğu belirlenmiştir. Tansky'nin (1993) de belirttiği gibi çalışanların örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algıları işe karşı tutumlarını ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bu anlamda öğretmenlerin ve örgütteki diğer çalışanların adalet algısının yüksek olması önemlidir. Hoy ve Tarter'da (2004) özellikle okullardaki örgütsel adaletin en temel taşının okuldaki güven algısı olduğunu öne sürmüştür. Okul başarısı, gelişimi ve huzuru için güvenin en önemli şart olduğunu belirterek, yöneticiler öğretmenlere, öğretmenlerde velilere çocuklarının iyiliği için "sadece bana güven" mesajını sürekli yolladıklarını öne sürmektedirler. Hoy ve Tarter (2004), güvenin örgütsel kültürün ve özellikle de örgütsel adaletin temel taşı olduğunu belirtmektedir. Konovsky ve Pugh (1994) ise okullardaki uygulamaların adilliği ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilere duydukları güven yakından ilgili olduğunu belirtmektedir. Grenberg (1990) ve Moorman (1991) ise çalışanların sosyal çevrelerinde kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde adalet duygularının arttığını, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştittiğini, çalışma isteklerinin de arttığını belirtmektedirler. Nitekim örgütsel adalet ile yakın ilişki içerisinde görülen örgütsel davranışlardan olan örgütsel güven üzerine Polat (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularında da öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyinin, mevcut araştırmanın da bulguları ile benzer olduğu belirlenmiştir. Polat'ın (2009:104) bir diğer araştırmasından elde ettiği bulgulara göre, örgütsel güvenin olumlu sonuçlarının alınmasında örgütsel adalet algısının önemli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle okullarında görev yapan yönetici, öğretmen, diğer yardımcı personel, öğrenci ve velilerin güven algısının oluşmasında, örgütsel adalet algısı nirengi noktasını oluşturduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerin adil davranması, örgütteki çalışanlarda saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkıda bulunduğunu da belirtmiştir.

Okul türü değişkeni açısından incelendiğinde ise ilköğretim okullarına ilişkin örgütsel adalet algısının, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutunda genel lise ve mesleki liselerden daha olumlu olduğu sonucuna varılabilir. Bu çalışmada kullanılan ölçek ile Cömert vd. (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularının da hem yöneticilerle ilişkiler, hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında benzer olduğu görülmektedir. Her iki boyutta da Cömert vd.'nin (2008) araştırmasında genel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısının mesleki liselerdeki öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak Anadolu ve Fen liselerindeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer lise türlerinden daha düşük olması dikkat çekici bir sonuçtur. Bu durumu da Cömert vd. (2008), bu okulların "çalışma

koşulları, bu okullara ilişkin beklentilerin yüksekliği, öğrenci düzeyinin öğretmenleri daha çok çalışmak zorunda bırakması vb.” nedenlerle açıklanabileceğini öne sürmektedirler. Ayrıca yine araştırma bulgularına göre, okullarda “çalışanlar arası ilişkiler” boyutundaki örgütsel adalet algısının, “yöneticilerle ilişkiler” boyutundaki örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu görülmektedir. Buna dayalı olarak çalışanlar arası ilişkilerin daha olumlu düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Cömert vd.’ne (2008) göre örgütsel adaletin amaçları etkili performans, topluluk duygusu ve bireysel saygınlık iken; ilkeleri ise dürüstlük, başkalarının kişisel haklarına saygı, toplumun kurallarına uygun davranmadır. Bunların etkili olarak gerçekleşmesinin en önemli belirleyicisi, amir, karar verici ve dağıtımcı konumundaki okul yöneticilerinin davranışları olabilir. Aydın ve Karaman-Kepenekçi’ye (2008) göre de amir konumundaki okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerini adil algılama sorunları olduğu belirtilmektedir. Titrek’in (2009) araştırmasında da özellikle yöneticilerin davranışları ile ilgili maddelerde bazı önemli eksikliklerin var olması da dikkati çekmektedir. Eğer öğretmenler karar verici konumundaki okul yöneticilerinin davranışlarını adil algılamazlarsa, okul içi bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bies ve Moag’a (1986) göre karar vericilerin davranışlarının eşitlik algısı, etkileşim adaletini tanımlar (Akt: Eskew, 1993). Okullarda karar vericiler okul yöneticileridir ve yöneticilerin davranışları ne kadar adil ve eşit algılanırsa yöneticilerle çalışanlar arası ve yine çalışanların kendi aralarındaki iletişim de o düzeyde olumlu olur. Cömert vd’ne (2008) göre, örgüt çalışanlarının hem yöneticiler ile yönetilenler arasındaki, hem de çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini adil olarak algılamaları bir yandan örgütün iç barışına katkı yaparken diğer yandan da verimliliğin artmasına ve çalışanların performanslarının yükselmesine de katkı yapacağını belirtmektedirler. Nitekim bu bulgular, Türkiye’deki özellikle mesleki ve teknik liselerde, genel lise ve ilköğretim okullarına göre etkileşimci, işlemsel ve dağıtımsal adalet algısında bazı sorunlar olduğu sonucuna varılmasına yol açabilir. Diğer okul türlerinde olmayan, yalnız mesleki ve teknik eğitim veren liselerde özellikle döner sermaye vb. ek dağıtımların yoğunluğu ve bunlardaki olası sorunlar ve çalışanlar arası eşitsiz uygulamalar, bu okullardaki çalışanların örgütsel adalet algısını daha olumsuz etkilemiş olabilir. Aydın ve Karaman-Kepenekçi’ye (2008) göre ise de süreç, etkileşim ve dağıtım adaletinde sorunlar olduğunda ve okul yöneticilerinin davranışları adaletsiz algılandığı zaman işteki performansları yavaşça düşmekte, yönetimden uzaklaşmakta, yönetimi adaletsiz davranışlar nedeniyle suçlamakta ve dedikodu yapmaya başlamaktadırlar. Uğurlu’nun (2008) Sivas İli’ndeki lise son sınıf öğrenci görüşlerine göre öğretmenlerin etik davranışlarına ilişkin algılarını değerlendirdiği

araştırmasında da genel lise öğretmenleri, Anadolu liselerinden, Anadolu lisesi öğretmenleri de meslek lisesi ve özel lise öğretmenlerinden daha etik davranışlar sergilediklerine ilişkin öğrenci algılarının belirlenmesi de yine bu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Leventhal, Karuza ve Fry (1980), örgütsel adaleti etkileyen ilkelerden birisinin karar verme sürecinde karar vericilerin yani yöneticilerin “etik” değerlere uygun davranışlar sergilemesini belirtmektedir. Öyle ise bu bulgu, genel liselerin meslek liselerinden daha adil olduğu bulgusunu da desteklemektedir.

Dahası araştırma bulgularına batıdan doğuya doğru gidildikçe, adalet algısının her iki boyutta da daha olumsuz hale geldiği görülmektedir. Nitekim Titrek’in (2009) okullarda çalışanların örgütsel adalet algısı ve Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyine ilişkin yaptıkları araştırmanın bulguları ile mevcut araştırmanın bulguları benzer olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık düzeyi algısının genel liselerdeki öğretmenlerden, genel liselerdeki öğretmenlerin de meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu hususta bir sonuca varabilmek için ayrıca kıdem değişkenine ilişkin bulgulara da bakmak yararlı olabilir. Titrek’in (2009) araştırma bulgularına göre kıdem değişkenine göre hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında 0-5 yıl kıdeme sahip genç öğretmenlerin örgütsel adalet algısının, 6 yıl ve yukarısı kıdeme sahip orta yaşlı ve olgun-kıdemi fazla olan öğretmenlerin adalet algısından daha olumsuz olduğu ve algılarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) araştırmasında da kıdem değişkenine göre 0-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısının, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısından daha olumsuz olması mevcut araştırma bulguları ile benzerlik taşıdığı sonucuna varılmaktadır. Ayrıca aynı ölçek ile Malatya ilindeki liselerdeki örgütsel adalet algısını ölçmeye çalışan Cömert vd. (2008:12) de, özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve +) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip olduğunu belirlemiştir. Türkiye’de genelde Doğu, Güneydoğu ve Doğu Karadeniz kısmındaki illerdeki yerleşim birimlerinde bulunan okulların zorunlu hizmet bölgesi olması ve genellikle yeni atanan ve kıdemi 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin bu bölgelerde meslek hayatına başlıyor olmalarının bu adalet algısında etkisi olabilir. Nitekim kıdem değişkeni ile ilgili olarak her iki araştırmada da anlamlı fark olması ve kıdemi az öğretmenlerin örgütsel adalet algısının,

kıdem düzeyi fazla olan öğretmenlerden daha olumlu olması da etkili olmuş olabilir. Nitekim genç ve kıdemi az öğretmenler, mesleğinin ilk yıllarında idealist olmaları ve beklentileri tam karşılanmayınca da okul içi ilişkileri adil algılamamalarına yol açmış olabilir. Bu bulgulara dayalı olarak okullardaki adalet algısının doğu illerine doğru olumsuzlaştığı sonucundan daha çok kıdemi az ve genç öğretmenlerin bu bölgelerde çalışıyor olması ile açıklamak daha doğru ve gerçekçi bir sonuç olduğu belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara dayalı olarak şu öneriler geliştirilebilir:

1. Tüm okul yöneticilerinin özellikle de mesleki eğitim veren liselerdeki yöneticilerin okullarında örgütsel adaleti ve etik değerleri, yönetim sürecinde nasıl uygulayabileceğine ilişkin eğitim programlarından geçirilmesinin yararlı olabileceği öne sürülebilir.
2. Araştırmada okullardaki adalet algısında çok yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Bu algıları yükseltecek tedbirler amir konumundaki okul yöneticileri tarafından alınmalıdır.
3. Bu araştırmaların bulgularına göre batıdan doğuya gidildikçe okullardaki adalet algısının olumsuzlaştığı ve bu olumsuz algılamada özellikle kıdem değişkeninin de etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Doğu ve kırsal bölgelerde kıdemi olan ve tecrübeli öğretmen ve çalışanların uzun süre görev yapmalarını sağlayacak tedbirler arttırılmalıdır.
4. Karar verici konumundaki okul yöneticilerinin örgütsel adalete ilişkin süreçleri yürütürken, sürece diğer çalışanları da katmasını sağlayacak yapılar yasal olarak oluşturulmalı ve örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilecek olan yöneticilerin keyfi karar vermelerini önleyici mekanizmalar geliştirilmelidir.
5. Okul yöneticilerini doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi örgütsel adalet algısını olumlu etkileyen etik değerlere uygun davranışlar sergilediklerinde ve okullarında demokratik bir ortam geliştirdiklerinde mutlaka maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidirler.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299, Academic Press, New York, NY.
- Anderson, D.M. & Shiner, K.J. (2003). Gender equity in the contexts of organizational justice: A closer look at a re-occurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35 (2), 228-247.

- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* [Organizational citizenship and organizational justice]. Unpublished master thesis. AKU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Turkey.
- Aydın, İ & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*. 46 (4), 497-513.
- Barclay, L. (2002). *The paradox of "justice" formalization: When procedures erode perceptions of fairness*. University of British Columbia, Retrieved March 25, 2006 from http://frontiers.sauder.ubc.ca/Laurie_2002.pdf.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları [Organizational justice perceptions of high school teachers]. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. Colquitt. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 3-56, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 71-78.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna etkileri* [Organizational justice perceptions' dimensions and affect on job satisfactions]. Unpublished master thesis, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eskew, D.E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 185-194.
- Ferrie, J.E., Kivimaki, M., Elovainio M. & Vahtera, J. (2003). *Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study*. Retrieved April 4, 2006 from <http://oem.bmjournals.com/cgi/content/full/60/1/27>.
- Fields, D. Pang, M., & Chui, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 547-562.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 111-157.

- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. W. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*. Malden, MA: Blackwell Press.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250–259.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation of preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*. New York: Springer-Verlag Press.
- Liao, W. & Tai, W. (2006). Organizational justice, motivation to learn and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34 (5), 545-556.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları [As determiners of employees' organizational coherence: organizational commitment and organizational justice perceptions]. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1).
- Naumann, S. & Nathan, B. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multi-level model. *Academy of Management Journal*, 43 (5).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma [A research directed to determine the effects of perceived organizational justice on interpersonal aggressive behaviors]. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Correlations among organizational justice perceptions, organizational trust level, and organizational citizenship behaviors of high school teachers]. Unpublished doctoral dissertation. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven,

Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307–331.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven* [Social capital for educational organizations: Organizational trust]. *1 nci baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık*.
- Pelit, E.& Güçer, E. (2005). Ticaret ve turizm meslek dersi öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin algılamaları [Perceptions of pre-service commerce and tourism lesson teachers regarding unethical behaviors of teaching profession]. *Siyasette ve Yönetimde ETİK Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım. Sakarya: Bilge Matbaacılık.
- Richardson, R., J. Coyle-Shapiro, K. Hoque & I. Kesser (2002). *Human resource management*. England: University of London Press, Retrieved April 5, 2004 from http://www.londonexternal.ac.uk/current_students/programmeresources/lse/lse_pdf/further_units/human_resources/75_hrm_02.pdf.
- Simons, T.& Quinetta R. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), Cornell University: American Psychological Association.
- Somerville, J. (1992). *Temel Britannica Ansiklopedisi -Adalet-[Encyclopaedia of Basic Britannica]*. Cilt:1 İstanbul: Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica
- Tan, C. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları* [The primary school teachers' perceptions about organizational justice]. Unpublished master dissertation, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195–207.
- Taşdan, M., ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (150), 87–96.
- Taşdan, M., Oğuz, E., & Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı [The organizational justice perceptions of class teachers']. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100–111.

Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37 (5), 605-620.

Titrek, O., Bayrakçı, M. & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri [Perceptions of teachers about organizational citizenship behaviors]. *Akademik Bakış*, 17, Temmuz-Ağustos- Eylül, 2009, Retrieved September 28, 2009 from <http://www.akademikbakis.org/17/6ogretmen.pdf>.

Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Uğurlu, C. T. (2008). Lise son sınıf öğrencilerinin öğretmenlerinin etik davranışlarına ilişkin algıları [Perceptions of high school senior students regarding their teachers' ethic behaviors]. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Ekim 2008, 16 (2), 367-378.

Wasti, S. A. (2001). *Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi* [Organizational justice concept and a validity and reliability analysis of translated questionnaire in Turkish]. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

Yaylacı, A.F. (2004). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları [Organizational citizenship behaviors of elementary school teachers and managers]. Yayınlanmamış YL Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108-126.

EXTENDED ABSTRACT

The Problem: Justice is a concept that began to be deal related with the distribution of the resources of payment, reward, encouragement etc. One of the dimensions of justice is organizational justice. The first studies related to organizational justice were based on Adam's equality theory. According to Adams (1965), people develop their general perceptions of organizational justice based on success in the job environment and their satisfaction from the job. Organizational justice as a theory focuses on how individuals socially construct incidents involving justice. Furthermore, organizational justice encourages managers and employees within an organization to act in a fair and trustworthy manner. If employees think that people act fairly and benefits are distributed fairly in the organization, a positive perception of organizational justice develops. But if employees think they are not treated fairly and benefits are not distributed equally to them, they develop a negative perception of justice. Based on the distribution of benefits, the perception of organizational justice has five dimensions: *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice*, *relational justice*, and *informing justice*. According to Donovan, Drasgow, and Munson (1998), each of these organizational justice principles and behaviors occur in organizations in two dimensions: "*relationships of employees with managers and relationships among employees*." Relationships with managers usually focus on how these behaviors are applied in the organization with regard to employees and how managers practice their policy and how these results are perceived to be fair by employees. Relationships with employees are related to relationships among employees and how these relationships affect organizational processes when they are working.

In Turkey, it is seen that the concept of justice, which began to be searched recently, is examined in terms of demographic variables. These researchers suggest that organizational justice in schools has to be searched based on the variable of school type in overall Turkey.

The Aim of the Research: The aim of this research is to put forward the situation of the organizational justice level from the point of school type and province variables. That's why these sub-aims are searched in the research;

1. What is organizational justice level of Turkish schools related to "relations with manager and relations among employees"?
2. Do school employees' perceptions of organizational justice dimensions differ based on "school type" in Turkey?

3. Do school employees' perceptions of organizational justice differ significantly based on school type and city variables?

The methodology: In this research, survey method was used to determine organizational justice perceptions of school employees based on school type variable. Among the types of survey method, using relational survey method was preferred, and analyzing the comparison of relational survey method data was used. The sample of this research is composed of 1016 school employees in Turkey (556 from elementary schools, 224 from general high schools, and 236 from vocational high schools). This research was conducted in two cities from the west, two cities in the central area, and three cities from the east of Turkey. In each region, one high-populated city (with the population over 250,000) was selected randomly; in the west, Istanbul, in the central area, Ankara, and in the east, Malatya). Small cities were also selected randomly in the same method; Bilecik in the west; Aksaray in the central area, and Ağrı and Bingöl in the east. "Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale", which was translated and adapted to Turkish by Wasti (2001), was used in this research. It has two subscales: *Relations with managers* consists of 14 items and *relations among employees* consist of 4 items. The scale is composed of two parts: demographic features and items. The items were structured in a Likert scale format with responses to each item ranging from *never* (1) to *always* (5). To enhance the reliability level, half of the items were asked in a negative form and then when they were analyzed, they were recorded and data were analyzed with the SPSS 11.50 program. All analyses were tested at $p < 0.05$ reliability level. The sub-aims of the research were analyzed with arithmetic mean, standard deviation, One way Anova and MANOVA analysis.

Findings: It has been determined that organizational justice level is perceived positively up to a point from the dimensions of relationships both with managers and employees, school type is an efficient variable and elementary schools have more positive organizational justice perceptions than general high schools and general high schools have more positive organizational justice perceptions than vocational high schools. Additionally, it has been determined that the organizational justice perception of schools in high-populated cities and west regions, where the city variable is efficient, is more positive than that of schools in east regions.

Conclusions /Discussions: The main purpose of this study was to define organizational justice behavior levels in Turkish schools based on school type variable. School type is an efficient variable in terms of organizational justice. It has the main effect with city variable. It can be inferred that the organizational justice perception in schools is getting more negative from west to east and, besides, primary schools have fairer organizational climate than secondary schools. Detailed research should be carried out as to why organizational justice is more negative in vocational high schools than general high schools and elementary schools. When the main effect of school type and city variables is observed, it can be said that employees' organizational justice perceptions are being more negative from west to east and from elementary schools to general high schools, from general high schools to vocational high schools in Turkey. When seniority variable is observed, it can be determined that organizational justice level and also organizational citizenship behaviors of young employees are more negative than those of senior employees. In the east cities, usually young employees are studying when we compare them with those of west schools. It can be said that these significant differences are not related with the variable of city. These significant results can occur because of the variable of seniority.

Keywords: Organizational justice, school employees, school type, city.