

Educational Administration: Theory and Practice
2010, Vol. 16, Issue 4, pp: 463-484
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
2010, Cilt 16, Sayı 4, ss: 463-484

Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi

Yahya Altınkurt

Kürşad Yılmaz

Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya

Bu çalışmada, ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, "Değerlere Göre Yönetim Ölçeği" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmemekte; branş ve okul türüne göre değişmektedir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Anahtar sözcükler: Değerlere göre yönetim, örgütsel adalet, ortaöğretimin yönetimi

Atıf için /Please cite as:

Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi [Examining the relationship between management by values and organizational justice by secondary school teachers perceptions]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(4), 463-484.

Examining the Relationship between Management by Values and Organizational Justice by Secondary School Teachers Perceptions

Background. Employees with positive organizational justice perceptions tend to display positive behaviors, while those who have negative organizational justice perceptions might display negative behaviors such as lowering effort level and changing organizational trust level. Greenberg (1996) defines organizational justice as a term to explain employees' perceptions about intra-organizational justice and how these perceptions affect organizational outcomes such as commitment and satisfaction. Employees' justice perceptions about distribution of sources is called *distributive justice*, their justice perceptions about decision making during distribution of sources is called *procedural justice*, and interactions between employees at the same and different positions is called *interactional justice*. Previous studies concluded that there were generally significant correlations between organizational justice and other cultural characteristics. Decisions made by administrators inevitably affect employees in a positive or negative way. One of the important factors which could affect employees' organizational justice perceptions is the administration by values. The main assumption underlying the management by values is that human beings are entities that act by values rather than mind. This approach is not fully irrational. It accepts human beings could display rational or irrational behaviors (Çelik, 2000). When the literature is reviewed, it is seen that the number of studies on the relationship between individuals' value systems and organizational justice perceptions is low (Lipponen, Olkkonen & Myyry, 2004).

Purpose. The purpose of this study is to determine the relationship between the management by values and teachers' organizational justice perceptions in secondary schools. Secondary school teachers' perceptions about management by values and organizational justice were examined by gender, branch, school type and work experience.

Method. The research was a survey model study. The population of the study consisted of 663 teachers in secondary schools in Kütahya city centre in the 2009–2010 academic year and the sample consisted of 258 teachers who were randomly chosen. Data was collected by “Management by Values Scale” (Yılmaz, 2006) and “Organizational Justice Scale” (Taşdan and Yılmaz, 2008). For data analysis, descriptive statistics, t-test, ANOVA and regression analysis were used.

Findings and conclusions. The views of the secondary school teachers included in the study about the management by values were relatively high ($n=258$, $\bar{X}=3.69$, $SD=0.73$). The participants' views about the management by values did not vary by gender [$t_{(256)}=0.95$; $p>.05$]. The participants' views about the management by values moderately varied according by branch [$t_{(256)}=5.07$; $p<0.05$; $\eta^2=0.091$]. The culture course teachers had more positive views ($n=204$, $\bar{X}=3.81$, $SD=0.71$) than the

vocational course teachers ($n=54$, $\bar{X}=3.26$, $SD=0.64$). The participants' views about the management by values moderately varied by school type [$F_{(2-257)}=14.14$; $p>0.05$; $\eta^2=0.091$]. The difference here was between the vocational school teachers who had the most negative views ($n=138$, $\bar{X}=3.48$, $SD=0.70$) and the general high school teachers ($n=41$, $\bar{X}=4.06$, $SD=0.60$) and the Anatolian high school teachers ($n=79$, $\bar{X}=3.86$, $SD=0.73$). The participants' views about the management by values did not vary by *seniority* [$F_{(2-257)}=0.15$; $p>0.05$].

The participants' views about organizational justice in secondary schools were high ($n=258$, $\bar{X}=3.89$, $SD=0.81$). The participants' views about organizational justice did not vary by *gender* [$t_{(256)}=1.52$; $p>.05$], but they varied by *branch* [$t_{(256)}=3.38$; $p<.05$; $\eta^2=0.044$]. The degree of influence of the difference between the views was small. The culture course teachers ($n=204$, $\bar{X}=3.98$, $SD=0.78$) had more positive views than the vocational course teachers ($n=54$, $\bar{X}=3.56$, $SD=0.87$). The participants' views about organizational justice moderately varied by *school type* [$F_{(2-257)}=12.78$; $p>0.05$; $\eta^2=0.091$]. The difference here was between the vocational school teachers who had the most negative views ($n=138$, $\bar{X}=3.66$, $SD=0.82$) and the general high school teachers ($n=41$, $\bar{X}=4.17$, $SD=0.75$) and the Anatolian high school teachers ($n=79$, $\bar{X}=4.14$, $SD=0.72$). The participants' views about organizational justice did not vary by *seniority* [$F_{(2-257)}=2.39$; $p>0.05$].

Management by values is a significant predictor of teachers' views about organizational justice [$R=0.656$, $R^2=0.43$, $F=193.007$, $p<.01$]. There was a positive moderate significant correlation between the participants' views about organizational justice and the management by values [$R=0.656$; $p<.01$].

The views of the secondary school teachers included in the study about the management by values were relatively high. Despite conducted in different institutions or at different levels, the previous studies (Yılmaz, 2007; Karaköse and Altinkurt, 2009) had similar findings. The participants' views about the management by values did not vary by *gender* and *seniority*. The participants' views about the management by values varied by *branch*. The culture course teachers had more positive views than the vocational course teachers. The participants' views about the management by values varied by *school type*. The difference here was between the vocational high school teachers who had the most negative views compared to the general high school teachers and the Anatolian high school teachers.

Results demonstrated that management by values is a significant predictor of teachers' views about organizational justice. There was a positive moderate significant correlation between the participants' views about organizational justice and the views about the administration by values. As a result of the study, negative perceptions about the management by values of those with low justice perceptions (or vice versa) confirmed such a correlation.

Keywords: *Management by values, organizational justice, secondary school management*

Giriş

Klasik yönetim anlayışının, çalışanları örgütlerin değiştirilebilir birer parçası olarak gören temel düşüncesine önemli eleştiriler yapılmış ve çalışanların makine parçası değil, örgütün önemli unsurları olduğu vurgulanmıştır. Bu anlamda örgütlerin ve çalışanların birbirine ihtiyacı olduğu düşüncesi kabul görmüştür. Bu düşünce zamanla insanı merkeze alan yönetim teorilerinin oluşmasına yol açmıştır. Çalışanları merkeze alan bu teorilerde çalışanların duygu, düşünce, değer, kültür, ihtiyaç gibi özelliklerine duyarlı olunması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel yaşama ilişkin algıları çok önemlidir ve değerlendirilmelidir. Değer verilmesi gereken konulardan biri de çalışanların örgütsel adalete ilişkin algısıdır. Örgütsel adalet algısı, çalışanların davranışlarının önemli belirleyicilerinden biridir. Çünkü örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanlar olumlu davranışlar sergilemeye yönelirken, olumsuz olan çalışanlar çaba düzeyini düşürmek, örgüte güven düzeyini değiştirmek gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet, son yıllarda örgütlerin işlevlerini etkin olarak yerine getirmelerinde önemli görülen bir çalışma alanı olarak örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çok sık çalışılmaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet kavramının temelleri Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Sampson (1975), Leventhal (1976), Thibaut ve Walker (1978) gibi yazarların çalışmalarına dayanmaktadır (Akt: Greenberg, 1987; 1990; Şahin, 2007). Örgütsel adalet kavramı ilk olarak hukuk sistemindeki süreçlerin örgüte uyarlanması ile ilgili olarak kullanılmış olsa da (Greenberg ve Tyler, 1987), kavramın hukuk sistemi dışında genel örgüt alanyazında kullanımının, kavramsallaştırılmasının ve yaygınlaşmasının Greenberg'in (1987) çalışmalarıyla başladığı kabul edilmektedir. Greenberg (1996) örgütsel adaleti, örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algının örgüt açısından bağlılık, doyum gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlatan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanmaktadır. Çalışanların kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algısı *dağıtımsal adalet*, kaynakların dağıtımı sırasında alınan kararlara ilişkin adalet algısı *işlemsel adalet*, örgütteki hem aynı hem de farklı konumdaki çalışanların birbirleri ile etkileşimleri ise *etkileşimsel adalet* olarak

adlandırılmaktadır. Çalışanların bu üç farklı adalet algısı örgütsel adaletin boyutları olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel adalet alanyazınında ilk ortaya atılan kavram örgütlerdeki dağıtım ya da bölüşümü esas alan dağıtımsal adalet kavramıdır. Bu kavram, örgütsel yaşamdaki kaynakların bölüşümünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını yansıtmaktadır. Bu kavram, daha sonraki zamanlarda sadece ekonomik kaynakları dikkate aldığı ve sonuçların dağıtımını belirleyen işlemleri dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Yapılan eleştiriler ve eksiklikler işlemsel adalet kavramının doğmasına yol açmıştır. İşlemsel adalet, çalışanların, kaynakların dağıtım sırasında gerçekleştirilen işlemlere ilişkin adalet algısıdır (Cohen-Charash & Spector, 2001; Altinkurt, 2010; Yılmaz, 2010a). Ancak sonraki zamanlarda adalet algısının sadece kaynakların dağıtımına ya da bunları dağıtırken yapılan işlemlere göre belirlenmesinin eksik olduğu vurgulanmış ve etkileşimsel adalet kavramı önerilmiştir (Bies & Shapiro, 1987; Bies & Moag, 1986, Akt. Cohen-Charash & Spector, 2001). Etkileşimsel adalet örgütteki kişiler arası ilişkilerin niteliğine vurgu yapmaktadır. Roch ve Shanock'a göre (2006) örgütsel adalet alanyazınında çeşitli adalet tipleri olmasına rağmen tüm adalet tiplerini kapsayan teorik bir çerçeve daha oluşmamıştır.

Örgütsel adaletin boyutları yukarıda özetlendiği gibi bir gelişim gösterse de aslında bu boyutlar iç içe geçmiştir ve bunları kesin sınırlarla birbirinden ayırmak çok zordur. Basit bir şekilde, örgütte herhangi bir kaynağın paylaşılması sırasında, birtakım kararlar alınmakta, bu karar tebliği edilmekte ve bu karar mutlaka birilerini etkilemektedir. Çünkü yönetimin özü karar alma ve bu kararı uygulama üzerine kuruludur. Bu anlamda Bursalıoğlu (2000) karar sürecini yönetimin kalbi, diğer süreçlerin de eksenini olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel adalet çalışmalarında boyutlara dayanan çözümler yerine örgütsel adalete ilişkin bütüncül bakış açısı dikkat çekmektedir (Yılmaz, 2010a). Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan (2005) günümüzde araştırmacıların örgütsel adaleti tüm yönleriyle ele alan ve bir bütün olarak incelemeye çalışan model ya da kuramlar geliştirmeye yöneldiklerini ileri sürmektedir. Ayrıca yapılan meta analiz çalışmalarında örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkilerin farklı araştırmalarda tespit edilemediğine de vurgu yapılmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2005). Bundan dolayı bu çalışmada da örgütsel adalete bütüncül bakış açısı tercih edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı birçok değişkenden etkilenebilmektedir. Yapılan araştırmalarda da birçok değişken ile örgütsel adalet arasındaki ilişki araştırma konusu yapılmıştır. Araştırmalarda genellikle örgütsel adalet ile diğer kültürel özellikler arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısının en önemli belirleyicilerinden birisi yöneticilerin davranışlarıdır. Çünkü yöneticiler karar verme durumunda olan, örgütteki işleyişi yönlendiren, planlar yapan, işleri eşgüdümleyen kişilerdir. Dolayısıyla yöneticilerin verdikleri kararlar, çalışanları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyebilecek önemli konulardan birisi de yöneticilerin kurumlarını değerlere göre yönetme durumlarıdır. Başarılı yöneticilerin, çalışanların tutumlarına ya da değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticiler (Sayles, 1981) oldukları ileri sürülmektedir.

Değerlere göre yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır (Çelik, 2000). Değerlere göre yönetim, örgütlerin performanslarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla örgütün değerlere göre, iyi bir şekilde yönetilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda değerlere göre yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye odaklanmış bir yönetim şeklidir (Institute of Value Management, 2001). Ancak burada kastedilen örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değiştirilmeye çalışılması değildir. Önemli olan okulların örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanların güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesidir (Yılmaz, 2006). Dolan ve Garcia'ya göre (2002) değerlerle yönetim, tüm çalışanların kişisel ve mesleki potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlayabilir.

Örgütte bireylerin değerleri, onların örgütsel durumları anlamlandırmalarına yardımcı olmakta, eylem ve tutumlarına rehberlik etmektedir (Yılmaz, 2010b). Bu anlamda örgütlerinin belli birtakım değerleri önemsedğini ve buna göre hareket ettiğini bilen çalışanlar örgüt uygulamalarını da buna göre değerlendirmektedir. Değerlere göre yönetim örgütte belli birtakım değerlerin örgütteki iş, işlem ve uygulamalara rehberlik etmesi esasına dayanmaktadır. Örgütsel adalet ise çalışanların bu iş, işlem ve uygulamalara ilişkin algısından oluşmaktadır. Buna göre değerlere göre yönetim ile örgütsel adalet arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Ancak bu görüş yapılan herhangi bir araştırma ile doğrulanmamıştır. Gerek Türkiye'de gerek diğer ülkelerde örgütsel adalet

ile pek çok değişkenin ilişkisi araştırılmıştır. Bu değişkenler arasında *örgütsel vatandaşlık davranışları* (Moorman, 1991; Eskew, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Tansky, 1993; İşbaşı, 2001; Koopmann, 2002; Karriker ve Williams, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009), *örgütsel güven* (Polat ve Celep, 2008; Yılmaz, Karaköse ve Altinkurt, 2009), *liderlik* (Pillai, Scandura ve Williams, 1999; Arslantaş ve Pekdemir, 2007), *iş doyumu* (Clay-Warner, Reynolds ve Roman, 2005; Dilek, 2005; Eker, 2006; Söyük, 2007; Yürür, 2008; Eroğlu, 2009; Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz, 2009), *örgütsel bağlılık* (Yıldırım, 2002; İşcan ve Naktiyok, 2004; Dilek, 2005) sayılabilir. Alanyazın incelendiğinde bireylerin sahip oldukları değer sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir (Lipponen, Olkkonen ve Myyry, 2004). Değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi çalışan bazı araştırmalar (Fischer ve Smith, 2004; Çınar-Altıntaş, 2006) bulunmasına rağmen değerlere göre yönetim ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Bunun temel sebebi daha önce konu ile ilgili araştırmaların genellikle ilköğretim okullarında yapılmasıdır. Bu tür araştırmaların farklı eğitim kademelerinde yapılması, elde edilen bulguların eğitim sistemine genellenebilirliğine katkı getirebilir. Ayrıca elde edilen bulgular, değer merkezli örgütler olan okulların yönetilmesinde değerlerin dikkate alınmasının örgütsel adalet gibi önemli bir algıya etkisini gösterecektir.

Çalışmanın amacı ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, branş, okul türü ve kıdeme göre fark var mıdır?
3. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları nasıldır?
4. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet, branş, okul türü ve kıdeme göre fark var mıdır?
5. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında ilişki var mıdır ve değerlere göre yönetim öğretmenlerin örgütsel adalet algısını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma tarama modelindedir. Çünkü araştırmada ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evreninde 2009–2010 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 663 öğretmen bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Cochran'ın örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmış ve % 95 güven düzeyi için 243 kişiye ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Ölçeklerin geri dönüşünde eksiklikler olabileceği düşünülerek 275 öğretmenden görüş alınmasına karar verilmiştir. Katılımcılar seçkisiz olarak belirlenmiş ve araştırma kapsamında 275 kişiye ulaşılmıştır. Ancak uygulanan araçlardan 260'ı geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının geri dönüş oranı % 94.54'dür. Elde edilen veri toplama araçlarından kullanılabilir durumda olan 258'i ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların % 45.7'si kadın (n=118), % 54.3'ü erkektir (n=140). Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 23 ile 60 arasında değişmektedir. Yaşı 30 altında olanların oranı % 16.3 (n=42), 31–35 arasında olanların oranı % 27.5 (n=71), 36–40 arasında olanların oranı % 23.3 (n=85) ve 41 ve üstünde olanların oranı % 32.9'dur (n=85). Katılımcılar 25 farklı bransa sahiptir. Bundan dolayı branş kültür dersi öğretmeni (n=204) ve meslek dersi öğretmeni (n=54) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Meslek liselerinde meslek derslerine giren öğretmenler dışındaki tüm okulların öğretmenlerinin branşı kültür dersi olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılarda kıdemi 1–10 yıl arasında olanların oranı % 34.1 (n=88), 11–20 yıl arasında olanların oranı % 48.1 (n=124), 21 yıl ve üstünde olanların oranı ise % 17.8'dir (n=46). Öğretmenlerin % 15.9'u (n=41) genel lise, % 53.5'i meslek lisesi (n=138), % 30.6'sı ise (n=79) anadolu lisesi öğretmenidir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Değerlere Göre Yönetim Ölçeği (Yılmaz, 2006) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (Taşdan ve Yılmaz, 2008) kullanılmıştır. *Değerlere Göre Yönetim Ölçeği*'nde okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları konusunda, öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye dönük likert tipi 25 madde bulunmaktadır. Ölçek tek boyutludur ve bu tek boyutun açıkladığı varyans % 40'dır. Ölçekte yer

alan maddelerin faktör yük değerleri 0.36 ile 0.87 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0.94$ olarak belirlenmiştir. Ölçek, 1-Hiç katılmıyorum, 2-Az katılıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Çok katılıyorum ve 5-Tamamen katılıyorum, yanıtları ile yanıtlanmaktadır. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak öğretmenlerin olumlu görüşünü yansıtmaktadır (Yılmaz, 2006). Ölçekte, İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz, Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir, Meslektaşlarla işbirliği özendirilir gibi maddeler bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin orijinal formu Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek Yılmaz'ın (2010a) araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinde kullanılmış ve geçerlik güvenirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Buna göre ölçek likert tipi 10 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Bu tek boyutun açıkladığı toplam varyans % 53'tür. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.39 ile 0.87 arasında değişmektedir. Faktör analizinde maddelerin faktör yükünün en az 0.30 olması ölçütü alınmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.88'dir (Yılmaz, 2010a). Ölçek, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlanmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek puan örgütsel adalet konusundaki olumlu algıyı göstermektedir (Hoy & Tarter, 2004). Ölçekte, Okul müdürü herkese karşı adil davranır, Öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlara katılırlar, Bu okulda öğretmenlere adil muamele yapılır gibi maddeler bulunmaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, üç ve daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Fark çıkan boyutlarda farklılığın etki derecesini belirlemek için η^2 (eta-squared) istatistiği kullanılmıştır. η^2 değeri; 0,01–0,05 arasında olması küçük, 0,06–0,13 arasında olması orta, 0,14'ten büyük olması büyük bir etki olarak yorumlanmıştır (Pallant, 2003). Araştırmada iki görüş arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve değerlere göre yönetimin örgütsel adalet algısını yordama durumunun belirlenmesi için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer

olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.69–0.30 arasında olması orta; 0.29–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2002).

Bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, ortaöğretim okullarının değerlere göre yönetilme durumuna ilişkin görüşü oldukça yüksektir. Katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması ($n=258$, $\bar{X}=3.69$, $S=0.73$) “çok katılıyorum” yanıtına daha yakındır. Katılımcılar ölçekte yer alan 25 maddenin 1’ine “tamamen katılıyorum, 22’sine “çok katılıyorum”, 2’sine ise “orta derecede katılıyorum” yanıtını vermiştir. Katılımcıların en yüksek katılım gösterdiği madde “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz” ($\bar{X}=4.25$, $S=1.05$), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranılmaz” ($\bar{X}=3.33$, $S=1.21$) maddesidir.

Katılımcıların değerlere göre yönetim ile ilgili görüşü *cinsiyete* göre [$t_{(256)}=0.95$; $p>.05$] değişmemektedir. Kadın katılımcıların ($n=118$, $\bar{X}=3.64$, $S=0.71$) ve erkek katılımcıların ($n=140$, $\bar{X}=3.73$, $S=0.69$) görüşü birbirine yakındır. Katılımcıların değerlere göre yönetime ilişkin görüşü *branşa* göre [$t_{(256)}=5.07$; $p<0.05$; $\eta^2=0.091$] orta düzeyde değişmektedir. Kültür dersi öğretmenleri ($n=204$, $\bar{X}=3.81$, $S=0.71$) meslek dersi öğretmenlerine göre ($n=54$, $\bar{X}=3.26$, $S=0.64$) daha olumlu görüşe sahiptir.

Katılımcıların değerlere göre yönetime ilişkin görüşü görev yapılan *okul türüne* göre [$F_{(2-257)}=14.14$; $p>0.05$; $\eta^2=0.091$] orta düzeyde değişmektedir. Buradaki fark, en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi öğretmenleri ($n=138$, $\bar{X}=3.48$, $S=0.70$) ile genel lise öğretmenleri ($n=41$, $\bar{X}=4.06$, $S=0.60$) ve anadolu lisesi öğretmenleri ($n=79$, $\bar{X}=3.86$, $S=0.73$) arasındadır. Okul türü ve branş değişkenine göre farklılığın ortaya çıkması nedeniyle örgütsel adalette olduğu gibi, meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenleri ve genel liselerdeki kültür dersi öğretmenlerinin değerle yönetime ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yeniden yapılandırılan *branş değişkenine* göre katılımcıların görüşleri [$F_{(2-255)}=18.06$; $p<0.05$; $\eta^2=0.124$] değişmektedir. Görüşler arasındaki farklılığın etki derecesi orta düzeydedir. Genel liselerde ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenler ($n=120$, $\bar{X}=3.93$, $S=0.69$), meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenlerine ($n=84$, $\bar{X}=3.63$, $S=0.70$) ve meslek dersi öğretmenlerine ($n=54$, $\bar{X}=3.26$, $S=0.65$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

Katılımcıların değerlere göre yönetim hakkındaki görüşü *kıdeme* göre [$F_{(2-257)}=0.15$; $p>0.05$] değişmemektedir. Kıdemi 11–20 yıl arasında olan öğretmenler ($n=124$, $\bar{x}=3.71$, $S=0.66$), kıdemi 1–10 yıl arasında olan öğretmenler ($n=88$, $\bar{x}=3.69$, $S=0.74$) ve kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlere ($n=46$, $\bar{x}=3.64$, $S=0.90$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak bu gruplara arasındaki fark anlamlı değildir.

Katılımcıların ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşü oldukça yüksektir. Çünkü katılımcıların görüşü ($n=258$, $\bar{x}=3.89$, $S=0.81$) “katılıyorum” yanıtına daha yakındır. Katılımcılar ölçekte yer alan 10 maddenin tamamına “katılıyorum” yanıtını vermiştir. Katılımcıların en yüksek katılım gösterdiği madde “Okul müdürü herkese karşı saygılı ve değer vererek davranır” ($\bar{x}=4.10$, $S=1.00$) maddesi iken, en düşük katılım gösterilen madde “Bu okulda ayrıcalıklı bir muamele yoktur” ($\bar{x}=3.66$, $S=1.16$) maddesidir. Ancak en yüksek katılım gösterilen maddeye de en düşük katılım gösterilen maddeye de katılımcılar “katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü *cinsiyete* göre [$t_{(256)}=1.52$; $p>.05$] değişmemektedir. Kadın katılımcıların ($n=118$, $\bar{x}=3.80$, $S=0.86$) ve erkek katılımcıların ($n=140$, $\bar{x}=3.96$, $S=0.77$) görüşü birbirine yakındır. Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü *branşa* göre [$t_{(256)}=3.38$; $p<.05$; $\eta^2=0.044$] değişmektedir. Görüşler arasındaki farklılığın etki derecesi küçüktür. Kültür dersi öğretmenleri ($n=204$, $\bar{x}=3.98$, $S=0.78$) meslek dersi öğretmenlerine göre ($n=54$, $\bar{x}=3.56$, $S=0.87$) daha olumlu görüşe sahiptir.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü görev yapılan *okul türüne* göre [$F_{(2-257)}=12.78$; $p>0.05$; $\eta^2=0.091$] orta düzeyde değişmektedir. Buradaki fark en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi öğretmenleri ($n=138$, $\bar{x}=3.66$, $S=0.82$) ile genel lise öğretmenleri ($n=41$, $\bar{x}=4.17$, $S=0.75$) ve anadolu lisesi öğretmenleri ($n=79$, $\bar{x}=4.14$, $S=0.72$) arasındadır. Okul türü ve branş değişkenine göre farklılığın ortaya çıkması, araştırmacıları meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenleri ve genel liselerdeki kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılamalarını incelemeye yöneltmiştir. Yeniden yapılandırılan *branş değişkenine* göre katılımcıların görüşleri [$F_{(2-255)}=12.78$; $p<0.05$; $\eta^2=0.096$] orta düzeyde değişmektedir. Genel liselerde ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenler ($n=120$, $\bar{x}=4.15$, $S=0.73$), meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenlerine ($n=84$, $\bar{x}=3.72$, $S=0.78$) ve meslek dersi öğretmenlerine ($n=54$, $\bar{x}=3.56$, $S=0.87$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü *kıdeme* göre [$F_{(2-257)}=2.39$; $p>0.05$] değişmemektedir. Kıdemi 1–10 yıl arasında olan öğretmenler

($n=88$, $\bar{X}=4.01$, $S=0.83$), kıdemi 11–20 yıl arasında olan öğretmenlere ($n=124$, $\bar{X}=3.88$, $S=0.73$) ve kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlere ($n=46$, $\bar{X}=3.68$, $S=0.96$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak bu gruplara arasındaki fark anlamlı değildir.

Ortaöğretim okullarında değerlere göre yönetimin öğretmenlerin örgütsel adalet algısını yordama durumunu belirlemek amacı ile yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; değerlere göre yönetimin, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir [$R=0.656$, $R^2=0.43$, $F=193.007$, $p<.01$]. Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile değerlere göre yönetim hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır [$R=0.656$; $p=.01$]. Katılımcıların değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri arttıkça örgütsel adaletle ilişkin algıları da artmaktadır. Bu iki görüş arasındaki ilişkiye ait determinasyon katsayısı ($R^2=0.43$) dikkate alındığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algısındaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 43'ünün, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili görüşlerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu ilişkiyi belirlemeden önce örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşler belirlenmiş, cinsiyet, kıdem, branş ve görev yapılan okul türüne göre karşılaştırılmış, daha sonra değerlere göre yönetimin örgütsel adalet algısını yordama durumu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, ortaöğretim okullarının değerlere göre yönetilme durumuna ilişkin görüşü oldukça yüksektir. Farklı düzey ya da kurumlarda yapılmakla birlikte daha önce yapılan araştırmalarda da (Yılmaz, 2007; Karaköse ve Altinkurt, 2009) benzer bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların değerlere göre yönetim ile ilgili görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Yılmaz da (2006) araştırmasında cinsiyete göre fark belirlememiştir. Katılımcıların değerlere göre yönetim hakkındaki görüşü kıdeme göre de değişmemektedir. Yılmaz (2006) araştırmasında kıdeme göre fark belirlemiş ve en olumlu görüşe kıdemi 16–20 yıl olanların, en olumsuz görüşe ise 6–10 yıl kıdeme sahip olanların olduğunu belirlemiştir.

Katılımcıların değerlere göre yönetime ilişkin görüşü branşa göre değişmektedir. Kültür dersi öğretmenleri meslek dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahiptir. Katılımcıların değerlere göre yönetime ilişkin görüşü görev yapılan okul türüne göre değişmektedir. Buradaki fark en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi öğretmenleri ile genel lise öğretmenleri ve anadolu lisesi öğretmenleri arasındadır. Örgütsel adalette olduğu gibi öğretmen branşları genel lise kültür dersi öğretmeni, meslek lisesi kültür dersi ve meslek dersi öğretmeni olarak yeniden kodlanarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda genel liselerde görev yapan kültür dersi öğretmenleri ile meslek liselerinde görev yapan kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Değerler yönetime ilişkin en olumsuz görüşe sahip grubun meslek dersi öğretmenleri olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri birlikte değerlendirildiğinde de tutarlı bulgular olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmezken, branş ve okul türüne göre değişmektedir. Hem örgütsel adalet hem de değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerde kültür dersi öğretmenleri daha olumlu görüşlere sahipken, meslek lisesi öğretmenleri en olumsuz görüşe sahiptir. Bu bulgunun çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenlerden birisinin okulların kültürel yapısı olduğu düşünülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü için örgütsel adaletin (Beugré, 2002) ve paylaşılan değerlerin (Blanchard ve O'Connor, 1998) önemi düşünüldüğünde bu yorumun gerçekçi olduğu söylenebilir. Çünkü örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması bir sonuçken, örgüt çalışanlarının değerlere göre yönetilmesi ve uygulamaların adaletli olması gibi uygulamalar örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen sebepler arasındadır. Şimşek ve Altınkurt'un (2010) aynı çalışma grubu üzerinde yaptığı çalışmada meslek liselerinin örgüt kültürünün "orta" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine bu çalışmanın yapıldığı çalışma grubu üzerinde örgüt kültürü araştırması yapan Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse'nin (2009) çalışmasında da genel lise ve meslek lisesi kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin örgüt kültürüne ait algılamaları, bu çalışmadaki örgütsel adalete ve değerlere göre yönetime ilişkin algılamaları ile neredeyse aynıdır. Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2009) çalışmalarında bu farklılığın nedeninin meslek liselerinin genel liselere oranla daha büyük okullar olması olabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı ilde en fazla öğretmen meslek liselerinde görev yapmaktadır. Büyük okullardaki çalışanların iş yoğunluğu ve toplantı vb. durumlar dışında birbirleriyle karşılaşma, tanıma ve iletişim kurma olanaklarının çok olmaması örgütsel adalete ilişkin algılarının da olumsuz olmasının nedeni olabilir. Aynı

zamanda genel lise ve meslek liselerinin öğrenci düzeylerinin farklılığı, meslek liselerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin mesleki olarak doyuma ulaşamaması da bu bulgunun nedeni olabilir. Alanyazındaki bazı araştırmalar bu yorumu doğrulamaktadır. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005) araştırmalarında meslek lisesi öğretmenlerinin duygusal tükenme ve iş doyumunu düzeylerinin “orta” düzeyde olduğunu belirlemiştir. Duygusal tükenme, çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini yıpranmış hissetmelerindeki artış, enerji kaybı, halsizlik, aşırı yorgunluk olarak tanımlanabilmektedir (Çokluk, 2003). Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgüt ile ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008). Sonuç olarak özellikle meslek lisesi yöneticilerinin örgütsel adaletle ilişkin uygulamalarının gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu uygulamalar arasında işlerin gizli kapaklı yapılmaması, kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması, çok çalışanların topluluk önünde takdir edilmesi, demokratik bir ortam oluşturulması, yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılması sayılabilir. Çalışanlar arasında işbirliği ve iletişim olanaklarının artırılması, çalışanların karar sürecine katılması, yönetsel uygulamaların hesap verebilir saydamlıkta olması adalet algılamasının daha olumlu olmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel adalet ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahiptir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Polat, 2007; Cömert vd., 2008; Titrek, 2009b; Yılmaz, 2010a) öğretmenlerin olumlu görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda daha önce yapılan araştırmalar ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Örgütsel adalet algısının olumlu olması tabii ki örgüt ve çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü örgütsel adalet algısının etkilediği iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık gibi sonuç davranışlar örgütler ve çalışanları açısından çok önemlidir. Olumlu adalet algısı; pozitif davranışlara yol açmakta, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamakta, adaletsizlikler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Folger ve Konovski, 1989; Tansky, 1993; Balay, 2000; İşbaşı, 2001; Beugre, 2002; Özmen, Arbak ve Özer, 2007).

Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Cömert vd. (2008) ve Yılmaz'ın (2010a) araştırmasında da cinsiyete göre fark belirlenmemiştir. Ancak Polat (2007) ve Titrek (2009a) araştırmalarında cinsiyete göre fark bulmuştur. Polat (2007) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, yöneticilerin daha fazla adil

davrandığını düşündüğünü belirlemiştir. Titrek de (2009a) araştırmasında tam tersi bir bulguya ulaşmış ve yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahip olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmalarda çok farklı bulgulara ulaşılmışının sebebi kullanılan veri toplama araçlarındaki alt boyutlar olabilir. Çünkü örgütsel adalet kavramının alt boyutlar halinde incelenmesi birtakım sorunları ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda bu alt boyutların belirlenemediği ya da boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmediği vurgulanmaktadır (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları olarak belirlenen boyutlar iç içe geçmiştir ve birbirinden ayırarak incelemek çok güçtür. Dağıtımına ilişkin belirlediğiniz bir ifade aynı zamanda işlemleri de etkileşimleri de içeriyor olabilir. Bu durumda bu ifade hangi boyutta değerlendirilecektir. Bundan dolayı örgütsel adalet algısına bütüncül bakış açısı geneli yansıtması açısından daha yararlı olabilir.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü branşa göre değişmektedir. Kültür dersi öğretmenleri meslek dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahiptir. Yılmaz (2010a) branşa göre karşılaştırmayı fen-matematik ve sosyal alan olmak üzere iki grup arasında karşılaştırmış ve fark bulamamıştır. Cömert vd. de (2008) araştırmalarında branşa göre fark bulunmamıştır.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü görev yapılan okul türüne göre de değişmektedir. Buradaki fark en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi ile genel lise ve anadolu lisesi öğretmenleri arasındadır. Meslek lisesi öğretmenlerinin adalet algılamalarındaki olumsuzluğun daha çok hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için öğretmenlerin branşları; meslek dersi öğretmeni, meslek lisesinde görev yapan kültür dersi öğretmeni ve genel liselerde görev yapan kültür dersi öğretmeni olarak kodlanarak yeniden analiz edilmiştir. Analiz sonucunda genel liselerde görev yapan kültür dersi öğretmenleri ile meslek liselerinde görev yapan kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Burada dikkat çekici olan genel lise kültür dersi öğretmenleri en yüksek ortalamaya sahipken, meslek liselerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin en düşük ortalamaya sahip olmasıdır. Farklı okullarda aynı dersleri okutan genel lise ve meslek lisesi kültür dersi öğretmenlerinin görüşleri arasındaki bu farklılık dikkat çekicidir. Alanyazındaki araştırmalar ile de bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Cömert vd. de (2008) araştırmalarında örgütsel adalet algısının okul türüne göre farklılaştığını ve en olumlu görüşe sırası ile genel lise, mesleki teknik lise ve anadolu-fen lisesi öğretmenlerinin sahip olduğunu belirlemiştir. Polat'ın (2007)

araştırmasında genel lise öğretmenleri ile mesleki teknik lise öğretmenlerinin görüşleri arasında fark olmamasına rağmen, mesleki teknik lise öğretmenleri daha olumsuz görüşe sahip olduğu belirlenmiştir. Titrek de (2009b) araştırmasında ilköğretim okulu, genel lise ve meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algısını karşılaştırmış ve bu üç grup arasında en olumsuz görüşe meslek lisesi öğretmenlerinin sahip olduğunu belirlemiştir.

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü kıdeme göre değişmemektedir. Titrek (2009a) araştırmasında kıdeme göre fark bulmuş ve kıdemi 1–5 yıl olan öğretmenlerin diğerlerine göre daha olumsuz görüşe sahip olduğunu belirlemiştir. Yılmaz da (2010a) araştırmasında fark bulmuş, ancak en olumsuz görüşe, kıdemi 6–10 yıl arasında olanların sahip olduğunu belirlemiştir. Polat da (2007) araştırmasında kıdemi 11–20 yıl olanların diğerlerine göre en olumsuz, kıdemi 10 yıl ve altında olanların ise en olumlu görüşe sahip olduğunu belirlemiştir. Cömert vd. (2008) ise fark belirlemiş ve en olumsuz görüşe kıdemi 16–20 yıl, en olumlu görüşe ise 21 yıl ve üstünde olanların sahip olduğunu belirlemiştir. Örgütsel adalet ile ilgili olarak kıdemi 1–5 yıl olan öğretmenler Cömert vd. (2008) ve Yılmaz'ın (2010a) araştırmalarında en olumlu görüşe; Titrek (2009a) ve Polat'ın (2007) araştırmalarında ise en olumsuz görüşe sahiptir. Bu farklılık örneklemelerin farklılığından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü araştırmalar farklı şehirlerde, farklı ortaöğretim okullarında yapılmıştır.

Ortaöğretim okullarında değerlere göre yönetimin öğretmenlerin örgütsel adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Taş (2010) yaptığı araştırmada öğretmenlerin iş değerleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Alanyazın incelendiğinde de değerler ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Feather, 2002; Lipponen, Olkkonen ve Myyry, 2004). Değerler, kabul edilebilir süreçler ile örgütteki kıt kaynakların nasıl paylaşılacağına ilişkin bireysel düşüncelerin oluşumunda önemli bir role sahiptirler (Feather, 1994 Akt: Altıntaş, 2006). Dolayısıyla bu öncüller, örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenlerdir. Değerlerle yönetim, karar vericiler için daha iyi iş kararları üretebilmekte, paydaşlara geliştirilmiş ve daha iyi hizmet ve ürün sunulmasını sağlamakta, teknik ve örgütsel yeniliği kolaylaştırmakta, ortak bir değer kültürü, örgütün amaçlarının bütün üyelerce anlaşılmasını sağlamakta, çok disiplinli ve çok görevli takım çalışmasının geliştirilmesini sağlamakta, iletişim ve verimliliği artırmakta ve kararlar paydaşlarca desteklenmektedir (Institute of Value Management, 2001). Bu açıdan değerlerle yönetimin örgütsel adalet algısını etkilemesi doğaldır. Çünkü değerler, süreçlerin kabul edilebilirliği ve kaynakların

dağıtımı ile ilgili algılar üzerinde önemli bir role sahiptir (Özmen, Arbak & ve Özer, 2007). Çalışanların ortak değerlere ve adalet algılarına sahip olmaları, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanarak bütünleşmelerine ve örgütün sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Taş, 2010).

Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için, aynı araştırma farklı ülke, il ve bölgelerde tekrarlanabilir. Böylece elde edilen bulguların bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılması olanağı sağlanabilir. Ayrıca değerlerle yönetim ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça/References

- Altinkurt, Y. (2010). Örgütsel adalet. İçinde H. B. Memhuhoğlu & K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 275–290). Ankara: Pegem Akademi.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2009). Öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 1–3 Ekim 2009 (ss. 179-195). Edirne. Trakya Üniversitesi.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19–40.
- Arsıntaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261–286.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115–130.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.

- Blanchard, K., & O'Connar, M. (1998). *Değerlerle yönetim*. (Çev: K. Ay). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research, 18(4)*, 391-409.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2)*, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Available from <http://books.google.com.tr/books>, 10.02.2010 tarihinde alındı.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 7(13)*, 3-22.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çokluk, Ö. (2003). Örgütlerde tükenmişlik. İçinde C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (ss. 109-133). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development, 21(2)*, 101-117.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.

- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185–194.
- Feather, N. T. (2002). Values and value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 446-459.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance-and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6), 669–688.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250–259.
- Institute of Value Management (2001). Value management. Available from <http://www.ivm.org.uk>, 20.02.2004 tarihinde alındı.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51–73.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181–201.

- Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 49–67.
- Karaköse, T., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2009). Örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 1–3 Ekim 2009 (ss. 558–561). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112–135.
- Koopmann, R. (2002). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors: A review of the literature. *Journal of Student Research*. Available from <http://www.uwstout.edu/rs/uwsjr/table.htm>, 30.05.2009 tarihinde alındı.
- Lipponen, J., Olkkonen, M. E., & Myyry, L. (2004). Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences. *Social Justice Research*, 17(3), 275–292.
- 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., & 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.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17–33.
- Pallant, J. (2003). *SPSS survival manual*. Bershire: Open University Press.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779.
- Polat, S. (2007). *Örgütsel güven, adalet ve vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 307–331.

- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- Sağlam-Arı, G. ve Çına-Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131–148.
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: what effective managers really do... and how they do it*. USA: McGraw-Hill.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Şahin, D. N. (2007). Örgütsel adalet ve kültür. İçinde R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Ed.). *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış* (ss. 183–229). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri. *Yayınlanmamış Araştırma Raporu*. Eskişehir.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211–222.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87–96.
- Titrek, O. (2009a). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 605-620.
- Titrek, O. (2009b). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551–573. <http://www.insanbilimleri.com>.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(52), 639–664.

- Yılmaz, K. (2010a). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579–616.
- Yılmaz, K. (2010b). Değerlerle yönetim. İçinde H. B. Memhuoğlu & K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 229–242). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108–126.
- Yılmaz, K., Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 1–3 Ekim 2009 (ss. 319–322). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295–312.

İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Yahya Altinkurt
Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Merkez Kampus
KÜTAHYA
e-posta: yaltinkurt@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Kürşad Yılmaz
Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Merkez Kampus
KÜTAHYA
e-posta: kursadyilmaz@gmail.com

Received: 07/07/2010
Revision received: 23/10/2010
Approved: 01/10/2010