

**T. C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kader DURSUN**

**İstanbul  
Şubat-2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kader DURSUN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Bilal YILDIRIM**

**İstanbul**

**Şubat-2021**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi  
Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Bilal YILDIRIM .....

Üye : Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM .....

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Pınar MERT .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.....  
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ  
Enstitü Müdürü

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza

Kader DURSUN

## ÖN SÖZ

Okul, toplumun eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak amacıyla kurulmuş bir örgüttür. Okul örgütünün devamlılığı ve ilerlemesinden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerdir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde okulların vazgeçilmez en temel ögesi ise hiç kuşkusuz öğretmenlerdir. Bireyleri iyi insan, iyi vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olma gibi amaçlarla şekillendiren ve topluma kazandıran okul örgütleri toplumu doğrudan etkiledikleri için en önemli örgütsel yapılardır. Toplumsal yapı içerisinde hangi statüde ya da meslek dalında olursa olsun her birey, diğer bireyleri etkileyebilmek için güç kullanır. Yöneticiler de okul örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için öğretmenlere farklı güç türleri uygulamaktadırlar. Örgütün devamlılığı için ise bu durum gereklidir. Bunu yaparken yöneticilerin aynı zamanda öğretmenlere yönelik davranış ve tutumlarında adil ve pozitif yaklaşımları öğretmenlerin hem yöneticilerine hem de okula karşı algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Lisansüstü eğitimime başlamamı sağlayarak, pozitif enerjisi ve güler yüzüyle beni motive eden, bilgi ve tecrübeleriyle akademik anlamda bana farklı bakış açıları kazandıran ve tez çalışmamla “okyanusa bir damla eklememi” sağlayarak öğretmenlik mesleğinde farklı çalışmalar yapmamı sağlayan “şiir gibi insan” danışmanım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Bilal Yıldırım’a, öğretmen olmam için lisans eğitimim esnasında bana emek vermiş ilk göz ağrım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Aycan Çiçek Sağlam’a, jüri üyesi olarak katılarak katkı sağlayan Sayın Dr. Pınar Mert’e, eğitim fakültesinde bana emek ve değer vermiş Sayın Prof. Dr. Ömer Özyılmaz, Prof. Dr. Aytaç Açıkalın, Doç. Dr. Mustafa Otrar, Doç. Dr. Sultan Bilge Keskinliğiç, Prof. Dr. Yusuf Cerit, Doç. Dr. Ali Gurbetoğlu’na ve tüm saygıdeğer hocalarıma, her zaman yanımda hissettiğim ve sonsuz fedakarlıkta bulunan canım aileme ve ayrıca çalışmama yardımcı olarak ölçekleri dolduran tüm kıymetli meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

**Kader DURSUN**

**İstanbul, 2021**

## ÖZET

# YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kader DURSUN

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Şubat-2021, 127 Sayfa + xv

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlere göre; yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

Bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışıldığı için araştırmanın modeli, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. Araştırma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Küçükçekmece, Bakırköy ve Avcılar ilçelerinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise kademelerinde görevli toplam 15.562 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini farklı okullardan basit yansız (seçkisiz) örneklem alma yöntemiyle rastgele seçilen 377 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler; “Kişisel Bilgi Formu”, “Güç Türleri Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile toplanmıştır. Veriler, SPSS programının 25. sürümünden yararlanılarak; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma alt boyutlarının analizinde t-testi, One-Way Anova, Pos-Hoc Sheffe ve Tukey HSD kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin kullandığı güç türlerinden ise en çok bağlılık gücünü ve sonrasında uzmanlık gücünde pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu, öğretmenler tarafından en az algılanan zorlayıcı güç türünde ise negatif yönde, düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile

öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarından ise en fazla işlemsel adalet, sonra sırasıyla dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutunda pozitif düzeyde, yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç, Güç Türleri, Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet.

## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TYPES OF POWER USED BY MANAGERS AND THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF TEACHERS**

Kader DURSUN

Master, Department Of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Bilal YILDIRIM

February-2021, 127 pages + xv

The purpose of this study is to determine the relationship between the types of power administrators use and teachers' perceptions of organizational justice. In addition, according to the variables in the personal information form; It is the determination of the relationship between the types of power used by administrators and teachers' perceptions of organizational justice.

Since this study tries to determine the relationship between the types of power used by administrators and teachers' perceptions of organizational justice, the model of the research is the relational survey model, one of the general survey models. The research population consists of 15.562 teachers working in kindergarten, primary school, secondary school and high school levels in Küçükçekmece, Bakırköy and Avcılar districts affiliated to the Istanbul Provincial Directorate of National Education in the 2017-2018 academic year. The sample of the study consists of 377 teachers who are randomly selected from different schools using the method of simple neutral (random) sampling. Data; "Personal Information Form" was collected with "Power Types Scale" and "Organizational Justice Scale". Using the 25th version of the SPSS program, the data; it was analyzed using descriptive statistical techniques such as frequency, percentage, mean, and standard deviation. The t-test, One-Way Anova, Pos-Hoc Sheffe and Tukey HSD were used in the analysis of the sub-dimensions of the study.

As a result of the research, it was found that there is a positive and high level relationship between the types of power used by administrators and teachers' perceptions of organizational justice. Among the types of power used by the administrators perceived by teachers, it is seen that there is a positive and high level

of relationship in the power of commitment and then expert power, and in the type of coercive power that is least perceived by teachers, there is a negative and low level relationship. Among the organizational justice sub-dimensions perceived by the administrators and the types of power used by the teachers, it was determined that there was the most positive and highly significant relationship in the sub-dimensions of procedural justice, then distributive justice and interactional justice, respectively.

**Keywords:** Power, Power Genres, Organizational Justice, Operational Justice, Distributive Justice, Interactive Justice.

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Tanımlar.....	5
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>7</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>7</b>
2.1. GÜÇ.....	8
2.1.1. Kuramcılara Göre Güç Türleri.....	9

2.1.1.1. Max Weber'e Göre Güç Türleri.....	10
2.1.1.2. Leithwod'a Göre Güç Türleri.....	10
2.1.1.3. Amitai Etzioni'ye Göre Türleri.....	11
2.1.1.4. Sergioivanni'ye Göre Güç Türleri.....	11
2.1.1.5. Mintzberg'ye Göre Güç Türleri.....	12
2.1.1.6. Hales'e Göre Türleri.....	12
2.1.1.7. Bulach'a Göre Güç Türleri.....	12
2.1.1.8. Kotter'e Göre Güç Türleri.....	13
2.1.1.9. Evans'e Göre Güç Türleri.....	13
2.1.2. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri .....	13
2.1.2.1. Ödül Gücü.....	13
2.1.2.2. Yasal (Meşru) Güç.....	14
2.1.2.3. Uzmanlık Gücü.....	15
2.1.2.4. Zorlayıcı Güç.....	16
2.1.2.5. Bilgi Gücü.....	17
2.1.2.6. Karizmatik Güç.....	17
2.1.2.7. Geleneksel Güç.....	18
2.1.2.8. Bağlılık Gücü.....	19
2.1.2.9. Karşılıklı Güç.....	20
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	20
2.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet.....	20

2.2.2. Kuramcılara Göre Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması...	22
2.2.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri.....	22
2.2.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	22
2.2.2.1.2. Crosby'nın Göreli Yoksunluk Teorisi.....	23
2.2.2.2. Proaktif - İçerik Teorileri.....	24
2.2.2.2.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi.....	24
2.2.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	24
2.2.2.3. Reaktif – Süreç Teorileri.....	25
2.2.2.3.1. Thibaut ve Walker'ın Adalet Teorisi.....	25
2.2.2.4. Proaktif - Süreç Teorileri.....	26
2.2.2.4.1. Leventhal, Kruza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi.....	26
2.2.3. Örgütsel Adaletin Türleri.....	26
2.2.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	26
2.2.3.2. İşlemsel Adalet.....	28
2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	31
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	32
2.3.1. Güç Türleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	32
2.3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	36
2.3.3. Güç Türleri ve Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	45

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>47</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.2. Evren ve Örneklem.....	47
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	48
3.4. Veri Toplama Araçları.....	48
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	49
3.4.2. Güç Türleri Ölçeği.....	49
3.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	50
3.5. Verilerin Analizi.....	51
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>54</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>54</b>
4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular.....	54
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	59
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	<b>83</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
5.1. Tartışma.....	83
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	83
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	87

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	101
5.2. Sonuçlar.....	102
5.3. Öneriler.....	104
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	104
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	104
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>127</b>

## TABLolar LİSTESİ

### İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1.1.1.1: Max Weber'e Göre Güç Türlerinin Dayanak Noktaları.....	10
Tablo 2.2.3.2.1: Leventhal'in Altı Temel Kuralına İlişkin Anahtar Kelimeler.....	30

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.2.1: İlçe Değişkenine Göre Evren ve Örneklem Dağılımı.....	48
Tablo 3.4.2.1: Güç Türleri Ölçeği Puanlama Sınırları.....	49
Tablo 3.4.2.2: Güç Türleri Ölçeğinin Güvenirlik (R) Değerleri.....	50
Tablo 3.4.3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlama Sınırları.....	51
Tablo 3.4.3.2: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik (R) Değerleri.....	51
Tablo 3.5.1: Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Sonuçlar.....	52

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1.1: Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	54
Tablo 4.1.2: Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı.....	54
Tablo 4.1.3: Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	55
Tablo 4.1.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 4.1.5: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	56
Tablo 4.1.6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	57

Tablo 4.1.7: Öğretmenlerin Okuldaki Kıdeme Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4.1.8: Öğretmenlerin Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre Dağılımı....	58
Tablo 4.1.9: Öğretmenlerin Görev Yapılan İlçelere Göre Dağılımı.....	58
Tablo 4.2.10: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	59
Tablo 4.2.11: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	60
Tablo 4.2.12: Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 4.2.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.2.14: Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.2.15: Medeni Durum Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 4.2.16: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4.2.17: Branş Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4.2.18: Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.2.19: Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 4.2.20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 4.2.21: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 4.2.22: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Tukey HSD Testi Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 4.2.23: Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 4.2.24: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	71

Tablo 4.2.25: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Güç Türleri Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4.2.26: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Güç Türleri Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 4.2.27: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4.2.28: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 4.2.29: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.2.30: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 4.2.31: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 4.2.32: Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.2.33: Korelasyon Düzeyleri Aralıkları.....	81

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Toplum, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen örgütlerden oluşan sistemli bir yapıdır. Bu yapının en önemli temel parçası ise okul örgütleridir. Okullar, yöneticilere yasalar tarafından yetki ve sorumluluklar verilen yönetim gücünü ortaya çıkaran kurumlardır. Yöneticinin bilgi, beceri, kişisel özellikleri ve potansiyeli ise örgütün gücünü temsil eder. Çünkü, her örgüt kendi yöneticisini yansıtır. Dinamik yöneticiler, dinamik örgütleri oluşturur.

Okul örgütlerinde yöneticilerin öğretmenlere ve diğer çalışan personellere uyguladıkları güç; örgüt paydaşlarının motivasyonunu, performansını, iş verimini, işe yönelik davranış ve tutumlarını etkileyerek örgüte ilişkin algılarının oluşumunu sağlamaktadır. Yöneticinin gücü nasıl kullandığı örgüt üyelerinin adalet algılarını da etkilemektedir. Yöneticiler gücü kullanırken, öğretmenlerin ve diğer örgüt üyelerinin bireysel hak ve özgürlüklerini dikkate alarak, saygılı davranarak, onların fikirlerine değer vererek, karar alma süreçlerine katarak adaletli bir şekilde davranmalıdır. Çünkü gücün kullanımı ve örgüt üyelerine adil davranışlar sergilenmesi örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle gücün kullanımı ve adaletli bir yaklaşım tarzının benimsenmesi örgütsel başarıyı etkileyen en temel unsurlardan biridir. Bu bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi ve tanımlar bölümlerine yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Okul, mevzuatta yer alan eğitimin genel amaçları ve temel ilkeleri çerçevesinde iyi insan, iyi vatandaş ve iyi bir meslek sahibi bireyler oluşturarak topluma kazandırmayı planlayan öğrenci, veli, öğretmen, müdür yardımcısı, müdür ve personellerden oluşan etkileşim ve formal odaklı bir örgüttür. Okul yönetimi; okulun kendi bütünlüğünde olan ve onu doğrudan etkileyen yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve okulda çalışanlar olmak üzere iç faktörler ile okulun kendi bütünlüğünde olmadığı halde onu etkileyen aile, çevresel örgütler ve önderleri, yönetim örgüsü, iş ortaklığı ve merkezi

teşkilat gibi dış faktörler tarafından iki şekilde etkilenir (Bursalıoğlu, 2012:39).

Yönetim biliminin alt bölümlerinden biri olan eğitim yöneticiliği ise eğitimle ilgili tüm kurum ve kuruluşların belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için birey ve kaynakların dengeli dağılımı, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını araştıran bir bilim dalıdır. En genel kapsamıyla eğitim yöneticiliği sadece okulla sınırlı olmayıp, eğitim vermek amaçlı kurulan örgütlerin işletilmesini de ifade eder. Eğitim yöneticiliğinin alt birimi olan okul yöneticiliği farklı tür ve kademelerdeki okul veya okulların amaçlarını en etkili olabilecek şekilde gerçekleştirmek için yöntem ve teknikleri araştırır. Okul yöneticiliği de alt kademelere ayrılarak; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticiliği gibi isimlerle ifade edilir (Binbaşlıoğlu, 1988:3).

Okul yöneticisi; alanında uzman bilgi ve donanımı sahip, yaratıcı, kendini sürekli geliştiren ve yineleyen, çağdaş yönetim yaklaşımlarını alanında uygulayabilme kapasitesine sahip, kişisel özellikleriyle ve donanımıyla öğretmenleri ve diğer personelleri etkileyen, koordine eden, inovatif, iletişim yeteneği ile olumlu iklim oluşturarak bireyleri motive eden, insana birey olarak değer veren, empati kurabilen, dürüst, adil, eşit davranan gücünü örgütün gücünden alsa da yasal olarak yetkilendirilen görev tanımı mevzuatla çizilmiş, okul örgütünün işleyişinden ve kontrolünden birinci derecede sorumlu kişidir. Okullarda yöneticilerin yukarıdaki özellikleri sahip olması eğitimin istenilen hedefidir. Genel müdür, genel müdür yardımcısı, eğitim koordinatörü, müdür, müdür yardımcısı, bölüm ve zümre başkanları okul örgütünün yönetim kademesini oluşturur.

Öğretmen; genel kültür, genel yetenek, meslek alanı ve pedagojik formasyon bilgisine sahip, yasalarla belirlenmiş eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için modern eğitim yaklaşımlarını benimseyen, kendine özgü yöntem ve tekniklerle eğitim öğretim faaliyetlerini resmi anlamda sunmakla sorumlu, alanında uzman, bireysel ve sosyal anlamda kendini geliştiren, entelektüel, empati kurabilen, adil, eşit, yaratıcı, lider, davranışlarıyla bireylere ve topluma model olan okul örgütünün sanatkar rehberidir. Öğretmenlik ise bu kutsal mesleğin unvanıdır.

Yöneticiler örgütün devamlılığını ve ilerleyişini sağlamada birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Örgütsel süreçlerde yöneticiler çalışanlarına farklı türde güç kullanabilirler. Güç kullanımı çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliğini doğrudan etkileyen en temel faktörlerden biridir. Bir örgüt yöneticisi örgütsel amaçlara

ulaşabilmek için çalışanların verimliliğini mutlaka dikkate almak durumundadır. Çünkü bu durum örgütün başarılı bir şekilde devamlılığını sağlar. Yöneticilerin kullandığı güç türlerine göre örgüt üyeleri bazen olumlu bazen de olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Gücü kullanırken örgüt paydaşlarına adaletli, eşit, şeffaf davranılması da üyelerin motivasyonlarını etkileyen diğer önemli bir faktördür. Çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseyen bir yönetici, gücü kullanırken çalışanlarının niteliklerini dikkate alarak onlara adil davranarak örgütte olumlu bir iklimin oluşmasını sağlar ve bu da başarıyı getirir. Okul örgütlerinde okul müdürleri ya da müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticiler, öğretmenlere güç türlerini uygularken bireysel faktörlere dikkat ederek, onları da yapılan çalışmalarda işe katarak, işbirliği içerisinde, adil davranarak, haklarını gözeterek ve motivasyonlarının olumlu ya da olumsuz etkilenebileceğini düşünerek hareket etmelidir. Çağdaş bir okul yöneticisi öğretmenlerine karşı her zaman hakkaniyetli, adil ve motive edici olmalıdır. Çünkü bu okul örgütünün başarılı olmasını sağlayan en temel faktörlerden biridir.

Bu nedenlerle yöneticilerin kullandıkları güç türleri öğretmenlerin örgütsel adalet algısını etkileyebilir ya da aralarında ilişki olabilir. Yapılan literatür taramasında güç türleri ve örgütsel adalet ile ilgili birçok araştırma bulunmasına karşın yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile örgütsel adalet algısına yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile anlamlı ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın problem cümlesi *“Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?”* olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri algıları ve örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında;

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Medeni durum
- d. Eğitim düzeyi
- e. Branş
- f. Mesleki kıdemi
- g. Okuldaki kıdemi
- ğ. Görev yapılan eğitim kademesi
- h. Görev yapılan ilçe

değişkenleri bakımından anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?

3. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Toplumlar ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerden oluşan farklı örgütsel yapılardan meydana gelir. Örgütlerde üyelerin motivasyonunu, performansını ve verimini arttırarak hedeflere ulaşmak, örgütün başarılı bir şekilde devamlılığını sağlamak ise yöneticilerin görevidir. Etkili ve verimli bir örgüt için yöneticilerin bireylere yönelik adil ve eşit yaklaşım tarzları, davranış ve tutumları bireyleri etkileme potansiyelini belirlediği için önemlidir. Örgüt tarafından yöneticilere verilen görev, sorumluluk ve yetkiler yöneticinin gücünü oluşturur. Çalışanlara iş yaptırabilmek için yöneticiler gücü merkeze alır ve farklı güç türlerini bireylere uygular. Yöneticinin hangi güç türünü hangi durumda ve ne şekilde kullandığı örgütün amaçlarına ulaşmak için oldukça önemlidir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemiş ve içselleştirmiş bir yönetici etkili bir yönetim anlayışı oluşturmak istiyorsa ise gücü adaletli, etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerektiğini, kullanmadığında ise örgütün adalet algısının da olumsuz etkilenebileceğini ve belirlenen hedeflere ulaşamayacağını bilir.

Okul örgütünde yöneticiler ise yasalarca belirlenmiş sorumlulukları yerine getirirken hem öğretmenlerin hem diğer personeller üzerinde eğitimsel süreçlerin sağlıklı bir şekilde devamı için güç kullanır. Yöneticilerin eğitim de bilerek ya da bilmeyerek güç

kullanması ve aynı zamanda adil bir yönetim yaklaşımı sergilemesi gelecek kuşakları yetiştiren öğretmenleri doğrudan etkileyeceği için daha da önemlidir. Okullarda yöneticilerin kullandığı güç türleri ve adalet anlayışları, öğretmenlerin ve diğer personellerin motivasyonunu, performansını, verimini, öğretmenlerin adalet algısını, okul örgütünün kalitesini, örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyeceği için adil ve etkili bir yönetim anlayışını beraberinde getir ve bu da örgütsel amaçlara ulaşmada okul örgütünün başarısını etkiler.

Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgularla okulların kurumsal performanslarının artmasında etkili olan yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki değişkenlere etkisini ortaya çıkararak, yöneticilerin okullarda öğretmenlere hangi güç türlerini nasıl ve ne şekilde daha fazla kullandığını ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının nasıl etkilenebileceğini tespit ederek, yöneticilere ve öğretmenlere etkili ve verimli bir örgütsel yapı oluşturabilmeleri için farklı bir bakış açısı ile literatüre ışık tutacak bir kaynak kazandırılacağı umulmaktadır.

#### **1.4. Tanımlar**

**Güç :** Güç, toplumsal bir etkileşimde bir konuda etkin olan kimsenin, ihtimalin ana noktasını dikkate almadan, direnişe karşın kendi isteklerini yapma ihtimalidir (Weber, 1947:152).

**Uzmanlık Gücü :** Bireylerin bilgi, beceri ve donanımlarından kaynaklı elde ettikleri güçtür.

**Yasal (Meşru) Güç :** Resmi örgütlerde ve kurumlarda en fazla kullanılan, yöneticinin kurumdaki konumuna dayalı resmi yetkesini yansıtan, imkanları denetleme ve işletme gücüdür (Robbins & Judge, 2014:200 ).

**Bilgi Gücü :** Verilere ulaşarak onlar üzerinde kontrol yapabilme gücüdür.

**Karizmatik Güç :** Yöneticilerin örgüt üyelerini etkileyen, değer verilen ve örnek alınan bireysel özellikleri ve etkileşim yeteneği karizmatik gücünü oluşturur (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

**Ödül Gücü :** Ödül gücü mükafatlandırma potansiyelidir (Rawen, 1959).

**Zorlayıcı Güç :** Örgüt çalışanlarının verilen emir ve kuralları yerine getirmediğinde karşılaştıkları güç türüdür.

**Bağlılık Gücü :** Örgütte uyum ve işbirliği sağlamaya yönelik örgüt yöneticisinin çalışanların desteğini almak için gösterdiği yaklaşım.

**Karşılıklı Güç :** Yöneticilerin örgüt çalışanlarına çalışma performanslarına bağlı olarak olumlu davranışlar göstermeleridir.

**Örgüt :** İşbölümü yaparak belli bir amacı gerçekleştirmek ve daha az çalışma ile daha çok verim elde etmek için organize olmuş ilişkiler bütünüdür (Binbaşoğlu, 1988).

**Adalet :** Bireysel hakların eşit bir şekilde dağıtılmasıdır.

**Örgütsel Adalet :** Örgüt paydaşlarına adil, eşit, hakkaniyetli davranılması olarak ifade edilir.

**Dağıtımsal Adalet :** Mevcut kaynaklarının adil şekilde dağıtılmasıdır.

**İşlemsel Adalet :** Dağıtımsal kararlarda uygulabilecek prosedürlere ilişkin adalettir.

**Etkileşimsel Adalet :** Örgüt çalışanlarının birbiriyle karşılıklı iletişimine ve etkileşimine bağlı olarak gelişen adalettir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetim; insan, zaman, mekan ve maddesel kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını hedefleyen bir bilimdir. Az kaynakla kısa sürede çok verim elde etmek iyi bir yönetimin temel amacıdır (Tortop ve diğerleri, 2010:5).

Yöneticilikte doğuştan getirilen yaratıcı özelliklerle sonradan öğrenilen bilimsel bilgileri en iyi şekilde analiz edip, sentezleyen ve bunları gerçek yaşama uygulayabilen kişilerin daha başarılı olduğu ve örgütün amaçlarını daha iyi gerçekleştirebildiği görülmektedir (Binbaşıoğlu, 1988:1). Örgüt, belli bir ortak amaç doğrultusunda bir işi yapabilmek için bir araya gelmiş topluluktur (Türk Dil Kurumu Sözlük, 2020).

Yetkiye sahip olan bireyin yasalarla belirlenmiş kural ve hedeflerini gerçekleştirme, bilimsel verilerden yararlanarak ilişkileri koordine ederek örgüt çalışanları arasında doğru iklimi oluşturması örgüt kapsamını oluşturur (Binbaşıoğlu, 1988:11-12). Yönetim örgütle birlikte ortaya çıksa da örgütü sürekli anlamda geliştiren ve değiştiren yöneticinin dinamiğidir (Binbaşıoğlu, 1988:24).

Örgüt, hedefler doğrultusunda bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu bir bütündür. Yönetim ise bu bütünün planlı bir şekilde devamlılığını ve kontrolünü sağlar. Örgütün dinamiği bireyler arası etkileşimdir. Pozitif ilişkiler örgütün verimini olumlu yönde etkiler (Bursalıoğlu, 2012:15). Örgütü oluşturan bireylerin hedef ve istekleri gerçekleşmediğinde bireylerin motivasyonu düşer bu da örgütün verimini olumsuz olarak etkiler (Bursalıoğlu, 2012:25).

Örgüt oluşumu ve yönetim süreçlerinin verimli bir şekilde ilerleyebilmesi uzmanlarca tespit edilen örgüt ve yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleşir. Örgüt dinamiğine göre de değişiklik gösterilebilen bu ilkeler şunlardır:

1. Örgüt amacı tespit edilmeli, belirlenen görevler sorumlu olan çalışanlara izah edilmelidir.
2. Görevler örgüt çalışanlarına paylaştırılarak işbölümü yapılmalı ve iş planı önceden hazırlanmalıdır.

3. Örgüt üyelerinin herbirinin görev tanımı iyi yapılmalı ve yetkileri ifade edilmelidir. Ayrıca her çalışanın önem arz eden durumlarda farklı sorumluluklar da alabileceği görev tanımına eklenmelidir.
4. Yönetici sorumlu olduğu örgütün verimini sağlamak için gerekli tedbirleri önceden yapmalı ve örgütü geliştirmelidir.
5. Örgütle ilgili birey, ücret, kaynaklar vb. mevcut duruma ve etkisine göre örgüte adaletli bir şekilde zamanında paylaşılmalıdır.
6. Yetki ve görevler mevcut görevin gerçekleşeceği yere uzak olmamalıdır. Bu aslında ilgili görevin alt birimde çalışan bireylerin sorumlu olduğunu ifade eder.
7. Verilen sorumluluklardaki emek, işbölümü yapılarak koordine edilmelidir.
8. Örgütün görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, bireyleri etkileyebilecek liderler her örgüt kademesinde mutlaka yer almalıdır (Binbaşıoğlu, 1988:16-17).

## 2.1. GÜÇ

Güç sosyolojik olarak detaylı bir kavramdır. Bireyin muhtemel tüm özellikleri ve imkanlarının birleşimleri bireyi belirli bir pozisyonda isteklerinde ısrarcı yapabilir. Bu nedenle sosyolojik olarak mecburi denetim mutlak ve yalnızca talimatları yerine getirme ihtimali olarak ifade edilebilir (Weber, 1947:153). Güç, bir bireyin, farklı bir birey üzerinde tutum ve eylemlerini kendi doğrultusunda hareket ettirme kapasitesidir (Robbins & Judge, 2013: 198). Ortak amaç doğrultusunda etkileşim içerisinde bulunan bireylerin varlığı güç kavramını ortaya çıkarır (Çetin, 2015: 432). Güç, örgütteki bireylerin denetim kaynağıdır. Okul örgütünü oluşturan her bireyin üstleriyle teması yetkeye dayanır. Güç, örgütteki istek ve talepleri gerçekleştirmek için kullanılan meşru ve meşru olmayan süreçleri içine alan bir bütündür. Meşru güç, formal ve informal; meşru olmayan güç ise hükmedici ve siyasi alt birimden oluşur. Meşru güç de bireyler pozitif, gayrimeşru güç de negatif davranışlara meyillidir (Hoy & Miskel, 2010).

Gücün genel tanımı istenileni bir başkasına yaptırabilme kabiliyetidir (Hoy & Miskel, 2010:219 ). Güç, yetkeye göre daha geniş anlamlar ihtiva eder.

Güç, sosyal etkileşim içerisindeki bireyin diğer bireylere direnç yetisidir (Weber, 1947:152). Otorite, sosyal bir grupta bireylerin buyruklara boyun eğmesidir (Weber, 1947:324). Diğer bireyler üzerinde ise otoritenin herhangi bir yaptırım gücü yoktur.

Weber'e göre, bireylerin istekleri ve adaptasyonları da resmi buyruklarla birlikte dikkate alınmalıdır (Weber, 1947).

Örgütlerin başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlamak için güç kavramının sınırları çok iyi belirlenmeli, nasıl ve ne şekilde kullanılacağı iyice anlaşılmalıdır. Çünkü örgüt üyelerinin başarısı güç kullanımının iyi anlaşılması ve bunun nasıl algılandığı ölçüsündedir (Güney, 2015:10).

Yetki, bir kurumda verilen görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu olan bireylere verilen imtiyazlardır. Yetki olmazsa bir yerde belirsizlik olacağı için kurum çalışanları olumsuz olarak etkilenir. Yetkinin taşınması gereken nitelikler:

1. Kurumun bireye sunduğu yasal güçtür.
2. Belirlenen çerçevedeki sorumlulukları yerine getirmedi.
3. Kurumda ulaşılması istenilen sonuca odaklı olarak verilir.
4. Subjektif olarak uygulanamaz.
5. Kurum içerisinde kullanılır.
6. Bireylerde olumlu ve olumsuz etkilere sebep olabilecek nitelikleri de bünyesinde barındırır.

Örgüt çalışanlarının hangi işi yapacağını önceden tespit edilerek görev tanımlarının doğru bir şekilde yapılması bireylerin etkili ve verimli olmasını sağlayan önemli bir koşuldur. Yönetim ve uygulama çalışmalarının bir düzen içerisinde sürdürülüp sorumlulukların yerine getirilmesi örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için gereklidir. Örgütte görev tanımlarının belirlenip, işlerin örgüt üyelerine sistemli bir şekilde paylaştırılması örgütte işlerin entegrasyonunu sağlayan ana etmendir. Bu nedenle yetki kavramı da sorumluluklara göre değişiklik arz eder ve belli bir sistem içerisinde oluşturularak, bireylere iletilir (Güney, 2015:13).

### **2.1.1. Kuramcılara Göre Güç Türleri**

Literatür çalışması yapıldığında birçok kuramcının gücü farklı sınıflandırmalara ayırıp isimlendirdiği görülür. Bunlar;

### 2.1.1.1. Max Weber'e Göre Güç Türleri

Güç ile ilgili literatüre temel oluşturan sınıflandırma Max Weber ile başlar. Weber'e göre güç türlerinin dayanak noktaları aşağıdaki Tablo 2.1.1.1.1. belirtilmiştir:

**Tablo 2.1.1.1.1: Max Weber'e Göre Güç Türlerinin Dayanak Noktaları**

Güç Türleri	Güç Türlerinin Dayanak Noktaları
<b>1.Karizmatik Güç</b>	Olağanüstü kutsal özellikler
<b>2.Geleneksel Güç</b>	Toplum ve toplumsal değerler
<b>3.Yasal Güç</b>	Makam ve statü

**1. Yasal Güç :** Akla dayalı olarak oluşan kuralların ve kurullarla oluşan gücün talimat verme yetkisinin meşruluğuna dair inanç yasal güçtür. Yasal yetkenin verdiği görevleri yerine getirme bireysellikten uzak olan yasal bir sistemle gerçekleşir ve yasalara uygunluk yetkenin statüsünden kaynaklı olarak bireyin kendisine kadar uzanır (Weber, 1947:328).

**2. Geleneksel Güç :** Nesilden nesile aktarılan ananelere güçlü bir dinsel saygı duyularak inanılması ve buna bağlı olarak oluşan gücü kullanılanların saygınlığının yasalara uygunluğu geleneksel gücü ifade eder. Geleneksel yetkenin verdiği görevleri yerine getirme geleneklerin belirlediği çerçevede dahilinde liderin kişiliğine aittir. Görevlerine yerine getirme sorumluluğu bireysel olmayan bir sisteme dayalı değil, bireysel bağlılık sorunudur (Weber, 1947:328).

**3. Karizmatik Güç :** Bireyin genelden ayrı olarak kendine özgü olan dini saygı uyandıran değerleri, cesareti veya etrafındakileri davranışlarıyla etkileyerek sadakatini kazanmasını sağlayan onun karizmatik gücüdür. Liderin örnek olan bu olağanüstü bireysel özelliklerine yani karizmasına bağlı olan inançtan dolayı bireyler görev sorumluluklarını yerine getirir (Weber, 1947:328).

### 2.1.1.2. Leithwood'a Göre Güç Türleri

Etkili liderin sahip olduğu güç kaynaklarını dörtlü bir sınıflandırma ile ifade eden Kenneth Leithwood (2001); piyasa, yerinden yönetim, uzmanlık ve stratejik yönetim anlayışları olarak gücü dört şekilde sınıflandırır:

1. Piyasa : Okul yöneticisi öğrenci ve velilerin mutluluğunu sağlamak için istek ve talepleri gerçekleştirmeye çalışır ve değişen pazar stratejilerini takip edip uygular.
2. Yerinden Yönetim : Aileler ve topluluğun kendine özgü önem verdiği anlayışları yönetim ve öğretim faaliyetleri ifade etmeli, gelir gider ve çalışanlarla ilgili ise aileler ve topluluk söz sahibi olmalıdır.
3. Uzmanlık : Öğretmenler donanımları ile güçlenip yetkin olur.
4. Stratejik Yönetim : Güçlü bir yönetim temel ilkelerle birlikte amaca götürebilecek yolların belirlenmesiyle oluşur.

### **2.1.1.3. Amitai Etzioni'ye Göre Güç Türleri**

Etzioni (1964)'e göre yönetenlerin yönetilenlere yaptıkları güç türleri:

1. Amir : Gücünü bulunduğu pozisyondan alan birey.
2. İformel Lider : Örgüt paydaşlarını bireysel özellikleriyle etkiler ve denetler.
3. Formel Lider : Amir ve informel güç kaynaklarının bileşkesidir.

Etzioni'ye göre (1961, 5) örgütteki bir iş gücünden yararlanılan nesneye göre güç çeşitleri:

1. Zorlayıcı Güç : Örgütteki bireylere korkutma, sert davranışlı eylemler gösterme ve bireylerin temel yaşamsal ihtiyaçlarına bağlayıcı kısıtlamalar getirebilen güçtür.
2. Ekonomik Güç : Örgüt çalışanlarına verilen ücret, ek ödenek, ödül ve servis gibi maddesel odaklı kısıtlamaları ifade eden güçtür.
3. Normatif Güç : Simgesel mükafatlarla birlikte bazı geleneksel törenler ile toplulukların denetiminin sağlanması, idare edilmesi ve yasaların yürütülmesidir.

### **2.1.1.4. Sergiovanni'ye Göre Güç Türleri**

Güç, Sergiovanni'ye göre (1992) dört şekilde ifade edilir:

1. Bürokratik Güç
2. Kişisel Güç
3. Teknik Güç
4. Moral Gücü

Yöneticiler hedefleri gerçekleştirmek ve etkili bir örgüt için konunun niteliğine göre yukarıdaki güç türlerini birlikte devreye sokabilir ve bu durum yöneticiye avantaj sağlayabilir.

#### **2.1.1.5. Mintzberg' e Göre Güç Türleri**

Mintzberg (1987, 365) gücü üç şekilde sınıflandırır: Güç türleri; referanslar, teknik beceriler ve gerekli bilgilerin denetimi gibi örgütteki bazı etmenlerin denetimi ile ortaya çıkabilmektedir.

Kanter'e göre (1987, 349) yöneticinin farklı etmenlerden çok referansları güçlü örgütleri oluşturur. Yöneticinin yönetilenlerle güçlü bir etkileşim içerisine girmesi referanslara ve bilgiye ulaşma kabiliyeti ile ilgilidir.

#### **2.1.1.6. Hales'e Göre Güç Türleri**

Hales'e göre (1997, 23) güç türleri şunlardır:

1. Fiziki Güç : Çağdaş yönetim anlayışlarında tasnif edilmeyen engelleme, sert davranış ve eylemler göstermedir.
2. Ekonomik Güç : Güçlü işletmeler için önemli ve yöneticiye avantajlar sağlayabilen, nadir bulunan bir şeyi ekonomik imkanlarla elde etmedir.
3. Bilgi Gücü : Yöneticilerin yönetim sistemi ile ilke ve yöntemleri organize edip uygulamasını sağlayan güç türüdür.
4. Normatif Güç : Örgüt paydaşlarını amaç etrafında birleştiren düşünce, ilke ve değerlerdir.

#### **2.1.1.7. Bulach'a Göre Güç Türleri**

Bulach (2001), gücü dokuz farklı şekilde ifade etmektedir. Örgütte görevlerini yerine getiren bireylere uygulanan güç türleri ile bireyler güdülenerek istenilen amaçlara ulaşması sağlanır. Bu güç türleri; bilgi, uzmanlık, bireysel özellikler, benlik duygusu ve moraldir. Bunların uygulanamadığı durumlarda ise bireylere denetim ve yönlendirme odaklı güç kullanılabilir. Bu güç türleri; durumsal, ödül, zorlama, yöneticinin mevcut konumuna göre belirlenir.

### **2.1.1.8. Kotter'e Göre Güç Türleri**

Kotter'a göre (1996, 427) etkileşimde bulunduğu kişilerle bağımlılık seviyesini belirleme ve yönetebilme yöneticinin gücünü artırır. Yönetici gücünü dört kaynaktan alır:

1. Samimiyet Duygusu : Örgütteki bireylerin birbirlerine karşı güvene dayalı etkileşim içerisinde olması yönetiye güç kazandırır.
2. Yöneticinin Uzmanlığına Olan İnanç : Örgüt üyeleri tarafından yöneticinin gerekli bilgi ve donanıma sahip oluşunun bilinmesi yöneticiye değer verilmesini sağlar. Böylece yönetici güç elde eder.
3. Yöneticiyle Özdeşleşme : Örgüt üyelerinin yöneticiyi içsel olarak duymayıp bağlandığı, inanç, düşünce ve davranışlarına değer vermesi ve bütünleşmesi yöneticiye güç kazandırır.
4. Yöneticiye Karşı Hissedilen Bağlılık : Örgüt paydaşlarının yönetici ile kurduğu duygusal etkileşim örgütte bağlılığı artırır ve bu bağlılık yöneticinin gücünü belirler.

### **2.1.1.9. Evans'e Göre Güç Türleri**

(Evans, 2001, 158) gücü üç şekilde sınıflandırır:

1. Bürokratik Güç : Astlık ve üstlük düzeni içerisinde, normlara dayalı kontrol odaklı makamsal güçtür.
2. Teknik Güç : Kişisel düşünceler yerine bilgi ve donanımın önemli olduğu, araştırmayla elde edilen nesnel verileri denetleyen güçtür.
3. Psikolojik Güç : Bireylerin içsel gücünü harekete geçirerek üyelerin birlikte ve doğru etkileşimde bulunmasıyla gerçekleşen güç türüdür.

### **2.1.2. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri**

#### **2.1.2.1. Ödül Gücü**

İşverenin çalışanların pozitif davranış ve eylemlerini denetleyip, ödüllendirmesidir. Maaş artışı, ek ödenek, görevde yükselme, teşekkür gibi ödüller yöneticiler tarafından kullanılır. Bireyler kendisine yarar getirebilecek bu maddi ve manevi kaynaklı ödüller için işverenin ifade ettiği eylemleri gerçekleştirmeye uyum sağlarlar. Yönetici birey

için önemli ve etki sahibi olan yapılabılır ödülleri tespit ederek gerçekleştirmelidir. Vaad edilen ödüller yapılmazsa çalışanın işverene olan güven duygusu zedelenir. İtaat ve bağlılık ödüllendirmenin muhtemel sonuçlarındandır. Ödül gücünün işverenin menfaati doğrultusunda kullanılması itaati engelleyerek bireylerin karşı çıkma, kızgınlık gibi olumsuz davranışlar göstermesine sebep olabilir (Yukl, 2010).

Örgütlerde işgörenlerin davranışlarında pozitif etki yaratıp verimi arttıran en etkili yol ödüllendirmedir. Çalışanlar somut ve soyut olarak farklı şekillerde ödüllendirilebilir. Örgütlerde kullanılan somut ödüller ücret artışı, promosyon vb. olabileceği gibi soyut ödüller saygı duyma, duyarlı davranma ve işgörenlerin herhangi bir kısıtlamaya bağlı olmadan hareket etmesi örnek verilebilir (Jex & Britt, 2008).

Örgüt üyelerinin performanslarına karar vererek negatif müeyyidelerin sona erdirilip ödüllerin paylaşımını organize etme kapasitesidir. Yöneticiler çalışanlara maaş artışı, özendirme, ara verme, dinlenme etkinlikleri gibi ödüller sunabilirler. Çalışanlar da yöneticileri hakkında 360 derece dönüt verebilirler. Bu dönüt ödül verme sistemini etkilediği için denetçiyi çalışanlar üzerinde ayrımlı davranışa yöneltir. Böylece yöneticiler ile çalışanlar karşılıklı olarak geri bildirim vermiş olurlar (Mcshane & Von Glinow, 2010).

Ödül gücü, örgüt yöneticisinin işgörenlerden gerçekleşmesi beklenen davranışları göstermesi halinde verdiği ödüllerden oluşur. Okullarda resmi ve resmi olmayan düzeyde ödüllendirme sistemi görülebilir. Okullarda performansı yüksek olan öğretmenlere verilen resmi ödüller mevzuatla belirlenmiştir. Bu nedenle bir anlamda meşru güçle bağlantılıdır. Resmi olmayan ödüller ise okulda tebrik ve takdir etme gibi olabilir. Doğru ve adaletli davranılarak verilen ödüller işgörenlerin üzerinde pozitif etki yaratarak motivasyonlarını artırabilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz 2012).

#### **2.1.2.2. Yasal (Meşru) Güç**

Çalışanlar örgütte amaçladıkları yararlar için kuralları ve yasal olan talepleri yerine getirirler. Örgüt üyelerinin süreklilikleriyle ilgili gerekli yasal düzenlemeler yapılmış olsa da çoğu zaman yetkeye uyma aralarındaki yazısız toleransla ilgilidir (Yukl, 2009).

Chester Barnard meşru gücü kabul alanı kavramı ile ifade eder. Kabul alanı, yöneticiler tarafından ifade edilen komutların örgüt çalışanları tarafından soru sormadan

gerçekleştirmekle mecbur olduğu ve arzu ederek uyum göstereceği istek, talep veya yönergelerdir ve alan haricindeki talepler ise yasal değildir. Komut ve yönergelerin yasallığı çalışanların ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerine kazandırdıkları psikolojik sözleşme (denge) ile doğru orantılıdır. Psikolojik sözleşme çalışanların gerçekleştirebileceği görevlerin çerçevesini çizer. Örgütün çalışanlara kazandırdıkları ise çalışanların yetkenin denetimini kabul etmesini sağlar. Çalışanlar psikolojik sözleşme dışında olan yönelere uyum göstermek istemezler. Yöneticiler bazı durumlarda kabul alanında olmamasına rağmen gerekli olan taleplerin gerçekleşmesi için çalışanların kabul alanını esnetmelidir.

Yetki kabulü ise bir örgütte çalışanların psikolojik sözleşme ile belirlenen emir ve yönelere uyması bazı şartların gerçekleşme ile olduğunu ifade eden ve kabul alanı ile de bağlantılı olan bir kavramdır. Bu şartlar şunlardır:

1. Çalışanlar yönergeyi kavramalıdır.
2. Çalışanlar zihinsel ve fiziksel olarak yönergeyi gerçekleştirebilecek kapasitede olmalıdır.
3. Çalışanlar yönergelerin örgütün hedefleri ile aynı doğrultuda olduğuna güvenmelidir.
4. Çalışanlar yönergelerin bireysel ilgileri ile örtüştüğünü bilmelidir (Schermerhorn Hunt Osborn & Uhl-Bi, 2010).

### **2.1.2.3. Uzmanlık Gücü**

Bireylerin ihtisas, özel ustalık veya bilginin neticesi olarak kazandığı güçtür. Örgütsel amaçlara ulaşmak için uzmanlara olan talep artmıştır. Gücünü uzmanlığından alan doktorları bu duruma örnek verebiliriz. Uzmanlıklarından dolayı onların önerilerine dikkat eder, yapmaya çalışırız. Farklı meslek alanlarındaki uzmanlarda uzmanlıklarıyla güç elde ederler (Robbins & Judge, 2014 ).

Bireyler kişilerin uzmanlığı yanında o konu alanıyla ilgili uzmanlık bilgisine ve önerilerine güven duyarak inanıp kabul etmelidir. Belli bir süreliğine, inanılarak kabul edilen bu uzmanlık algısı mevcut uzmanlıktan daha değerlidir ve birey bir uzman gibi özgüvenli tepkiler göstererek ona benzemeye çalışabilir. Bireyin uzmanlığı zaman içerisinde kanıtlandığında algılananla örtüşür. Onun için hem uzmanlık hem de güven

duygusu yöneticilerin alanlarıyla ilgili sürdürülebilir saygınlığı kazanmaları için gereklidir (Yukl, 2010:161).

Uzmanlık gücünü yönetmeye dair yollar şunlardır:

1. Bir isteğin veya önerinin sebeplerini ve değerini ifade edin.
2. Bir önerinin gerçekleşebileceği ile ilgili belge elde etmek.
3. Özensiz, utandırıcı ve çelişkili ifadeler kullanmayın.
4. Realiteyi ne fazla ne de eksik doğru bir şekilde yansıtın.
5. Bireyin kaygılarını ve tekliflerini önemseyin. Bir krizde kendinden emin ve kararlı davranın.
6. İşleyişi etkileyen olumsuz durumlarda güvenli ve istikrarlı olun (Yukl, 2010:161).

Uzmanlık gücü yöneticinin donanımına bağlı olarak oluşan, karizmatik güç gibi bireysel özellikleri içerisinde barındıran güçtür. İşgörenlerde yöneticinin donanımına dair güven duygunun oluşması yöneticinin de bu algıyla işgörenleri etkilemesini sağlar. Okullarda uzmanlık gücünü yöneticinin eğitim öğretim faaliyetlerindeki donanımı ve tecrübesi belirler (Altınkurt ve Yılmaz, 2012).

#### **2.1.2.4. Zorlayıcı Güç**

Çalışanlar örgüt içerisinde verilen yönergeleri yerine getirmediğinde yöneticilerin müeyyide veya ceza tatbik etme kapasitesidir. Denetçinin ceza kullanarak veya yıldırarak çalışanlara uyguladığı söz geçirme gücüdür. Ödül gücünün aksini ifade eder. Cezalar örgüt üyelerine farkında değilmişcesine davranarak öteleme gibi kapalı veya aylık artımını engelleme gibi aleni olarak gerçekleşebilir. Yöneticiler çalışanları farklı bir göreve getirerek, aşırı kontrol odaklı davranarak veya tenkit içerikli olumsuz ifadelerde bulunarak bu güçten yararlanır. Uygulanan bu güç türü yöneticiye doğru yön değiştirebilir. Örgüt üyeleri performanslarını bilerek düşürerek, denetçisinin varlığını yok sayarak, gerekli bilgileri ona iletmeyerek veya onları mahcup ederek yönetici üzerinde bu güç türünü uygulayabilir. Ödül kullanılmadan sadece cezanın kullanımı ise negatif sonuçlar doğurabileceği için her durumda kullanılması yöneticilere önerilmez (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2013).

Zorlayıcı güç, yöneticinin denetleme, yaptırım, yıldırma gibi korku kaynaklı tutum ve davranışları çalışanlara göstermesidir. Örgütte bir X denetçinin bir Y çalışanın görev

ve sorumluluklarını önemsedigini düşünürsek, Y çalışanını görevden alabilir, görevini belirsiz bir zamana erteleyebilir veya kademesini düşürülebilir, Y çalışanı üzerinde zorlayıcı güce sahiptir. X denetçi, Y çalışanın görev ve sorumluluklarında Y çalışanına olumsuz davranışlar gösterirse veya Y çalışanını davranışlarıyla mahcup ederse, X denetçi Y çalışanı üzerinde zorlayıcı güç uygulamış olur. Bir örgütte üyelerin gereksinim duyduğu bilgi ve donanıma sahip kişilere örgüt üyeleri tabi olabilir (Robbins & Judge, 2014: 200).

Korku odaklı olup, ödülün zıt gücüdür. Örgüt üyelerinin beklenen davranışları göstermediklerinde somut veya soyut baskılara maruz kalabildikleri özellikle de soyut baskılara dayanan güçtür. Çünkü somut baskılar meşru güç ile ifade edilir. Okullarda yöneticinin öğretmenlere veya personellere somut baskı uygulama durumları mevzuatta yer almaktadır ve yöneticinin meşru gücünü ifade eder (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

#### **2.1.2.5. Bilgi Gücü**

Bilgi ve datalara ulaşarak bunlar hakkında denetim yapabilme gücüdür. Yöneticinin örgüte dair değer verilen bilgilere ulaşması ve denetimi ne kadar fazla ise, bilgi gücü de o kadar fazladır. Örgüt hakkında bilgi seviyesi çok fazla olan yöneticiler herhangi bir problemi kısa sürede sonuçlandırarak çalışanların güvenini kazanır. Çalışanlara bilgi aktarımı ne kadar fazla ise yönetimin gücü o kadar azalacağı için bazen bilgi aktarmak istemezler. Çünkü çalışanlar üzerinde yönerge verme, denetleme, yönlendirme etkisinin azalacağını düşünürler (George ve Jones, 2012).

#### **2.1.2.6. Karizmatik Güç**

Karizma, alışılmışın dışında bireyi benzerinden üstün ve farklı kılan ya da özgül olarak ayrı güçler ve özelliklere sahip olduğuna inanılan bireyin üstün özelliğini yansıtan bir kavramdır. Her birey tarafından ulaşılabilir olmayan, kutsal kaynağa dayalı ya da model olarak gösterilen birey lider olarak ifade edilir. Eski çağlarda peygamberler, tedavi ediciliği veya meşru bilgiye hakimliği ile tanınmış olan bireyler, av önderleri, savaşta cesaret gösteren kişilerde bu alışılmamış özellikler görülebilirdi. Genellikle çok etkileyici güçlere sahip olduğuna inanılırdı. Karizmatik güçte önemli olan güçten etkilenen kişilerin, izleyenlerin veya öğrencilerin onu nasıl algıladığıdır (Weber, 1947: 358-359).

Karizmanın uygulanabilmesi yetkeye bağılı olan kişilerin onaylaması ile gerçekleşir. Bağımsız bir şekilde verilen bu onay olağanüstü bir delille güvencededir ve ilgili ilahi buyruk, kahraman tapınışı ya da lidere olan salt güvene dayalıdır. Karizmanın reel olarak bulunduğu durumda ise yasallık tezinin asıl kaynağı bu değildir. Karizmatik güçte asıl kaynak daha çok bu gücü kabul edip, buna göre davranılmasıdır. Ruhsal açıdan bu kabul etme, nitelikli bireye, heyecan veya ümitsizlik ve ümitten oluşan bütün bir bireysel bağılıktan ibarettir (Weber, 1947: 359).

Liderin karizmatik özelliklerinin izleri kaybolur ve başarısız olursa; ilahi, olağanüstü veya cesurca hareket ettiği güçlerini yitirdiğini düşünür. Başarısızlık süreklilik arz ettiğinde ise ona bağılı olanlara katkı sağlayamaz hale gelirse karizmatik gücü yok olur. İlahi yardım karizmatik gücün asıl anlamını yansıtır (Weber, 1947: 360).

Karizmatik güce sahip olan örgütsel grubun toplumsal etkileşimleri his ve sezgilerine dayalı yani duygusal odaklıdır. Karizmatik liderin yönetim takımı görevli kişilerden meydana gelmez. Eğitim sahibi olmayan bu kişiler; bir zümre, imtiyaz ve bağılılık içermeyen tamamen kişinin karizmatik özelliklerine göre belirlenir. Elçilerin onları takip eden talebeleri, komutanın yardımcıları, liderin izleyenleri vardır. Bu takımda görevde yükselme veya görevinden alma, uzmanlık, statü elde etme veya sınıflama gibi bir şey yoktur. Lider karizmatik özelliğine göre kişileri sadece davet eder; ama yönetim takımındaki kişilerin verilen görev için karizmatik özelliğinin zayıf olduğu bazı önemli durumlarda ise takım üyelerine müdahale eder. Yönetim takımındaki kişilerin güç veya görevlerinin belli çizgileri muhtemeldir ve görevleri karşılığında herhangi bir ücret almazlar (Weber, 1947:360).

#### **2.1.2.7. Geleneksel Güç**

Nesilden nesile aktarılan kuralların ve yetkilerin kutsallaşmış halidir. Yönetici kişi ya da kişiler bu kutsallaşmış ve geleneksel hale gelmiş kurallara göre belirlenir. Kişinin bireysel gücü geleneksel olarak belirlenen pozisyonu ile oluşur ve temeli ortak değerlerle büyüyen bireysel bir bağılılığa dayanır. Etkileşime dayalı olarak ortak ve bireyi geliştirici eğitimler verilir. Yetke sahibi kişi, bireyin üstü değil, onun lideridir ve üyelerin liderle olan ilişkilerini verilen sorumluluklar değil, lidere olan bireysel bağılılık belirler. Emri yerine getirme kurallarıyla değil, geleneksel olarak belirlenen yetke konumuna sahip olan ve geleneksel liderlerin belirlediği kişi için gerçekleşir ve verilen emirler ise iki şekilde biri ile yasallaşır:

a) Kimi yönden verilen emrin muhtevasını oluşturan ve liderin geleneksel pozisyonunu zora sokmadan değiştirilemeyecek bazı çizgiler doğrultusunda uygulandığına güvenilen ananeler bakımından,

b) Emirler, kimi yönden liderin bağımsız bireysel yargılarını ifade etmesi ile oluşur. Gelenekler böylece lidere bağımsız imtiyaz tanınan bu alanda verilen görevleri bireysel bağlılıkla koşulsuz yerine getirir (Weber, 1947:341).

Böylece iki alan oluşur:

a) Gelenekçi hareket alanı.

b) Kuralsız hareket alanı.

Kuralsız hareket alanında, lider bireysel iradesiyle istek ve arzularına uygun olarak hareket eder ve çeşitli armağanlara karşılık yardım etmede bağımsızdır. Lider kişi bağımsız hareket ederken bazı kriterlere göre hareket ettiği sürece herhangi bir sorun yaşamaz. Bu kriterler; temel ahlaki sağduyu, doğruluk ve yararlı menfaattir ve bunlar yasal güçteki gibi meşru değildir. Geleneksel gücün kullanımı liderin temsil ettiği grubun geleneksel olarak görevini yerine getirmesine göre lider ve yardımcılarının neye müsaade edeceği ve grubun itirazına sebep olup olmayacağı sorusunun cevabını bulmaya odaklıdır. Grubun itirazları olduğunda bu doğrudan lider ve yardımcılara karşı yapılır ve buradaki itham gücün geleneksel çizgilere uygun kullanılmadığı yönündedir. İtiraz mevcut düzene karşı değil, lider ve yardımcılara yapılan bireysel bir karşı koymadır. Geleneksel güçte toplumu düzenleyen yasal kurallar veya yönetsel kurallar kanunla isteyerek oluşturulamaz. Mevcut olan kurallar yeniliği simgelerken, aslında bunların geçmişte uygulandığı şimdi ise kuralların bilgelikle uygulanabilir ve yasallaşabilir olduğudur. Yasallık yalnızca geleneğin örnek teşkil eden dökümanları ile gerçekleşir (Weber, 1947:342).

#### **2.1.2.8. Bağlılık Gücü**

Bağlılık gücü, okul yöneticilerinin birlik, beraberlik ve işbirliği içinde olan bir okul ortamı oluşturmaya yönelik öğretmenlerden yardım almaya ve uyumlu bir örgüt yapısı oluşturarak eğitim öğretim faaliyetlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmek için öğretmenlere göstermiş olduğu olumlu davranış ve tutumlar olarak ifade edilmiştir (Aslanargun, 2009).

Bağlılık gücü, yöneticilerin okul örgütünde öğretim faaliyetlerinin olumlu bir yapıda devam edebilmesi için örgütte işbirliği sağlamaya, yapılan çalışmalarda öğretmenlerden yardım almaya ve uyumlu pozitif bir okul ortamının oluşabilmesi için yöneticilerin öğretmenlere gösterdiği davranışlar olarak nitelendirilebilir (Polat, 2010:12).

### **2.1.2.9. Karşılıklı Güç**

Karşılıklı güç, okul örgütlerinde yöneticilerin mevzuatla belirlenmiş olan kendilerine verilen yetkeyle, önceden göstermiş olduğu pozitif verime karşılık öğretmenlere karşı göstermiş olduğu davranış ve tutumlarında müsamahalı ve esnek davranması, yönetim sorumluluğunu paylaşmayı teklif etmesi ve dolayısıyla hem yöneticinin hem öğretmenlerin birbirlerine karşılıklı olarak beklenin üzerinde pozitif bir yaklaşım sergilemeleri bu güç türünü yansıtmaktadır (Aslanargun, 2009).

## **2.2. ÖRGÜTSEL ADALET**

### **2.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet**

Adalet kelimesinin Türkçe sözlük anlamı; türe, doğruluk, hakka sahip çıkarak hakkı olanı hak sahibine vererek, toplumu oluşturan tüm bireylerin kanunlarla belirlenen haklarının kullanılmasının sağlanmasıdır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2021). Hukuk sözlüğünde adalet, hakkaniyete uygun olma durumunu ifade eder (Hukuk Sözlüğü, 2020). Osmanlıca-Türkçe sözlükte hakkı olana hakkını verme, hakkaniyet, doğruluk anlamlarını taşıyan ve adl kelimesinden türeyen Arapça kökenli bir kelimedir (Yeğin, 1978). İngilizce sözlükte ise justice adlı kelime ile ifade edilen adalet kavramı hak, doğruluk, dürüstlük anlamlarını taşımaktadır (Arıkan, Yenal & Taşpınar, 2012). Adalet kavramı, batı halk dilinde kullanılan anlamıyla ise doğruluk ve dürüstlük anlamlarını taşımaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Din, felsefe ve siyaset bilimi ise adaletin ana dayanak noktasını oluşturur. Platon ve Sokrates gibi birçok bilim insanı adaletin önemi üzerinde durmuştur. Tarihsel süreç içerisinde toplumlar adalet kavramını hak, adil, ve doğruluk gibi farklı biçimde ifade etmişlerdir (Haşim, Güney & Tayfur, 2013:4).

Toplumu düzenleme faaliyetlerinin kökeni M.Ö.18. yüzyılda ortaya çıkan Hammurabi Kanunları'dır (Taylor, 2003:211). Afrika'da yapılan alan araştırmalarına göre insanlık tarihinin seyrine yön veren üç evre tespit edilmiştir. İlki avcılık ve

toplayıcılık, ikincisi tarım reformu ve insanların köle olarak kullanıldığı evre ve son olarak uygarlıkların oluşması için yapılan piramitlerin yapıldığı evredir. Bu dönemlerde toplumlarda yasaya uygun olmayan ya da yanlış ahlaki davranışların, çağdaş toplumlardaki bilgi kadar önemli olduğu belirlenmiştir. İnsanlık tarihinden beri süre gelen insanların ve toplumların çatışmalarını ortadan kalkması için yapılan yasal düzenlemeler toplumların ilerlemesi için bir güç oluşturur. Bu nedenle örgütsel adalet kavramı, adalet gücü veya yetkeyi toplumsal kurallar doğrultusunda uygulamaktır (Linder, 2001:48). Adalet; hukuksal, ahlaksal, siyasal ve ekonomik yönlerden insanı yaşamı boyunca etkileyen toplumsal kurallarla ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir (Şengül, 2017). Adaleti yaşamla ilişkilendirmeye çalışan filozof Platon'dur. Platon adalet ve doğruluğun, toplumda yaşayan her bireyin birbirlerine müdahale etmeden ve kendi üstüne düşen işleri yapmış ideal toplumlarda ortaya çıkabileceğini ifade eder. Bir toplumun adaletli olabilmesinin koşulu olarak da bireylerin işini doğru yapmasını sağlayıcı kararlar alarak o topluma yön verecek olan bir yöneticinin olmasıdır (Çıvgın, 2018:212).

Platon'a göre adalet, insanın yapısında bulunan erdemlerin bütünlük içinde birbiriyle anlaşmasıdır. Eğer erdemli olmayan bir kişi yöneten veya adalet uygulayıcı olursa toplumsal bir dejenerasyon yaşanır. Bundan dolayı yönetici adaleti içinde özümseyen kişi olmalıdır (Sanlı, 2019). Adalet, modern çağın her alanında istenilen temel özelliklerden biridir (Mumcu ve Döven, 2016). Toplumsal yaşamın devamlılığını sağlayan kuralların adil bir şekilde uygulanması ve kaynakların adaletli bir şekilde paylaşılması toplumda yaşayan bireylerin adalete ilişkin algılarını olumlu anlamda güçlendirerek devamlılığı olan bir toplum düzenini oluşturmaktadır. Çağdaş toplumların farklı konu alanlarında örgütlerden oluşan bir yapıya sahip olmaları onların en belirleyici özelliğidir. Örgütsel bir bütünün parçası olan çalışan bireyler, toplumun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bundan dolayı çalışan bireylerin örgütsel adalete ilişkin algıları hem bireyi hem de örgütü etkilemektedir (Yürür, 2008:296).

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüte ilişkin pozitif veya negatif düşüncelerden oluşan adalet algılarıdır. İşverenlerin çalışanlara karşı davranışlarında adil olup olmaları örgüt çalışanlarının adalet algısını etkiler. Örgüt çalışanlarına hak etmedikleri şekilde davranılması ya da yaptıkları işlerin karşılığını alamaması çalışanlarda negatif düşünce ve davranışların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu da

örgüt üyelerinin motivasyonunu, verimliliğini, örgüte olan bağlılık duygusunu, işten tatmin olamamaları gibi negatif davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Çağ, 2011).

Bir örgütte çalışanların kendilerine yönelik adaletli ya da adaletsiz olarak davranıldığını düşünmeleri örgütün mevcut koşulları ve ortamına bağlıdır. Bu durum bireylerin örgütü olan bağlılığını belirler. Örgüt çalışanlarının en başta gelen motivasyon kaynağı adalet algısıdır. Bireylere adil olmayan davranışlar yansıtıldığında bağlı oldukları örgüte olan yaklaşımları negatif yönde değişir, motivasyonları düşer ya da işten ayrılmak isteyebilirler. Sonuç olarak adalet; örgüte olan bağlılığı artırır, adaletsizlik ise örgütten ayrılmalara neden olabilir (Folger ve Cropanzano, 1998'den Akt. Yıldırım, 2003:379).

## **2.2.2. Kuramcılara Göre Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması**

### **2.2.2.1. Reaktif - İçerik Teorileri**

Bireylerin adaletli olmayan davranışlar gösterildiğinde yansıttığı tepkileri reaktif içerik teorileri olarak ifade edilir. Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisi ve Adams'ın (1965) ve Walster'ın (1973) eşitlik teorilerini kapsamakla birlikte birlikte adaletli olmayan yaklaşım tarzlarına olumsuz tepkiler vererek kayıtsız davranamayacakları ve bu adaletsizliği düzelterek davranışlar gösterecekleri ise teorilerin temel ortak görüşüdür (Toplu, 2010).

#### **2.2.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams'ın eşitlik teorisi göre, örgüt çalışanlarının fazla ücret aldığı anda suçluluk duygusuna kapıldığı ve daha az ücret alanların ise öfke hissettiği yaklaşımıyla çalışanları merkezi alan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu olumsuz durumlar örgüt çalışanlarının ve diğerlerinin kendilerine yönelik davranış ve tutumlarındaki farklılıklarla bağlantılı olduğunda güdüleyici bir etkiye sahip olabileceğini ifade etmiştir (Greenberg, 1987: 11). Bu teori, Homans'ın düşüncelerinden faydalanmıştır. Homans, örgüt çalışanlarının aldığı maaş ile yaptığı işler orantılı olduğu zaman adil davranıldığına dair çalışanların algılarını pozitif olarak etkilediğini ifade etmiştir. Homans'ın düşüncelerine karşılık Adams, örgüt üyelerinin elde ettikleri (ödülleri, çalışma şartları) ile emeklerinin (performans, yetenek ve beceriler) oranlarını da

kıyaslayarak ve bunları da ekleyerek sosyal bir karşılaştırma yapmıştır. Bireyin kazandıkları ile emekleri arasında eğer oran düşükse adaletsizliği, eğer bu oran diğer kişilere oranla yüksekse işgörenler kendini fazlaca ödüllendirilmiş hisseder; fakat bu oran yüksek algılandığında halde işgörenlerin birbirlerini karşılaştırdıklarında ise eğer düşük çıkarsa işgörenler ödüllendirilmediklerini düşünürler (Scott ve Colquitt, 2007: 292).

Adams'ın bu teorisine göre, düşük düzeyde maaş alan işgörenler adaletli maaş alanlara göre daha az üretme gücüne ve daha az doyuma, çok yüksek düzeyde maaş alanlar ise adaletli maaş alanlara göre daha fazla üretme gücüne sahip; fakat daha az doyum sağlamış olmuşlar (Greenberg, 1987: 11). Bu teori, bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerinde dengeli olmak için güdülendiğini ve adaletin girdi ve çıktılarını diğer bireyleri karşılaştırarak yargılara vardıklarını göz önünde bulundurmaktadır. Adil olmayan davranışlar olumsuz duygular oluşturmakta, bireyler girdi ve çıktıları değiştirerek bu durumu azaltmaya çalışmaktadırlar (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

Eşitlik teorisine göre, çalışanların yapılan faaliyetlere yönelik katılım durumları önemli sonuçlar (ücret, görevde yükselme, tanıma) doğurmaktadır. Çalışanlar bu durumu girdi (tecrübe, emek, eğitim) elde edebilecekleri bir değişirme süreci olarak görmektedirler. Eşitlik teorisinin en önemli ilkesi ise örgüt çalışanlarının yaptıkları ile ilgili olarak girdi ve çıktıların denk ve adil olduğunu düşünerek güdülenmeleridir..

Bu teoriye göre, bireyler eşitlik algılamalarında değişim ve adaletsizlikten dolayı meydana gelen stres bitene kadar, bu değişiklikleri ortadan kaldıracak eylemler göstereceklerdir (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

#### **2.2.2.1.2. Crosby' nin Göreli Yoksunluk Teorisi**

Crosby' nin (1976) göreli yoksunluk teorisine göre, çalışanların yaptıkları çalışmalar karşılığında aldığı ödüllerle diğer çalışanların aldığı ödüller arasında eğer ayırım varsa ve bu ayırım çalışanları olumsuz yönde etkileyecek durumda ise birey yoksunluk duygusuna kapılmaktadır (Cowherd ve Levin, 1992: 303). Örgütlerde alt pozisyonda görev yapan işgörenler kazandıklarını, üst pozisyondaki çalışanların kazandıkları ile kıyaslamaktadırlar ve bu farklı görevlerdeki hiyerarşik kıyaslama işgörenlerde yoksunluk duygusunun oluşmasına neden olmaktadır (Carrell ve Dittrich, 1978).

## **2.2.2.2. Proaktif - İçerik Teorileri**

İşgörenlerin adaletli ya da adaletli olmayan davranışlara karşılık verdiği reaksiyonları inceleyen reaktif içerik teorilerine karşılık, proaktif içerik teorileri ise işgörenlerin adaletli uygulamalarının yapılmasına karşılık verilen emekleri konu almaktadır. Leventhal tarafından bu teorinin temellerini ortaya atılmıştır (Greenberg, 1987:12).

### **2.2.2.2.1. Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal'in adalet yargı teorisine göre, bireylerin elde ettiği kazanımların adaletli paylaşılması için emek sarf ettiklerini ifade etmiştir. Adalet yargı teorisinde ödüllerin adaletli olarak verilmesi ve elde edilen kazanımlarla işgörenlerin katkılarının dengeli olması gerektiği konusunun üzerinde çalışma yapmıştır (Leventhal, 1980: 27-28). Adalet yargı modeline göre, bireylerin örgüt içerisinde karşılıklarına çıkan durumlarda bir takım dağıtım prensipleri benimseyerek hakların adaletli paylaşılmasına dair hükümleri almak için adım atabileceklerini önermektedir. Örneğin, örgüt üyeleri arasındaki tutarlılığın devam etmesi gereken durumlarda edinilenler ve bireylerin örgütsel katkılarındaki değişimler eşit paylaşım ilkesine göre paylaşılabilir (Greenberg, 1987:13).

### **2.2.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi**

Lerner'in (1977) adalet güdüsü teorisi proaktif – içerik teorilerinden biridir. Adaletin bireyler için öncelikli bir durum olduğu için insanların önemsendiği bir konu olduğunu ileri süren Lerner (1982), kar maksimizasyonu kadar söylenecek bir illüzyon olduğunu ifade etmektedir. Bireylerin haklarının paylaşımında bireyler arası dağıtımın dengeli olmasının öncelikli olduğunu ileri süren Lerner bu yönüyle Leventhal'ı destekler nitelikte görüş bildirmektedir. Lerner dağıtım çalışmaları ile ilgili dört kriter olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar aşağıda yer almaktadır:

1. Rekabet : Elde edilen haklar bireylerin başarısına göre yapılmalıdır.
2. Tam Eşitlik : Dengeli dağıtım olmalıdır.
3. Eşitlik : Hakların dağıtımları göreceli yardımlara dayalı olmalıdır.

4. Marksist Adalet : Bireylerin gereksinimlerine yönelik olmalıdır.

Lerner sonuç olarak, dağıtım yargılarının alınmasının bireyler veya gruplar arasındaki etkileşime dayandığı ve bu etkileşimlerin mutlaka adaletli olması gerektiğini vurgulamıştır (Toplu, 2010).

### **2.2.2.3. Reaktif - Süreç Teorileri**

Yargıların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaletine odaklanan (süreç teorileri) teoriler, yargıların adaletine odaklanan (içerik teorileri) teorilerden açık bir biçimde farklılaşmamaktadır; fakat süreç teorileri diğerlerinden farklı bir temele dayalı ve meşru işlemlerden oluşturulmuş kuramlardır (Greenberg, 1987:13).

#### **2.2.2.3.1. Thibaut ve Walker'ın Adalet Teorisi**

Thibaut ve Walker'ın adalet teorisi, işlemlerde meydana gelen çeşitli uyuşmazlıkları ortadan kaldırmak için gereken metotları kıyaslamak için meşru işlemlere ilişkin yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış kuramlardır. Adalet teosine göre, yapılan işlemlere ait üç farklı birey (şikayetçi, sanık ve aracı) ve uyuşmazlığın giderilmesi için iki adım öne sürülmüştür. Bu adımlardan biri aşamaların, delillerin gösterildiği süreç adımı ve diğer adım ise kanıtların kullanıldığı yargı adımıdır. Uyuşmazlıkları ortadan kaldırmak için kanıtların belirlenmesi ve geliştirilmesine süreç denetimi, uyuşmazlıkların neticelerinin araştırılmasına yargı denetimi adı verilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998: 32).

Uygulanan işlemler her adımda sahip olunan denetimin derecesine göre farklılık gösterir. Yargı ve süreç denetiminin bir kişinin elinde bulunduğu durumlarda uygulanan işlemler otokratik, yargı denetimine sahip; ama süreç denetiminin elde edilemeyen durumlarda ise uygulanan işlemler uzlaşımçı, süreç denetimini elinde bulduran; ama yargı denetimine sahip olmayan durumlarda uygulanan işlemler aracı, işlemler ve süreç konusunda denetime sahip olunamayan durumlarda uygulanan işlemler ise pazarlık işlemleri olarak ifade edilmiştir (Greenberg, 1987:14). Bu teori, süreçlere yönelik denetim avantajı sağlayan her iki tarafın da verilmeyenlere göre daha çok doyum sağladığını ileri sürmektedir. Thibaut ve Walker'ın yaptığı çalışma sonucunda süreç denetimi verilen tarafların süreçlerin sona ermesiyle belirlenen

yargıları daha adaletli olarak algıladıkları ve süreç denetimini elinde bulundurmayanların ise neticelerden mutlu olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Greenberg, 1987:14).

#### **2.2.2.4. Proaktif - Süreç Teorileri**

##### **2.2.2.4.1. Leventhal, Kruza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi**

Proaktif- süreç teorilerinde öne çıkan yaklaşım; Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) dağıtım tercihi teorisi olarak ifade edilir. Dağıtım tercihi teorisi Leventhal'ın adalet yargısı modelini örnek alarak dağıtım davranışını yorumlamaktadır. Bununla birlikte dağıtım yargılarından çok süreçle ilgili yargılar daha önemlidir. Bu nedenle de proaktif süreç teorileri bölümünde açıklanmaktadır. Reaktif süreç teorilerindeki uyumsuzluk – uyumsuzluğun ortadan kaldırılmasının vurgulamasına karşılık, proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerini açıklamaktadır. Bu doğrulam bireylerin adil olmalarını sağlamak için hangi süreçleri uygulayacakları şeklinde gerçekleştirilmektedir (Greenberg, 1987:15). Bu teoriye göre, dağıtıcıya adaletli bir uygulama sağlama imkanı tanıyan metotların sekiz farklı özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; yargı vericilerin seçilme imkanının tanınması, kuralların tutarlı olması, eksik olmayan verilere dayanması, yargı verme gücünün yapısının belirlenmesi, bireylerin peşin hükümlere karşı korunması, yargı ile ilgili düşüncelerin bilinmesinin sağlanması, süreçlerde değişikliklerin desteklenmesi ve toplumda genel kabul edilmiş ahlak ve etik kaidelere dayanmasıdır. Süreçlerin adaleti anlatılan bu sekiz özelliğe göre açıklanmaktadır (Greenberg, 1987:15 ve Greenberg, 1990b: 404).

#### **2.2.3. Örgütsel Adaletin Türleri**

Yöneticilerin örgüt üyelerine karşı adalet algısından yoksun davranışları süreç içerisinde örgütteki bireyleri olumsuz etkileyerek hem yöneticilere hem diğer üyelere hem de tüm örgüte olan bağlılık duygusu zayıflatılarak bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarında da negatif yönde değişime sebep olmaktadır (Eren, 2015:551). Literatürde örgütsel adalet üç şekilde sınıflandırılmaktadır:

**2.2.3.1. Dağıtımsal Adalet :** Yöneticilerin süreç içerisinde mevcut olanakları doğru ve adaletli bir şekilde koordine etmesidir. Performansa göre maaş, kademe atlama,

değer verme, ödüllendirme ile çalışanlara iş tatminini sağlama, performans düşüklüğünde ise maaşta azalma, mevcut görevde devam etme gibi motivasyon düşürücü olumsuz durumlar da dağıtım adaleti ile ilgilidir (Greenberg & Lind 2000, Akt: Eren, 2015). Örgüt veya örgüt çalışanlarının ürettiği mevcut potansiyeli ile çalışmaları sonucunda elde ettiği hakkın karşılaştırılması ile ortaya çıkan adalet algısı dağıtımsal adalettir (Fraizer, 1983). Örgüt çalışanlarına sunulan ücret, görevde yükselme gibi yapılan değerlendirmelerde uygulanan adaleti yansıtmaktadır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet türlerinden ilki olan dağıtımsal adalet; adalet, görelî yoksunluk ve eşitlik kuramlarının bir sonucu olarak meydana gelmiş genel bir kavramı ihtiva eder (Greenberg, 1990a). Bu kuramlardan dağıtımsal adalet türünü daha iyi anlatan eşitlik kuramıdır (Byrne & Cropanzano, 2001). Eşitlik kuramı, örgüt çalışanlarının aldığı mükafatları yaptıkları ürünlerle ve diğer örgüt çalışanlarıyla kıyasladıklarını ifade etmiştir. Bir çalışanın aldığı ücret, diğer çalışandan yüksekse, çok ücret ve az ücret verilen bireylerin her ikisine de adil olunmadığı ileri sürülmüştür. Örgüt çalışanlarına verilen eşit ücret çalışanlar arasında eşitlik sağlayacağı için yaptıkları çalışmalarda verimi olumlu anlamda etkileyerek çalışanların iş doyumuna ulaşabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kuram sonuç olarak, çalışan bireylere ödenen ücretlerin nasıl organize edildiği, ne şekilde dağıtıldığı, yapılan işlemlerde uygulanan adaletin tartışılmasına ve örgütte alınan kararların, uygulanan yöntemlerin ve işlemlerin adalet algısının irdelenmesine sebep olmuştur (Greenberg, 1990a). Sorumluluklar, verilen hizmetler, sunulan fırsatlar, maaşlar, görevde yükselmeler, pozisyonlar, ceza veya ödüller gibi yapılan değerlendirmelerin örgüt çalışanları arasında dağıtımını konu olarak ele alan dağıtımsal adalettir. Bu adalet türünde ise en fazla işlenen konular maddi kaynaklıdır (Cohen, 1987).

Örgüt çalışanlarına adaletsiz olarak yapılan maaş artışı veya azlığı çalışanların örgütsel adalete ilişkin algısını olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Taylor, 1989). Böyle bir örgütte örgüt çalışanları maaşta artış, görevde yükselme gibi konularda doğru bir değerlendirme yapamamaktadır (Scandura, 1999). Bu sebeple dağıtımsal adaletle ilgili ilk araştırmalar örgütlerde çalışanlara verilen maaşlardaki eşitsizlik üzerine olmuştur (Alexander & Ruderman, 1987). Bu adalet türünde incelenen diğer konular ise ödül ya da diğer değerlendirmeler sonucunda elde edilen çıktıları alan çalışanlar ile onlara verilenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için belirlenen ölçütler ve kurallar oluşturur (Cohen, 1987).

Dağıtımsal adalette örgüt çalışanları adaletli bir dağıtımı irdelerken kriter olarak farklı kaynakları ele alabilirler. Bu adalet türünde en önemli kaynak noktası ise toplumsal kıyaslamalardır. Örgütlerde bireylere uygulanan eşitsiz davranışlar bireye fayda sağlıyorsa bireyde daha az kaygı oluşumuna neden olur. Eğer uygulanan eşitsizlik bireyleri olumsuz etkileyecek şekilde çok fazla ise kaygı artar, sorunlar oluşur (Folger & Cropanzano, 1998). Örgütlerde benzer neticeleri elde eden iki birey, benzer kaynağı kullanmıyorlarsa bu durumu ayrımlı hakçalık-adalet seviyesi olarak algılayabilirler. Mesela örgüt çalışanları giriş ve çıkış davranışları arasında adil olmayan bir durum olduğunu düşünürlerse negatif davranış ve tutumlar gösterebilirler (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002). Bireylerin kaynaklarının ölçütlerini farklılaştırarak iş tatminlerinin sağlanabileceği ve böylece memnuniyetsizliklerinin de ortadan kalkabileceğini belirtmişlerdir. Mesela bir bireyi az başarılı olan diğer bir bireyle kıyaslama başarı hissini çoğaltmaktadır (Stepina & Perrew, 1991).

Örgütlerde elde edilen yarar veya neticelerin nasıl dağıtımının sağlanacağına dair doğruluk, eşitlik ve gereksinim adında üç standart mevcuttur (Greenberg, 1987).

1. Doğruluk : Bu standarta göre bireylere verilen ödüller çalışanların emeği ile doğru orantılıdır. Mesela, tüketilen veya üretilen mamullerin sayısına göre çalışanlara fazla ücret verilmesidir.
2. Eşitlik : Bireyler ödül almada eşit fırsatlara haizdir. Örneğin, sporcular başarılı ya da başarısız olsa bile eşit durumlara sahiptir.
3. Gereksinim : Ödüller kişisel gereksinimlere göre verilir. Örnek olarak, maddi gereksinim duyan öğrencilere maddi yardım yapılması olarak ifade edilebilir.

**2.2.3.2. İşlemsel Adalet :** İşlemsel adalet, çalışanların alacaklarını yargılamak için uygulanan yöntemlerin adaletini ifade eder (Moorman, 1991). Bir başka ifadeyle doğru metot ve yönlendirmelerle uygulanan dağıtımın sonuçlarından etkilenme düzeyidir (Niehoff & Moorman, 1993). Örgüt çalışanlarının örgüt tarafından yapılan işlerin hakkıyla yapıldığına dair düşünceleri bu adalet türünü yansıtır (Scandura, 1999).

İşlemsel adalet, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlanmıştır. Konovsky, işlemsel adaletin dağıtım

kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler 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 (Greenberg & Lind 2000, Akt: Eren, 2015).

İşlemsel adaleti örgütsel boyutta ilk defa Folger ve Greenberg (1985, Akt: Folger & Cropanzano, 1998) incelemişlerdir. Örgütsel adalet türlerinden olan işlemsel adaleti literatüre Thibaut ve Walker (1975, Akt: Greenberg, 1990b) çatışma çözümleri ile birlikte katarak akademik anlamda saygınlık elde etmişlerdir. Çatışma çözümünü ise verilerin elde edildiği işlemler ve yargının verildiği evre olarak iki evrede gerçekleştiğini ve bireylere söz hakkı tanınarak elde edilen yargıların, söz hakkı tanınmayan yargılara göre daha adaletli olarak değerlendirildiğini ve onaylandığını ifade etmişlerdir. Örgüt çalışanlarını birebir etkileyen yargılarda kendilerini ifade etme veya idare hakkı yapılan işlemlere dair bireylerin adalet algısını belirler (Alexander & Ruderman, 1987). Bir örgütte neticelere ulaşabilmek için uygulanan metotlar, sistemler ve süreçlerde algılanan örgütsel adalet türünün işlemsel adalet olduğunu belirtmişlerdir (Folger & Cropanzano, 1998).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet aralarında pozitif ilişkilere sahip olmalarına rağmen teorik olarak incelendiğinde bireylerin tutumların oluşumu ve davranışların belirlenmesinde işlemsel adalet, dağıtımsaldan daha çok önem arz eder (Greenberg, 1986).

Leventhal, örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algısına etki edebilecek altı kuralın varlığından söz eder. Bu kurallar aşağıda ifade edilmiştir:

1. İstikrarlılık : Dağıtımsal kararlar için alınacak kararların birbiriyle örtüşerek dengeli ve istikrarlı olmasıdır.
2. Peşin Hükümlü Olmamak : Dağıtımsal veya işlemsel boyutta örgüt çalışanlarına karşı peşin hükümlü olmamaktır.
3. Dürüstlük : Bilgisinin dürüstlüğünü ifade eder.

4. Düzenleme Hakkı : Örgüt çalışanlarının alınan kararları kabul etmeyerek karşı çıkma ya da yeniden düzenleme hakkının olmasıdır.
5. Temsil Etme : Örgüt çalışanlarını birebir etkileyecek kararlar alınırken onları yansıtacak, temsil edecek bireylerin seçilmesi ve kararların onlara sorulmasıdır.
6. Ahlakilik : Örgütte alınacak dağıtımsal ve işlemsel kararların örgüt çalışanlarının ahlaki nitelikleriyle aynı doğrultuda örtüşmesidir (Leventhal, 2000'den Akt: Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010:203).

**Tablo 2.2.3.2.1: Leventhal'in Altı Temel Kuralına İlişkin Anahtar Kelimeler**

<b>Kurallar</b>	<b>Anahtar Kelimeleri</b>
İstikrarlılık	Denge
Peşin Hükümlü Olmamak	Önyargı
Dürüstlük	Adalet
Düzenleme Hakkı	Tertip
Temsil Etme	Yansıtma
Ahlakilik	Törellik

Örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algısını üç temel faktör etkiler (Greenberg, 1990b):

1. Karar mekanizmasının objektif olması,
2. Karar almada örgüt yöneticisine karşı itimat,
3. İtimat, saygı, samimiyet, paylaşımcı bir yapıya sahip örgüt iklimi.

İşlemsel adalet, kesin yargılara varmada veya karar alma sürecinde uygulanan metotların adaletli olması gerektiğini ifade ederken bazı tutum ve eylemlerden etkilenir (Greenberg, 1987):

1. Karar aşamasında örgüt çalışanlarının etkisi veya paydaşlığı,
2. Karar aşamasında çalışanlara duyulan saygı,
3. Kararların çalışma ölçütlerine göre belirlenmesi,

4. Örgüt çalışanlarına verilecek dönütlerin zamanında ve diğer çalışanlarında görebileceği şekilde takdim edilmesi.

**2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet :** Etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgüt çalışanlarının kişisel ve çalışma haklarını saygı duyarak adil bir şekilde düzenlemesi, iş hakkında başarıya götüreceği gerekli bilgi ve donanımı destekleyici şekilde iletmesi, çalışanların ise amirleri ve diğer çalışanlara karşılıklı saygı göstererek olumlu ilişkiler kurmasıdır (Greenberg & Lind 2000, Akt: Eren, 2015).

Örgütte karar mercisi olan yöneticilerin şekilsel işlemlerin onaylanması ve uygulanması sürecinde yansıttığı tutum ve davranışlarda göstermiş olduğu adaleti ifade eder. Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin bireyler arası ilişkiler kapsamıdır ve karşılıklı destekleme odaklıdır (Niehoff & Moorman, 1993). İşlemsel adalette örgütlerde belirlenen kuralların adaletli olması, çalışanların kendileri için uygulanan adaleti anladıklarını göstermez (Greenberg, 1990b). Kuralların tatbikinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri de dahil olmaktadır ki Bies ve Moag (1986), bu durumu etkileşimsel adalet olarak ifade etmişlerdir. İşlemsel adaletin kapsamında yer almasına rağmen sonraları ayrılarak üçüncü örgütsel adalet türü olarak tanımlanan etkileşimsel adalettir (Folger & Cropanzano, 1998). Greenberg (1990b), bu adalet türünü işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kararlarını belirleyen yöneticilerin, karardan etkilenecek bireylere karşı göstermiş olduğu davranış ve tutumları etkileşimsel adalet algısını etkileyerek belirler. Bu da bir örgütte adalet olduğuna dair kanıt niteliğindedir.

Çalışanlar, örgütte gerçekleşen işlerin uygulanmasında çalışanlarla iletişim ve etkileşim içerisinde olunması ve alınan kararların ifade edilmesi süresinde bireylere hassas davranılmasını ve kurulan iletişimin de daha içten ve saygılı olması gerektiği ile ilgili düzgüsel istekler içerisindeyler (Bies & Shapiro, 1987). Bireyler arası tutum ve davranışların, manevi güç ve ahlaki değerler üzerine temellendirmesini ve bu tutum ve davranışların da örgütte ortak bir hassasiyeti de beraberinde getireceğini belirtmişlerdir (Folger & Cropanzano, 1998). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı olması, bireyleri önemsemesi, ilgilenmesi, dinlemesi, açıklama yapması, empati kurması ve çalışanlara hassas davranması gibi meziyetler içermektedir (Skarlicki & Folger, 1997).

Etkileşimsel adalet, örgüt çalışanlarıyla neyin gerçek olduğuna dair kurulan iletişimdir (Scandura, 1999). Örgütlerin karar alma aşamalarının açık bir dille ifade edilmesidir (Bies & Moag, 1986). Bireylere saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde bu bilgiler aktarılmalıdır (Shapiro, Buttner & Barry, 1994). Örgütlerde yönetici tarafından yapılan açıklamalar çalışanlarda pozitif etkilere ve adaletli bir algı oluşumuna neden olabilmektedir. Bir örgütün adalet algısında merkeze aldığımız sonuçlar ve normlarla birlikte işlemler ve uygulamalar sürecinde örgüt üyelerinin etkileşimi de çok önemlidir (Barling & Phillips, 1993). Örgütte alınan kararlarla ilgili çalışanlara iletilen sözlü ifadeler yazılı olarak ifade edilenden çalışanların örgütsel adalet algılarını daha fazla arttırmaktadır (Shapiro, Buttner & Barry, 1994). Etkileşim adaletinin yönetim ve örgüte yönelik gösterilen tutum ve davranışlarla ilişkisi vardır. Örgütün adaletli bir yaklaşım sergilemesi çalışanlar üzerinde pozitif tutum ve davranışların oluşumunu etkiler (Mossholder, 1998).

### **2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Araştırmanın bu bölümünde güç türleri ve örgütsel adaletle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ve bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

#### **2.3.1. Güç Türleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Yukl ve Falbe (1991) yaptıkları araştırmada, dikey ve yatay ilişkilerde farklı güç kaynaklarının önemini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin benzer pozisyondakilere göre astları üzerinde daha çok pozisyon gücüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Dikey ilişkilerde orta düzey yöneticilerin düşük düzeydeki yöneticilere göre daha fazla ödül gücünü ve zorlayıcı gücü kullandığını; yöneticilerin kişilik güçleri yatay ilişkilerde pozisyon güçlerine göre daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Göksu (2004) tarafından yapılan “Organizasyonlarda Güç İlişkileri Kamu İlköğretim Okullarında Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışmada, algılanan güç tarzları ve gösterilen güç tepkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, güç tarzlarından motivasyonel (ödül, uzmanlık, özdeşlik) güçle gösterilen güç tepkilerinden kabullenme (uyma, özdeşleşme) davranışıyla pozitif ve benimseme davranışıyla negatif ilişki; kabullenme davranışı ile

benimseme davranışı arasında ise neden sonuç ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Güç tarzları ile demografik değişkenler incelendiğinde ise cinsiyet ile meşru güç, meslek yılı ile motivasyonel güç, yaş ve medeni hal ile motivasyonel, zorlayıcı ve meşru güç arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş; güç tepkileri ile demografik değişkenler incelendiğinde ise medeni hal ile içselleştirme, meslek yılı ile kabullenme davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Koşar (2008) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” adlı yaptığı araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü ile ödül gücü yüksek düzeyde ilişkilidir sonucuna ulaşılmıştır. Kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne ve görev kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün bürokratik kültüre ve destek kültürüne odaklılığı ise orta düzeyde ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Aslanargun’un (2009) “İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri” adlı doktora çalışması, Eskişehir ve Bilecik illerinde devlete ait ilköğretim ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin yumuşak güç türlerine daha yüksek düzeylerde kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerinin ilk sıralarda kullanıldığını; okul müdürleri ise sırasıyla en fazla bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerine başvurdukları görülmüştür. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin yönetimde en az başvurdukları güç türleri olarak ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türleri olduğu; öğretmen ve müdür görüşlerine göre, okul müdürleri yönetimde bağlılık güç türünü daha fazla, karizmatik güç türünü ise bazen gösterdikleri ifade edilmiştir.

Özdil Sağ’ın (2010) yapmış olduğu “Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları” isimli araştırmanın amacı, kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmaları nedeniyle daha çok sürdürümcü; zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaları nedeniyle

ise daha çok dönüşümcü lider davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte kadın okul yöneticilerinde dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliklerinin ikisinin de görülebildiği ve bu özelliklere göre de ilgili öğretmen algılarının farklılaşabildiği sonucuna varılmıştır.

Bakan ve Büyükmeşe (2010) tarafından yapılan “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” adlı çalışma, eğitim yöneticilerinin algılarına dayalı liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırmasını incelemek amacıyla yapılan bir alan araştırmasıdır. Kahramanmaraş iline bağlı okullarda yapılan araştırma sonucunda, Türkiye’de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını kullandığını, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiğini ve güç kaynaklarından kamu yöneticilerinin en çok yasal gücü, özel sektör yöneticilerinin ise uzmanlık gücünü kullanmakta olduğunu tespit etmişlerdir.

Erkutlu, Chafra ve Bumin’in (2011) yaptıkları “Güç Kaynakları ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü” isimli çalışmada elde edilen bulgulara göre, sert güç kaynakları ile iş stresi arasındaki olumlu ilişkiyi örgüt kültürü boyutlarından saldırganlık arttırırken, bireylere saygı boyutu bu ilişkiyi azaltmakta; yumuşak güç türleri ile iş stresi arasındaki olumsuz ilişkiyi ise bireylere saygı boyutu azaltmaktadır sonucuna ulaşmışlardır.

Lunenburg (2012) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, örgütsel güç kaynakları içerisinde kişisel güç kaynakları çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarıyla daha fazla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Zorlayıcı güç kaynakları işle ilgili negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle liderlerin güç kaynaklarını duruma göre birlikte kullanılmasının önemli ve gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz’ın (2012) “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında, okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, iş doyumunun yaklaşık üçte birini yansıtmaktadır. Bununla birlikte sadece ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Argon, Kurt ve Yıldırım'ın (2014) "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı araştırma sonucuna göre, okul yöneticileri ödül ve kişilik gücünü bazen, yasal gücü nadiren kullanırken, zorlayıcı güce başvurduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin okul çevresine uyumları meslektaş uyumu, iş uyumu ve yönetici uyumunda bazen, okul uyumunda ise nadiren düzeyinde; öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik görüşleri arasında ise çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu ortaya koymaktadırlar.

Yorulmaz (2014) "Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri" adlı tez çalışması sonucunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından; uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güçlerini yüksek düzeyde; yönetici görüşlerine göre ise okul yöneticileri güç kaynaklarının tümünü yüksek düzeyde kullandığı; okul yöneticilerinin uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerini kullanma düzeylerinde ise yönetici görüşlerinin öğretmen görüşlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Akyüz ve Kaya'nın (2015) "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü" adlı araştırmanın amacı, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma sonucunda, liderin karizmatik gücünün ve uzmanlık gücünün iş tatmini üzerinde etkisinin bulunmadığı; ama liderin ödüllendirme ve yasal güç türlerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahip olduğu; iş tatmini üzerinde en çok etki yapan gücün ise ödüllendirici güç olduğunu ifade etmişlerdir.

Özçağlar'ın (2016) "Farklı Örgüt Kültürlerinde Güç Kullanımı: Özel Ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme" isimli bu çalışmasında, Ankara ilinde yer alan bir kamu kurumu ve bir özel şirkette işgörenlerin güç algılarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, kamu kurumunda çalışanların algıladığı örgüt kültürü rol kültürü, özel şirket çalışanlarının algıladığı örgüt kültürü ise güç kültürü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yöneticilerin kullandıkları güç türünün kamuda yasal, özel şirkette ise uzmanlık gücü olduğu belirlenmiştir. Bununla

birlikte yöneticilerin işgörenlere kullandığı güç türünün farklı örgüt kültürüne göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Demir (2017) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, resmi ilköğretim ve ortaokullardaki yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sinizm düzeyinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sinizm tutum düzeyleri ile orta ve düşük düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu; okul müdürlerinin informal güç kaynakları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücünü göreceli olarak daha az kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Çınar Oran’ın (2019) “Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli tez çalışmasının amacı, ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin ve örgütsel kimlik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### **2.3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Konovsky ve Pugh’ın (1994) çalışmasına göre, çalışanlara yapılan uygulamaların adaletli olduğuna dair algılarının onların örgüte olan bağlılığını ve dolayısıyla yöneticiye yönelik güven duygusunu belirlediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgüt çalışanları için yapılan uygulamaların adaletli olması, yöneticilerin çalışanların bireysel haklarına duyduğu saygının göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Orpen (1994) “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice)” adlı çalışmada; örgütsel bağlılık üzerine, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin etkisini belirlemek amacıyla 135 çalışan üzerinde uygulanan çalışmanın elde edilen bulgularına göre, örgütsel

bağlılığın prosedürel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İşbaşı (2000) tarafından yapılan “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” adlı araştırmasında, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin, bu konunun çok güçlü olmadığı bulunmuştur. Fakat, ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve adalet/güven/vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulguların ise yapılacak diğer araştırmalar için dikkat çekici nitelikte olduğu görülmektedir.

CohenCharash ve Spector (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adalet ve yöneticiye güven arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler neticesinde örgütsel adaletin her bir alt boyutunun da güven ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada çalışanlar açısından hem örgüte hem yöneticiye olan güvenin birçok davranış ve tutumla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir.

Mikula'nın (2002) araştırması, görev dağılımlarının adalet algıları ile ilgili ilişkileri belirlemek amacıyla aynı evde birlikte yaşayan öğrenciler ve aileler üzerinde yapılan bir uygulamadır. Araştırmada; bu gruplar ve çalışma takımlarının benzer özelliklere sahip olduğunu, çalışma takımlarının daha aktif olabilmesi için açık bir şekilde ifade edilmiş programlara ve üyelere farklı sorumluluklar vermeye yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini; bu sorumlulukların paylaştırılmasında ise adaletli davranılıp davranılmaması takım üyeleri tarafından değerlendirildiğini; çalışma takımlarına yönelik uygulanan adalet yaklaşımının etkili bir takım için önemli bir engel teşkil edebileceği ve bunun örgütte motivasyon kaybına, verimin düşmesine, pasif davranışlara, devamsızlık gibi negatif sonuçlara neden olabileceğini ifade etmiştir.

Yıldırım'ın (2002) yapmış olduğu “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” isimli doktora çalışması sonuçlarına göre, fabrika çalışanlarının hem duygusal hem normatif bağlılıkları örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ertürk (2003) “Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmasında, örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini belirlemek amacıyla Türkiye’de gemi inşa sektöründe görev yapan işçi personel üzerinde uygulanan araştırma sonucunda, bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediğini; fakat görev iletişimi ve prosedür adaleti algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir.

İşçan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli yaptıkları araştırma, farklı büyüklükteki işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde bulgulara göre, örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların örgüte yönelik bağdaşımalarını belirleyen önemli faktörler olduğunu belirlemiştir.

De Cremer (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre, prosedürel ve dağıtım adaleti arasındaki yaygın olarak bilinen etkileşimin işbirliğine yönelik bir etkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, çalışanların örgütle olan özdeşleşmesi güçlü olduğunda dağıtımsal adaletin yüksek düzeyde ortaya çıktığı ve aralarındaki etkileşimin fazla olduğunu; fakat dağıtımsal adaletin ve örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu yerlerde ise etkileşimin de düşük olduğunu tespit etmiştir.

Dilek’in (2005) “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında; orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ve istisnalarla yönetimin ve dağıtımsal adalet algısının, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği;

duygusal bağıllığın, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur.

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” adlı araştırma, okul örgütlerinde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin adalet yaşantılarının vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilemediği; fakat örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörler üzerinde ise doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Karaeminoğulları'nın (2006) yaptığı “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının amacı, örgütsel adalet algılarının, çalışanlar tarafından sergilenen aykırı davranışlar ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının her üç alt boyutta da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş; devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının adaletsizlik algılarının, vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tan'ın (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin farklı fiziksel koşullara ve kaynaklara sahip olduğunu ve bu durumun da adaletsizlik olduğu görüşüne sahip olduklarını; okul örgütünde adalet algısının tüm çalışanların iş verimini etkileyen en temel unsur olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Oğul Selekler (2007) tarafından yapılan “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” adlı araştırma, öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet, yaş ve branşa değişkenlerine göre öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif , idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ise,

yöneticiye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki görülürken, örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Polat'ın (2007) yaptığı “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora çalışmasında, öğretmenlerin okul örgütlerindeki görev yapan yöneticilere yönelik adalet algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemekte; örgütsel güven ise örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır.

Söyük'ün (2007) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” isimli doktora tezinde, hastanelerde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu ve iş tatmini örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Doğan (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı tez çalışmasında, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde en fazla etkiye ve normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin ise normatif bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilememiştir. Dağıtımsal adaletin de normatif bağlılık üzerindeki negatif etkisi olduğu bulunmuştur.

Titrek'in (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” adlı araştırmasında, Türkiye'deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada 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 sonucuna varılmıştır.

Yılmaz ve Taşdan (2009) “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools (Türkiye’deki İlköğretim Okullarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet)” isimli çalışmanın amacı, Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Kazancı (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi” adlı çalışmada, ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin kendilerine dair dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu; okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili sonuçlara göre ise öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda yüksek düzeyde adaletli olarak algıladıkları belirlenmiştir.

DeConinck’in (2010) yaptığı çalışmada; algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği ve çalışanların hem örgüte hem de yöneticiye olan güvenleri üzerine örgütsel adaletin etkisini belirlemek için yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, etkileşim adaletinin yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven ile işlem adaletinin ise örgütsel destek ve örgüte duyulan güven ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin ise yönetici desteği ile birlikte örgütsel güveni dolaylı bir etkisinin olduğu, yöneticiye olan güven üzerinde ise doğrudan bir etkisi olduğu görülmüş; örgütsel destek ile birlikte olduğunda ise hem yöneticiye olan güveni hem de örgütsel güveni dolaylı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Güzelyurt (2010) “Değerler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin değerleri ile örgütsel adalet algılaması arasında pozitif bir ilişki olduğu; yöneticilerin ilişkisel değerleri, öze ilişkin değerleri ve adalete ilişkin değerleri ile

örgütsel adaletin; etkileşim adaleti, nüfuz adaleti ve ödül-ceza adaleti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıçaslan'ın (2010) yaptığı “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım” isimli tez çalışmasında amaç, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri kuramsal açıdan incelemektir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, verimliliğinde ve iş performansında yaşanan artış ile örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda gönüllü çaba sarfetmesi gösterilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kuşci'nin (2014) “Akademisyenlerin Üniversitelerde Örgütsel Adaletle İlişkin Algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği)” adlı yaptığı bu çalışmada, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görevli akademik personelin görev yaptıkları üniversiteye yönelik örgütsel adaletle ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin toplamda ve alt boyutlarda orta düzeyde adalet algılarına sahip olduğu yönünde görüş bildirdiği görülmüştür.

Akgeyik (2014) tarafından yapılan “Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları (Diyarbakır İli Örneği)” isimli tez çalışmasında, Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, Anadolu Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu; öğretmenlerin adalet algıları, yöneticilere göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının her üç alt boyutta da, öğrenim durumu ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkenine göre işlemsel adalet boyutunda, alan değişkenine göre ise dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Teker'in (2015) “Okullarda İş-Yaşam Dengesiyle Örgütsel Adalet İlişkisi” adlı araştırmanın amacı, okullarda iş-yaşam dengesi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Uludağ (2018) “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin örgütsel

adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ortalamasının üzerinde olduğu ve öğretmenlerin orta seviyede örgütsel sinizm tutumlarına sahip olduğu; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, orta düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Akdeniz (2018) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İşle Bütünleşme Algıları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı araştırmanın amacı, ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile işle bütünleşme algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin, işle bütünleşme algı düzeylerini ne derecede yordadığını belirlemektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve işle bütünleşme algıları orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek işle bütünleşmektedir. Örgütsel adalet algısı ile işle bütünleşme algısı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet algısının ve işlemsel adalet algısının, işle bütünleşme algısının güçlü bir yordayıcısı olduğu regresyon analizi neticesinde tespit edilmiştir.

Akgün (2019) “Akademik Personellerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Tutumlarının Belirlenmesi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği” adlı araştırmasında, akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel adalet algısı kısmen olumsuz olsa da genel anlamda olumlu olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adaletin, işlemsel adalete göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra akademik yükselmelerdeki adaletsizlikler, kadroların zamanında verilmemesi, yoğun iş temposu gibi sebeplerden dolayı hayal kırıklığı, öfke ve tükenmişlik duygusu yaşadığı da belirlenmiştir.

Atasoy’un (2019) “Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” isimli tez çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin işlemsel

adalet ve dağıtımsal adalet algılarının orta düzeyde, etkileşimsel adalet, dışsal ve içsel iş tatmin düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı; yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı ve okulda çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmüştür.

Şamdan'ın (2019) "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı doktora çalışmasında, resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif düzeyde ve güçlü derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tekcan (2019) tarafından yapılan "Algılanan Farklılık Yaklaşımları İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli araştırmanın amacı, okullarda benimsenen farklılık yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Elde edilen bulgulara göre, farklılık yaklaşımlarından eşitlik, tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımlarının örgütsel adaleti anlamlı biçimde yordadığı; fakat homojenliğin desteklenmesi ve erişim yaklaşımlarının örgütsel adaleti yordamadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra eşitlik, erişim ve renk körlüğü yaklaşımları dağıtımsal adaleti anlamlı biçimde yordamakla birlikte tümleştirme ve öğrenme ile homojenliğin desteklenmesi yaklaşımlarının ise yordamadığı; işlemsel adaleti eşitlik, renk körlüğü ile tümleştirme ve öğrenme yaklaşımları yordarken, erişim ve homojenliğin desteklenmesi ise yordamadığı; etkileşimsel adaleti ise tümleştirme ve öğrenme, renk körlüğü ve eşitlik yaklaşımları yordarken, homojenliğin desteklenmesi ve erişim yaklaşımlarının ise yordamadığı tespit edilmiştir.

Bal'ın (2019) "Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" adlı tez çalışması, ilgili kamu sektöründe algılanan örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi incelemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, algılanan örgütsel adaletin, dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

### 2.3.3. Güç Türleri ve Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar

Lee, Pillutla ve Law'ın (2000) yapmış oldukları; güç mesafesi, cinsiyet ve örgütsel adalet algıları ile yetkililerin (amirine güven) ve kuruluşun (sözleşmenin yerine getirilmesi) değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu araştırma Hong Kong'da çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, usul adaleti ile sözleşmenin yerine getirilmesi arasındaki ilişkinin erkeklerde daha yüksek, prosedür adaleti ile denetmene güven arasındaki ilişkinin düşük güç-mesafe yönelimleri olanlarda ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte dağıtım adaleti ve sözleşme arasındaki ilişkinin de daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Wood, Braeken ve Niven (2013) yaptıkları araştırmada, örgütlerde ayrımcılık ve iyi olma; iş yerinde saldırganlığın farklı güç ve örgütsel adalet kuramlarının test edilmesi amacıyla çalışmayı yapmışlardır. Ayrımcılıkla karşı karşıya kalan bireylerin, refah üzerinde olumsuz etkisinin göreceli güce bağlı olarak değişip değişmeyeceğini tespit etmek için dört potansiyel ayrımcılık yapan (yöneticiler, iş arkadaşları, hastalar ve ziyaretçiler) bireylerin karşılaştırması bu çalışmada araştırılmaktadır. Bununla birlikte bireylere ayrımcılık yapılmasının olumsuz etkisinin örgütsel adalet duygusu üzerindeki etkileri ve arabuluculuk gücünün ayrımcılığın kaynağına göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Araştırma sonucunda, yöneticilerden ve ziyaretçilerden elde edilen veriler doğrultusunda ayrımcılığın refah üzerinde ve bireylerin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisinin olduğu; ama iş arkadaşları ve hastalar üzerinde daha az etki yarattığı görülmüştür.

Ertürk'ün (2014) "Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi" adlı doktora çalışması sonucunda, güç mesafesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu, adalet algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte güç mesafesi beklentisi ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık algısı değişkenini açıklama oranı yaklaşık olarak yüzde yirmi iki olarak olduğu ve bu açıklayıcılığa en büyük etkinin de etkileşim adaletinin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kocabıyık (2017) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordanmasında, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Etkisi" isimli araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel

bağlılık düzeylerinin orta, alt boyutlarından olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı düzeylerinin orta düzeyde; öğretmenlerin kurumlarıyla tam bir özdeşim kurma, kurumun vizyonunu benimseme konularında orta düzeyde; örgütsel adalet ve okullarda algıladıkları güç mesafesinin de orta düzeyde olduğu görülmüştür. Okuldaki güç mesafesi değişkeninin, örgütsel bağlılığın yordanmasında anlamlı bulunmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin adaletli olması, ödül ve ceza unsurlarını uygulaması, yöneticilerinin fikirlere duyarlı olmaları, ortak bir etkileşim halinde olmaları konularında öğretmenlerin algıları ise orta düzeydedir.

Ulus (2018) tarafından yapılan “Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının sonucunda, güç mesafesi algısının azalmasıyla, politik davranışların ve politik davranışların boyutları olarak tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın ve çıkar odaklı davranmanın azalacağı; işgörenlerin örgütsel adalet algısının, politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu, politik davranışların diğer boyutları olarak tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak üzerinde ise aynı etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Literatürü incelediğimizde ilgili çalışmalar bölümünde yer alan güç türleri ilgili en çok; güç türleri, güç türlerinin liderlik stillerine etkisi, iş tatmini ve vatandaşlık üzerine etkisi incelenmiştir. Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalara baktığımızda örgütsel vatandaşlık, bağlılık, iş tatmini, güven, liderlik stilleri ve örgütsel adalet düzeyleri üzerine daha çok yoğunlaşmıştır. Güç türleri ve örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalarda ise bağlılık, vatandaşlık, iş tatmini konuları hakkında çalışmalar yapılmıştır.

“Yöneticilerin kullandığı güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki” adlı yapılan araştırma, literatürde yapılan diğer araştırmalardan konusu bakımından farklıdır ve bu yönüyle uygulayıcılara ve araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a göre (2012:81) İlişkisel tarama modeli, birden fazla parametre arasındaki bağlantıları tespit etmek amaçlı kullanılan bir araştırma biçimidir. Bu araştırma sisteminde tekil tarama modelinde olduğu gibi aralarında bağlantısı belirlenecek değişkenler tek tek simgeleştirilir. Simgeleştirme ise mutlaka aradaki bağlantıyı analiz etmeye yönelik olmalıdır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, birtakım olguların ortaya çıkarılması amacıyla her türlü sistemli çalışmayı içeren inceleme sonuçlarının özelden genele geçişini sağlayan öğelerin tümüdür (Karasar, 2012:109). Örneklem ise evrenin içinden belli ilkelere göre belirlenen en küçük grubun yine evreni yansıtmadır. Araştırma ve incelemeler belirlenen örneklem üzerinde uygulanır ve evrene genellenir (Karasar, 2012:110-111).

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Küçükçekmece, Bakırköy ve Avcılar ilçelerinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 15.562 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinden basit yansız (seçkisiz) örneklem alma yöntemiyle rastgele seçilen 377 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmalarda kullanılan her bir örneklemin eşit derecede belirlenme ihtimaline sahip olan bir evrenden, istatistiksel analizler sonucunda evreni yansıtabilme büyüklüğüne sahip ve tümüyle tesadüfi olarak örneklem belirleme yöntemine seçkisiz örnekleme olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın örneklemini, evrende yer alan öğretmenler içerisinde yansız örnekleme yöntemlerinden basit yansız örnekleme yöntemiyle belirlenirken, öncelikli olarak İstanbul ili

Küçükçekmece, Avcılar ve Bakırköy ilçelerindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinin isimleri tespit edilmiş ve bu okullardan örneklem okullar SPSS programının 25. sürümü kullanılarak seçkisiz olarak belirlenmiştir. Belirlenen okullarda ölçek uygulayabilmek için önce ilgili ölçeklerin, sonrasında resmi (valilik) izni alınmış, daha sonra okullara gidilerek ilgili yöneticilerle ve öğretmenlerle görüşülerek, ölçek uygulaması gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır.

**Tablo 3.2.1: İlçe Değişkenine Göre Evren ve Örneklem Dağılımı**

İlçeler	Okul Sayısı	Evren	Örneklem
Küçükçekmece	11	7.477	144
Bakırköy	11	4.646	111
Avcılar	15	3.439	122
Toplam	37	15.562	377

Tablo 3.2.1. incelendiğinde örneklem dağılımının ilçelere göre dengeli dağıldığı anlaşılmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Teknikleri

Okullarda ölçek uygulama çalışması için gerekli resmi izin alındıktan sonra ölçekler çoğaltılarak 2017-2018 eğitim öğretim yılının birinci döneminde örneklem olarak seçilen anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselere araştırmacı tarafından gidilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerle görüşülerek, öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Araştırmanın konusu, amacı, nerede kullanılacağı, verilerin gizli kalacağı ve ölçekleri doldurmada dikkat edilmesi gereken konular ifade edilmiştir. Öğretmenler tarafından doldurulan ölçekler araştırmacı tarafından toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Hazırlanan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde “Güç Türleri Ölçeği” ve üçüncü bölümde “Örgütsel Adalet Ölçeği” bulunmaktadır.

**3.4.1. Kişisel Bilgi Formu :** Birinci bölüm olan kişisel bilgi formunda, öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, görev yaptıkları okul türü ve görev yaptıkları ilçeleri tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

**3.4.2. Güç Türleri Ölçeği :** French ve Raven (1959) tarafından ilk defa kullanılan ve Raven (1993, 1999) tarafından güç kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde 11 alt boyut olarak geliştirilmiştir. Ölçek önce ödül, zorlayıcı, uzmanlık, yasal, karizmatik ve bilgi olarak sınıflandırılmış ve daha sonra kendi içerisinde maddeler şeklinde ifade edilmiştir. Geliştirilen ölçek veri toplama aracında kişisel değişkenlere yönelik 7 soru, Güç Türleri Ölçeği ile ilgili 11 alt boyutta 43 ifade yer almış ve daha sonra uzman görüşleri neticesinde 4 madde çıkarılmıştır.

Güç türlerini belirlemeye yönelik kullanılan bu araştırma yukarıdaki ölçek temel alınarak Aslanargun (2009) tarafından 7 alt boyut ve 30 madde olarak geliştirilen ölçek izin alınarak kullanılmıştır.

Bu ölçekte beşli likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Güç Türleri Ölçeği (GTÖ); (5) Her zaman, (4) Çoğunlukla, (3) Bazen, (2) Nadiren, (1) Hiçbir zaman yönünde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu varsayımından yola çıkarak  $(n-1/n) \cdot 5-1/5=0.80$  aralık değeri olarak bulunmuş ve buna göre alt ve üst sınırlar belirlenmiştir.

Veri toplama aracındaki her bir maddeye ilişkin derecelendirme sınırları ve düzeyleri Tablo 3.4.2.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.4.2.1: Güç Türleri Ölçeği Puanlama Sınırları**

Değerlendirme Oranı	Alt ve Üst Sınırlar	
(1) Hiçbir Zaman	1.00-1.80	Çok Düşük
(2) Nadiren	1.81-2.60	Düşük
(3) Bazen	2.61-3.40	Orta
(4) Çoğunlukla	3.41-4.20	Yüksek
(5) Her Zaman	4.21-5.00	Çok Yüksek

Tablo 3.4.2.1'deki verilere göre aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “Düşük” , 2.61- 3.40 “ Orta”, 3.41- 4.20 “ Yüksek”, 4.21-5.00 “ Çok Yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.4.2.2: Güç Türleri Ölçeğinin Güvenirlik (R) Değeri**

Ölçek	Bu Araştırmada R (Cronbach Alfa)
Güç Türleri Geneli	.89

Tablo 3.4.2.2'deki veriler incelendiğinde ölçeğin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu anlaşılmaktadır. Güç türleri ölçeği; Ödül Gücü (5,10,23,24,30), Zorlayıcı Güç (1,5,8,15,21), Karşılıklı Güç (2,4,9,20,22,27), Uzmanlık Gücü (7,11,16,19,25), Bilgi Gücü (12,17,29), Bağlılık Gücü (13,26,28) ve Karizmatik Güç (3,14,18) alt boyutlarından oluşmaktadır.

**3.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği :** Örgütsel Adalet Ölçeği (Ek.4), Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtım adaletini, 9' u işlem adaletini ve 4'ü de etkileşim adaletini ölçmektedir.

Örgütsel adaleti türlerini belirlemeye yönelik kullanılan bu araştırma yukarıdaki ölçek temel alınarak Polat (2007) tarafından 3 alt boyut ve 19 madde olarak geliştirilen ölçekten izin alınarak kullanılmıştır.

Bu ölçekte beşli likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ); (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum yönünde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu varsayımından yola çıkarak  $(n-1/n) 5-1/5= 0.80$  aralık değeri olarak bulunmuş ve buna göre alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Veri toplama aracındaki her bir maddeye ilişkin derecelendirme sınırları ve düzeyleri Tablo 3.4.3.1'de yer almaktadır.

**Tablo 3.4.3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlama Sınırları**

Değerlendirme Oranı	Alt ve Üst Sınırlar	
(1) Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80	Çok Düşük
(2) Katılmıyorum	1.81-2.60	Düşük
(3) Kısmen Katılıyorum	2.61-3.40	Orta
(4) Katılıyorum	3.41-4.20	Yüksek
(5) Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00	Çok Yüksek

Tablo 3.4.3.1'deki verilere göre aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “Düşük”, 2.61- 3.40 “ Orta”, 3.41- 4.20 “ Yüksek”, 4.21-5.00 “Çok Yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.4.3.2: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik (R) Değerleri**

Örgütsel Adalet Ölçeği	R (Cronbach Alfa)	
	Orijinali - Polat (2007)	Bu Araştırmada
Dağıtimsal Adalet	.89	.86
İşlemsel Adalet	.95	.92
Etkileşimsel Adalet	.90	.88
Örgütsel Adalet Toplamı	.96	.94

Tablo 3.4.3.2'deki veriler incelendiğinde ölçeğin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği; Dağıtimsal Adalet (1,2,3,4,5,6), İşlemsel Adalet (7,8,9,10,11,16,17,19) ve Etkileşim Adalet (12,13,14,15) alt boyutlarından oluşmaktadır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından toplanan veriler SPSS programının 25. sürümünden yararlanılarak; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel

teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin uygulamasından sonra elde edilen veriler aşağıdaki gibi analiz edilmiştir:

1. Araştırmanın demografik verileri için frekans ve yüzde analizi uygulanmıştır.
2. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri anlamak için aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları alt başlıklarından cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır.
4. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, görev yaptıkları okul türü ve görev yaptıkları ilçelere göre yapılan karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Gruplar arası farkın olduğu durumlarda, farklılığa neden olan grubun tespitinde homojen gruplar için kullanılan Post-Hoc istatistik yöntemlerden Scheffe ve Tukey-HSD kullanılmıştır.
5. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.5.1: Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Sonuçlar**

Ölçekler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Toplam	-.487	.237
Ödül gücü	-.438	-.008
Güç Türleri		
Karşılıklı Güç	-.458	.268
Uzmanlık Gücü	-.530	-.132
Bağlılık gücü	-.696	.047
Karizmatik Güç	-.341	-.414
Zorlayıcı Güç	-.154	.215
Bilgi Gücü	-.388	-.206

	Toplam	-475	-.255
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	-.464	-.070
	İşlemsel Adalet	-.451	-.316
	Etkileşimsel Adalet	-.477	-.322

Tablo 3.5.1. incelendiğinde ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olduğu, bu sebeple verilerin normal dağılım gösterdiği (Tabachnick & Fidell, 2013'ten; Akt. Kütük, 2018) anlaşılmaktadır. Bu sebeple de verilere ilişkin parametrik analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde; araştırma probleminin çözümü için araştırmaya dahil edilen anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova), Scheffe, Tukey HSD testi ve pearson korelasyon analizi gibi istatistiksel işlemler yapılarak elde edilen bulgular tablolarla sunulmuş ve tabloların yorumu yapılmıştır.

#### 4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil edilen ilçelerde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.1.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.1: Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Kadın	255	67.6
Erkek	122	32.4
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.1’deki verilere baktığımızda, öğretmenlerin % 67.6’ sı kadın ve % 32.4’ü erkek olduğu görülmektedir. Araştırmanın cinsiyet değişkenine göre dağılım sonucu, kadınların erkeklere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.1.2: Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş Aralığı	f	%
20-24	10	2.7
25-29	44	11.7
30-34	88	23.3

35-39	68	18.0
40-44	76	20.2
45 ve üzeri	91	24.1
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.2’de görüldüğü üzere, katılımcıların yaşa göre yüzdelik dağılımının %2.7 oranının 20-24 yaş aralığında, %11.7 oranının 25-29 yaş aralığında, % 23.3 oranının 30-34 yaş aralığında, % 18.0 oranının 35-39 yaş aralığında, % 20.2 oranının 40-44 yaş aralığında, % 24.1 oranının 45 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Örneklem dağılımını daha çok 45 yaş ve üzeri öğretmen oluşturmaktadır.

**Tablo 4.1.3: Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Medeni Durum	f	%
Evli	281	74.5
Bekar	96	25.5
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.3’te veriler incelendiğinde, öğretmenlerin % 74.5’inin evli ve % 25.5’nin bekar olduğu görülmektedir. Araştırmanın medeni durum değişkenine göre dağılım sonucu, evli olan öğretmenlerin bekar öğretmenlere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.1.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	f	%
Lisans	321	85.1
Lisansüstü	56	14.9
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.4'deki veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde, araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin eğitim düzeyleri incelendiğinde % 85.1 oranı ile çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 14.9'unun lisansüstü eğitim derecesine sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleğe başladıktan sonra lisansüstü eğitim alarak kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri olumlu olarak değerlendirilirken, bir taraftan da lisansüstü eğitim seviyesinin düşük olması öğretmenlerin kendilerini geliştirme arayışında olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.1.5: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sosyal Bilimler	175	46.4
Sayısal	86	22.8
Dil	84	22.3
Mesleki-Teknik	32	8.5
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.5'te örnekleme oluşturan öğretmenlerin branşlara göre dağılımları görülmektedir. Ölçeğe dahil edilen öğretmenlerin branşları sosyal bilimler, sayısal, dil, ve mesleki-teknik olarak 4 ana gruba ayrılmıştır. Sınıf öğretmenliği, okulöncesi, müzik, görsel sanatlar, sosyal bilgiler, tarih, felsefe, coğrafya, beden eğitimi, psikoloji, sosyoloji, rehberlik sosyal bilimler grubuna; matematik, fen bilimleri, fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar, muhasebe sayısal grubuna; Türkçe, İngilizce, Almanca, Türk dili ve edebiyatı dil grubuna ve meslek dersleri, din kültürü ve ahlak bilgisi ile teknoloji tasarım branşları mesleki-teknik grubuna eklenmiştir. Buna göre öğretmenlerin % 46.4'ü sosyal bilimler, % 22.8'i sayısal, % 22.3'ü dil ve % 8.5 'i mesleki-teknik branşındadır. Sonuçlara bakıldığında en yüksek oranın % 46.4 ile sosyal bilimler grubuna, en düşük oranının % 8.5 ile mesleki-teknik grubuna ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 yıl	56	14.9
6-10 yıl	88	23.3
11-15 yıl	69	18.3
16-20 yıl	79	21.0
21 yıl ve üzeri	85	22.5
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.6’da görüldüğü üzere, örnekleme alınan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların % 14.9’unun 1-5 yıl; % 23.3’ünün 6-10 yıl; % 18.3’ünün 11-15 yıl ve % 21.0’nın 16-20 yıl ve % 22.5’inin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakılarak % 23.3 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.7: Öğretmenlerin Okuldaki Kıdeme Göre Dağılımı**

Okuldaki Kıdem	f	%
1 yıldan az	43	11.4
1-2 yıl	42	11.1
3-5 yıl	128	34.0
6-10 yıl	99	26.3
11 yıl ve üzeri	65	17.2
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.7’teki verilere göre, örnekleme alınan öğretmenlerin okuldaki kıdemlerine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %11.4’ünün 1 yıldan az; % 11.1’inin 1-2 yıl; % 34.0’nın 3-5 yıl; % 26.3’ünün 6-10 yıl ve % 17.2’inin 11 yıl ve üzeri görev

yaptıkları okuldaki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakılarak % 34.0 ile 3-5 yıl aralığındaki okuldaki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu düşünülebilir.

**Tablo 4.1.8: Öğretmenlerin Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre Dağılımı**

<b>Görev Yapılan Eğitim Kademesi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Anaokulu	16	4.2
İlkokul	108	28.6
Ortaokul	88	23.3
Lise	165	43.8
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.8'deki veriler incelendiğinde, örnekleme dahil edilen öğretmenlerin görev yapılan eğitim kademesine bakıldığında katılımcıların; % 4.2'si anaokulu, % 28.6'sı ilkokul, % 23.3'ü ortaokul ve % 43.8'i lise eğitim kademelerinde görev yapmaktadır. Lise kademesinin en fazla yüzdeye sahip olması farklı lise türlerinde araştırma yapılmasından, anaokulunun en düşük çıkması ise anaokulunda çalışan öğretmen sayılarının çok düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 4.1.9: Öğretmenlerin Görev Yapılan İlçelere Göre Dağılımı**

<b>Görev Yapılan İlçe</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Küçükçekmece	144	38.2
Avcılar	122	32.4
Bakırköy	111	29.4
Toplam	377	100.0

Tablo 4.1.9’da katılımcı öğretmenlerin görev yapılan ilçelere göre oranları incelendiğinde; % 38.2’sinin Küçükçekmece, % 32.4’ ünün Avcılar ve % 29.4’ünün Bakırköy ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin katıldığı görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların en fazla % 38.2 oranla Küçükçekmece ilçesine ait olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Küçükçekmece ilçesinde okul sayısının ve öğretmen sayısının diğer iki ilçeye göre daha fazla olduğu düşünülebilir.

#### 4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemlere ait bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

*Birinci Alt Problem: Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri algıları ve örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?*

**Tablo 4.2.10: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

<b>GÜÇ TÜRLERİ</b>			
<b>Alt Boyutları</b>	$\bar{x}$	<b>N</b>	<b>Ss.</b>
Ödül Gücü	3.45	377	.66
Karşılıklı Güç	3.31	377	.69
Uzmanlık Gücü	3.65	377	.84
Bağlılık Gücü	3.72	377	.86
Karizmatik Güç	3.14	377	.85
Zorlayıcı Güç	3.09	377	.55
Bilgi Gücü	3.49	377	.71
Güç Türleri	3.39	377	.53

Tablo 4.2.10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin, güç türlerinin alt boyutu olan ödül gücü puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3.45$ ; standart sapması ise

ss=0.66'dır. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Karşılıklı güç alt boyutu için puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.31$ ; standart sapması ise ss=0.69 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin bu alt boyut için orta düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Uzmanlık gücü alt boyutunda elde edilen puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.65$ ; standart sapmasının ise ss=0.84 olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini söylenebilir. Bağlılık gücü alt boyutunda aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 3.72$ ; standart sapma değerinin ise ss=0.86 olarak bulunmuştur. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Karizmatik güç alt boyutu için aritmetik ortalama değerinin  $\bar{x} = 3.14$ ; standart sapma değerinin ise ss=0.85 olduğu görülmüştür. Bu bulgu göstermektedir ki öğretmenler bu alt boyut için orta düzeyde görüşe sahiptirler. Zorlayıcı güç alt boyutunda aritmetik ortalama değerinin  $\bar{x} = 3.09$ ; standart sapma değerinin ise ss=0.55 olarak bulunmuştur. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için orta düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Bilgi gücü alt boyutunda aritmetik ortalama değerinin  $\bar{x} = 3.49$ ; standart sapma değerinin ise ss=0.71 olarak görülmüştür. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Son olarak, öğretmenlerin algıladıkları toplam güç türlerinin aritmetik ortalama değeri  $\bar{x} = 3.39$ ; standart sapma değeri ise ss=0.53 olarak belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin bu alt boyutu için yüksek düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür.

**Tablo 4.2.11: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar**

<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>			
<b>Alt Boyutları</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>N</b>	<b>Ss.</b>
Dağıtımsal Adalet	3.47	377	.80
İşlemsel Adalet	3.36	377	.81
Etkileşimsel Adalet	3.81	377	.86
Örgütsel Adalet	3.49	377	.74

Tablo 4.2.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.47$ ; standart sapması ise  $ss=0.80$ 'dir. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. İşlemsel adalet alt boyutu için puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.36$ ; standart sapması ise  $ss=0.81$  olarak belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin bu alt boyut için orta düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda aritmetik ortalama değerinin  $\bar{x} = 3.81$ ; standart sapma değerinin ise  $ss=0.86$  olarak bulunmuştur. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir. Son olarak, öğretmenlerin algıladıkları toplam örgütsel adaletin ise aritmetik ortalama değeri  $\bar{x} = 3.49$ ; standart sapma değeri ise  $ss=0.74$  olarak belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür.

**İkinci Alt Problem:** *Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, görev yapılan eğitim kademesi ve görev yapılan ilçe değişkenlerine bakımından anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?*

**a) Cinsiyet :** Öğretmen görüşlerine göre güç türleri ve örgütsel adalet algularına ilişkin cinsiyet değişkenine göre t-test analizi tablo 4.2.12'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.12: Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları**

Cinsiyet	$\bar{x}$		t	df	p
	Kadın	Erkek			
Güç Türleri	3.43	3.32	1.83	375	.06
Örgütsel Adalet	3.55	3.37	2.26	375	.02*

\* $p < .05$

Tablo 4.2.12’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin güç türleri toplamının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.43$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.32$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $t_{(375)} = 1.83$ ,  $p = .06$ ].

Örgütsel adalet toplamının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.55$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.37$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir [ $t_{(375)} = 2.26$ ,  $p = .02$ ]. Bu bulgu kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla adaletli davrandığını düşünmektedirler.

**Tablo 4.2.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\bar{x}$		t	df	p
	Kadın	Erkek			
Dağıtımsal Adalet	3.52	3.35	1.96	375	.05
İşlemsel Adalet	3.42	3.24	2.05	375	.04*
Etkileşimsel Adalet	3.88	3.67	2.17	375	.03*
Örgütsel Adalet	3.55	3.37	2.26	375	.02*

\* $p < .05$

Tablo 4.2.13’teki verilere göre, örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adaletin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.52$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.35$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir [ $t_{(375)} = 1.96$ ,  $p = .05$ ]. İşlemsel adaletin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.42$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.24$ )

arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [ $t_{(375)}=2.05$ ,  $p=.04$ ]. Bu bulgulara göre işlemsel adaletin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adaletin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.88$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.67$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [ $t_{(375)}=2.05$ ,  $p=.04$ ]. Bu bulgulara göre kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet toplamının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, kadın öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.55$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.37$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir [ $t_{(375)}=2.26$ ,  $p=.02$ ]. Bu bulgu kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla adaletli davrandığını düşünmektedirler.

**b) Yaş:** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre yaş değişkeni One-Way Anova tablo 4.2.14’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.14: Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Ölçek Toplamları		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Türleri	Gruplararası	2.37	5	.47	1.67	.14
	Gurupiçi	105.24	371	.28		
	Toplam	107.61	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5.88	5	1.17	2.15	.05
	Gurupiçi	202.32	371	.54		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.14 incelendiğinde, güç türleri toplamının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=.14 > .05$ ). Örgütsel adalet toplamının

yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir ( $p=.05 = .05$ ).

**c) Medeni Durum :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre medeni durum değişkeni t-test analizi tablo 4.2.15’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.15: Medeni Durum Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları**

Medeni Durum	$\bar{x}$		t	df	p
	Evli	Bekar			
Güç Türleri	3.40	3.38	.19	375	0.84
Örgütsel Adalet	3.48	3.51	-.33	375	0.73

\* $p<.05$

Tablo 4.2.15’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin güç türleri toplamının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, evli öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.40$ ) bekar öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{x}=3.38$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $t(375)=.19$ ,  $p=0.84$ ].

Örgütsel adalet toplamının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, evli öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x}=3.48$ ) bekar öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{x}=3.51$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir [ $t(375)=-.33$ ,  $p=0.73$ ].

**d) Eğitim Düzeyi :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre eğitim düzeyi değişkeni t-test analizi tablo 4.2.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.2.16: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-testi Analizi Sonuçları**

Eğitim Düzeyi	$\bar{x}$		t	df	p
	Lisans	Lisansüstü			
Güç Türleri	3.40	3.36	.49	375	.62
Örgütsel Adalet	3.51	3.40	.95	375	.33

\* $p < .05$

Tablo 4.2.16'daki verileri incelediğimizde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin güç türleri ölçeği toplamının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, lisans mezunu öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.40$ ) lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{x} = 3.36$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $t_{(375)} = .49, p = 0.62$ ].

Örgütsel adalet toplamının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonucunda, lisans mezunu öğretmenlerin puanlarının ortalaması ( $\bar{x} = 3.51$ ) lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{x} = 3.40$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir [ $t_{(375)} = .95, p = 0.33$ ].

**e) Branş:** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre branş değişkeni One-Way Anova analizi tablo 4.2.17'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.17: Branş Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Ölçek Toplamı		Kareler	df	Kareler	F	p
		Toplamı		Ortalaması		
Güç Türleri	Gruplararası	2.03	3	.67	2.39	.06
	Gurupiçi	105.57	373	.28		
	Toplam	107.61	376			

Örgütsel Adalet	Gruplararası	17.53	3	5.84	11.43	.00*
	Gurupiçi	190.67	373	.51		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.17 incelendiğinde, güç türleri toplamının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=.06 > .05$ ). Örgütsel adalet toplamının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla tespit edilmiştir ( $p=.00 > .05$ ).

**Tablo 4.2.18: Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	20.923	3	6.974	11.78	.00*
	Gurupiçi	220.774	373	.592		
	Toplam	241.697	376			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	18.478	3	6.159	9.97	.00*
	Gurupiçi	230.421	373	.618		
	Toplam	248.900	376			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	12.286	3	4.095	5.63	.00*
	Gurupiçi	271.018	373	.727		
	Toplam	283.304	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	17.53	3	5.84	11.43	.00*
	Gurupiçi	190.67	373	.51		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.18’de görüldüğü gibi, örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adaletin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adaletin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adaletin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma vardır ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet ölçeği toplamının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ( $p=.00 > .05$ ).

Branş değişkeninin örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post-Hoc Sheffe analizi yapılmış olup, Tablo 4.2.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.19: Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adalet	Bağımsız Değişken		P
	(I) Branş	(J) Branş	
Dağıtımsal Adalet	Sosyal Bilimler ( $\bar{x}=3.71$ )	Sayısal ( $\bar{x}=3.36$ )	.00*
		Dil ( $\bar{x}=3.17$ )	.00*
		Mesleki-Teknik ( $\bar{x}=3.19$ )	.00*
İşlemsel Adalet	Sosyal Bilimler ( $\bar{x}=3.59$ )	Sayısal ( $\bar{x}=3.27$ )	.02*
		Dil ( $\bar{x}=3.16$ )	.00*
		Mesleki-Teknik ( $\bar{x}=2.95$ )	.00*
Etkileşimsel Adalet	Sosyal Bilimler ( $\bar{x}=3.99$ )	Dil ( $\bar{x}=3.63$ )	.01*
		Mesleki-Teknik ( $\bar{x}=3.47$ )	.01*
Örgütsel Adalet	Sosyal Bilimler ( $\bar{x}=3.71$ )	Sayısal ( $\bar{x}=3.40$ )	.01*
		Dil ( $\bar{x}=3.26$ )	.00*
		Mesleki-Teknik ( $\bar{x}=3.14$ )	.00*

Tablo 4.2.19'daki veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde; sosyal bilimler branş ( $\bar{x} = 3.71$ ) türündeki öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının, sayısal branş ( $\bar{x} = 3.36$ ) türü, mesleki-teknik branş ( $\bar{x} = 3.19$ ) türü ve dil branş ( $\bar{x} = 3.17$ ) türlerindeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal bilimler branş ( $\bar{x} = 3.59$ ) türündeki öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının, sayısal branş ( $\bar{x} = 3.27$ ) türü, dil branş ( $\bar{x} = 3.16$ ) türü ve mesleki-teknik branş ( $\bar{x} = 2.95$ ) türlerindeki öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler branş ( $\bar{x} = 3.99$ ) türündeki öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının, dil branş ( $\bar{x} = 3.63$ ) türü ve mesleki-teknik branş ( $\bar{x} = 3.47$ ) türündeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sosyal bilimler branş ( $\bar{x} = 3.71$ ) türündeki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel toplam değerinin sayısal branş ( $\bar{x} = 3.40$ ) türünde, dil branş ( $\bar{x} = 3.26$ ) türünde ve mesleki-teknik branş ( $\bar{x} = 3.14$ ) türündeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**f) Mesleki Kıdem :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine ilişkin mesleki kıdem değişkenine göre One-Way Anova analizi tablo 4.2.20'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Güç Türleri		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Türleri	Gruplararası	1.18	4	.29	1.03	.38
	Gurupiçi	106.42	372	.28		
	Toplam	107.61	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5.42	4	1.35	2.48	.04*
	Gurupiçi	202.78	372	.54		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.20’de görüldüğü üzere, güç türlerinde mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır ( $p=.38 > .05$ ).

Örgütsel adalette mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.04 > .05$ ).

**Tablo 4.2.21: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	4.50	4	1.12	1.76	.13
	Gurupiçi	237.19	372	.63		
	Toplam	241.69	376			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	8.03	4	2.00	3.10	.01*
	Gurupiçi	240.86	372	.64		
	Toplam	248.90	376			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	6.92	4	1.73	2.33	.05
	Gurupiçi	276.38	372	.74		
	Toplam	283.30	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5.42	4	1.35	2.48	.04*
	Gurupiçi	202.78	372	.54		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.21 incelendiğinde, örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adalet algılamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p=.13 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adalet algılamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.01 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adalet algılamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p=.05$ ).

> .05). Örgütsel adalet ölçeği toplamının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.04 > .05$ ).

Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adaletin algılanmasına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi analizi yapılmış olup, Tablo 4.2.22’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.22: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Tukey HSD Testi Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adalet	Bağımsız Değişken		p
	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	
İşlemsel Adalet	1-5 yıl ( $x= 3.63$ )	21 yıl ve üzeri ( $x=3.23$ )	.02*

Tablo 4.2.22’deki veriler incelendiğinde, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ( $x= 3.63$  ) işlemsel adalet algısının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden ( $x=3.23$  ) daha fazla anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmüştür.

**g) Okuldaki Kıdem :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre okuldaki kıdem değişkenine göre One-Way Anova analizi tablo 4.2.23’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.23: Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Ölçek Toplamları	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
						Güç Türleri
Gurupiçi	106.36	372	.28			
Toplam	107.61	376				
Örgütsel Adalet	Gruplarası	2.97	4	.74	1.34	.25

Gurupıçı	205.23	372	.55
Toplam	208.21	376	

Tablo 4.2.23'te görüldüğü üzere, güç türleri ölçeği toplamında okuldaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=.36 > .05$ ). Örgütsel adalet ölçeği toplamının okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı istatistiksel bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p=.25 > .05$ ).

**ğ) Görev Yapılan Eğitim Kademesi :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre One-Way Anova analizi tablo 4.2.24'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.24: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Güç Türleri ve Örgütsel Adalet		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Türleri	Gruplararası	14.12	3	4.70	18.77	.00*
	Gurupıçı	93.49	373	.25		
	Toplam	107.61	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	39.12	3	13.04	28.76	.00*
	Gurupıçı	169.08	373	.45		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.24'deki veriler incelendiğinde, güç türlerinde görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adaletin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.00 > .05$ ).

**Tablo 4.2.25: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Güç Türleri Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Güç Türleri Alt Boyutları		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Ödül Gücü	Gruplararası	2.96	3	.98	2.22	.08
	Gurupiçi	165.53	373	.44		
	Toplam	168.50	376			
Karşılıklı Güç	Gruplararası	22.40	3	7.46	17.27	.00*
	Gurupiçi	161.22	373	.43		
	Toplam	183.62	376			
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	39.40	3	13.13	21.26	.00*
	Gurupiçi	230.42	373	.61		
	Toplam	269.83	376			
Bağlılık Gücü	Gruplararası	42.15	3	14.05	22.17	.00*
	Gurupiçi	236.34	373	.63		
	Toplam	278.49	376			
Karizmatik Güç	Gruplararası	19.70	3	6.57	9.53	.00*
	Gurupiçi	256.95	373	.68		
	Toplam	276.66	376			
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	.55	3	.18	.59	.61
	Gurupiçi	115.28	373	.30		
	Toplam	115.83	376			
Bilgi Gücü	Gruplararası	22.85	3	7.61	16.51	.00*
	Gurupiçi	172.05	373	.46		
	Toplam	194.91	376			
Güç Türleri	Gruplararası	14.12	3	4.70	18.77	.00*

Gurupiçi	93.49	373	.25
Toplam	107.61	376	

Tablo 4.2.25’te veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde, güç türleri alt boyutu olan ödül gücü algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p=.08 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan karşılıklı güç algılamaların da görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.00 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan uzmanlık gücü algılamaların da görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p=.00 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan bağlılık gücü algılamaların da görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p=.00 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan karizmatik güç algılamaların da görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır ( $p=.00 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan zorlayıcı güç algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p=.61 > .05$ ). Güç türleri alt boyutu olan bilgi gücü algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.00 > .05$ ). Güç türleri ölçeği toplamının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p=.00 > .05$ ).

Görev yapılan eğitim kademesi değişkeninin güç türleri alt boyutlarından karşılıklı, uzmanlık, bağlılık, karizmatik ve bilgi gücü algılanmasına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post-Hoc Sheffe analizi yapılmış olup, Tablo 4.2.26’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.26: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Güç Türleri Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları**

Güç Türleri Alt Boyutları	Bağımsız Değişken		p
	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	
Uzmanlık Gücü	Lise ( $\bar{x}=3.29$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=4.07$ )	.00*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.97$ )	.00*

		Ortaokul ( $\bar{x}=3.87$ )	.00*
Karşılıklı Güç	Lise ( $\bar{x}=3.04$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=3.54$ )	.04*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.58$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.43$ )	.00*
Karizmatik Güç	Lise ( $\bar{x}=2.88$ )	İlkokul ( $\bar{x}=3.39$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.26$ )	.00*
Bağlılık Gücü	Lise ( $\bar{x}=3.35$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=3.97$ )	.03*
		İlkokul ( $\bar{x}=4.10$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.89$ )	.00*
Bilgi Gücü	Lise ( $\bar{x}=3.22$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=3.79$ )	.01*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.77$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.60$ )	.00*
Güç Türleri	Lise ( $\bar{x}=3.18$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=3.58$ )	.02*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.60$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.51$ )	.00*

Tablo 4.2.26 incelendiğinde; anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{x}=4.07$ ) uzmanlık gücünün ilkokulda ( $\bar{x}=3.97$ ), ortaokulda ( $\bar{x}=3.87$ ) ve lisede ( $\bar{x}=3.29$ ) görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı düzeyde yüksek ilişki olduğu görülmektedir. İlkokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.58$ ) öğretmenlerin karşılıklı gücün anaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.54$ ), ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.43$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=3.04$ ) öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı düzeyde yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlkokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.39$ ) öğretmenlerin karizmatik gücün ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.26$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=2.88$ ) öğretmen görüşlerine anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İlkokulda görev yapan ( $\bar{x}=4.10$ ) öğretmenlerin bağlılık gücünün anaokulunda görev yapan ( $\bar{x}=3.97$ ), ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.89$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=3.35$ ) öğretmen görüşlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Anaokulunda görev yapan

öğretmenlerin ( $\bar{x}=3.79$ ) bilgi gücünün ilkökulda görev yapan ( $\bar{x}=3.77$ ), ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.60$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=3.22$ ) öğretmen görüşlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

İlkokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.60$ ) öğretmenlerin, güç türleri alt boyutlarına ilişkin genel toplam değerinin anaokulunda görev yapan ( $\bar{x}=3.58$ ), ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.51$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=3.18$ ) öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2.27: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet Alt Boyutları		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	34.16	3	11.38	20.46	.00*
	Gurupiçi	207.53	373	.55		
	Toplam	241.69	376			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	41.38	3	13.79	24.79	.00*
	Gurupiçi	207.51	373	.55		
	Toplam	248.90	376			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	42.79	3	14.26	22.12	.00*
	Gurupiçi	240.51	373	.64		
	Toplam	283.30	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	39.12	3	13.04	28.76	.00*
	Gurupiçi	169.08	373	.45		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.27'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adalet algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adalet algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adalet

algılamalarının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet ölçeği toplamının görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır ( $p=.00 > .05$ ).

Görev yapılan eğitim kademesi değişkeninin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin algılanmasına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post-Hoc Sheffe analizi yapılmış olup, Tablo 4.2.28'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.28: Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Bağımsız Değişken		p
	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	
Dağıtımsal Adalet	Ortaokul ( $\bar{x}=3.50$ )	İlkokul ( $\bar{x}=3.82$ )	.00*
		Anaokulu ( $\bar{x}=4.04$ )	.03*
	Lise ( $\bar{x}=3.16$ )	İlkokul ( $\bar{x}=3.82$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.50$ )	.00*
İşlemsel Adalet	Lise ( $\bar{x}=3.01$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=3.97$ )	.00*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.72$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.48$ )	.00*
Etkileşimsel Adalet	Lise ( $\bar{x}=3.45$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=4.35$ )	.00*
		İlkokul ( $\bar{x}=4.17$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.96$ )	.00*
Örgütsel Adalet	Lise ( $\bar{x}=3.15$ )	Anaokulu ( $\bar{x}=4.07$ )	.00*
		İlkokul ( $\bar{x}=3.85$ )	.00*
		Ortaokul ( $\bar{x}=3.59$ )	.00*

Tablo 4.2.28'deki veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde; anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{x}=4.04$ ) dağıtımsal adalet algılarının, ilkokulda ( $\bar{x}=3.82$ ), ortaokulda ( $\bar{x}=3.50$ ) ve lisede ( $\bar{x}=3.16$ ) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Anaokulda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{x}=3.97$ ) işlemsel adalet algısının, ilkokulda ( $\bar{x}=3.72$ ), ortaokulda ( $\bar{x}=3.48$ ) ve lisede ( $\bar{x}=3.01$ ) görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Anaokulunda görev yapan ( $\bar{x}=4.35$ ) öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının; ilkokulda görev yapan ( $\bar{x}=4.17$ ), ortaokulda görev yapan ( $\bar{x}=3.96$ ) ve lisede görev yapan ( $\bar{x}=3.45$ ) öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anaokulunda görev yapan ( $\bar{x}=4.07$ ) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel toplam değerinin; ilkokulda ( $\bar{x}=3.85$ ), ortaokulda ( $\bar{x}=3.59$ ) ve lisede ( $\bar{x}=3.15$ ) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

**h) Görev Yapılan İlçe :** Güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre ilçe değişkenine ilişkin One-Way Anova analizi tablo 4.2.29'da verilmiştir.

**Tablo 4.2.29: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Ölçek Toplamları		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Türleri	Gruplararası	.45	2	.228	.79	.45
	Gurupiçi	107.15	374	.287		
	Toplam	107.61	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5.81	2	2.905	5.36	.00*
	Gurupiçi	202.40	374	.541		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.29'da görüldüğü üzere, güç türleri toplamının görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=.45 > .05$ ). Örgütsel

adalet toplamının görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p=.00 > .05$ ).

**Tablo 4.2.30: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları One-Way Anova Analizi Sonuçları**

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	4.67	2	2.33	3.68	.02*
	Grupiçi	237.02	374	.63		
	Toplam	241.69	376			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	5.71	2	2.85	4.39	.01*
	Grupiçi	243.18	374	.65		
	Toplam	248.90	376			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	8.74	2	4.37	5.95	.00*
	Grupiçi	274.56	374	.73		
	Toplam	283.30	376			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5.81	2	2.905	5.36	.00*
	Grupiçi	202.40	374	.541		
	Toplam	208.21	376			

Tablo 4.2.30 incelendiğinde, örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adalet algılamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ( $p=.02 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adalet algılamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır ( $p=.01 > .05$ ). Örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adalet algılamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=.00 > .05$ ). Örgütsel adalet ölçeği toplamının görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla saptanmıştır ( $p=.00 > .05$ ).

Görev yapılan ilçe değişkeninin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin algılanmasına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post-Hoc Sheffe analizi yapılmış olup, Tablo 4.2.31’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.31: Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Alt Boyutları Post-Hoc Sheffe Testi Analiz Sonuçları**

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Bağımsız Değişken		p
	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	
Dağıtımsal Adalet	Avcılar ( $\bar{x}$ =3.55)	Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.29)	.04*
İşlemsel Adalet	Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.47)	Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.18)	.01*
Etkileşimsel Adalet	Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.96)	Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.59)	.00*
		Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.59)	.00*
Örgütsel Adalet	Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.30)	Avcılar ( $\bar{x}$ =3.55)	.03*

Tablo 4.2.31’deki veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde; Avcılar ( $\bar{x}$ =3.55) ilçesinde görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.29) ilçesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.47) ilçesinde görev yapan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.18) ilçesinde görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.96) ilçesinde görev yapan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.59) ilçesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının genel toplamını görev yapılan ilçe değişkenine göre incelediğimizde ise Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.59) ilçesinin, Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.30) ilçesinden; Avcılar ( $\bar{x}$ =3.55) ilçesinin ise Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.30) ilçesinden örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak Küçükçekmece ( $\bar{x}$ =3.59) ilçesinin örgütsel adalet genel toplamının, Avcılar ( $\bar{x}$ =3.55) ilçesinden ve Bakırköy ( $\bar{x}$ =3.30) ilçesinden daha yüksek olduğu saptanmıştır.



.01) alt boyutu, “Karizmatik Güç Türü” ( $r=.803$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu ve “Bilgi Güç Türü” ( $r=.834$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı ilişkileri olduğu; “Zorlayıcı Güç Türü” ( $r=.226$ ;  $p < .01$ ) alt boyutunun ise pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişkileri bulunduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet “Dağıtımsal Adalet” ( $r=.597$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu ve “Etkileşimsel Adalet” ( $r=.646$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, orta düzeyde; “İşlemsel Adalet” ( $r=.708$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile yöneticilerin kullandıkları “Ödül Güç Türü” ( $r=.288$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişkileri bulunduğu; “Karşılıklı Güç Türü” ( $r=.648$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu, “Karizmatik Güç Türü” ( $r=.638$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu ve “Bilgi Güç Türü” ( $r=.681$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu; “Uzmanlık Güç Türü” ( $r=.768$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu ve “Bağlılık Güç Türü” ( $r=.740$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu; “Zorlayıcı Güç Türü” ( $r= -.096$ ;  $p < .01$ ) alt boyutunun ise negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile örgütsel adaletin “Dağıtımsal Adalet” ( $r=.864$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu, “İşlemsel Adalet” ( $r=.954$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu ve “Etkileşimsel Adalet” ( $r=.863$ ;  $p < .01$ ) alt boyutu pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı ilişkileri bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.2.33: Korelasyon Düzeyleri Aralıkları**

Korelasyon Aralıkları (r)	İlişki Düzeyi
0.00	İlişki yok
0.01-0.29	Düşük düzeyde ilişki
0.30-0.70	Orta düzeyde ilişki
0.71-0.99	Yüksek düzeyde ilişki
1.00	Mükemmel ilişki

Korelasyon katsayısı ( $r$ ) +1 ile -1 arasında değerler olarak iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini belirler.  $r = -1$  değeri negatif ve  $r = +1$  değeri ise tam pozitif yönde ilişki vardır ve  $r = 0$  değeri ise ilişki yoktur anlamlarına gelir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısı aralıklarına göre ifade edilir (Köklü ve diğerleri, 2006).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak tartışma, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

#### 5.1. Tartışma

Okullarda, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koymak ve yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel algıları arasındaki ilişkinin olup olmadığının belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, tartışma kısmı alt problemlere göre yapılmış olup sonuç ve öneriler ayrı bir başlıkta düzenlenmiştir.

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

*Alt Problem-1: Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri algıları ve örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?*

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri alt boyutlarından en fazla bağıllık gücünü daha sonra sırasıyla uzmanlık gücü, bilgi gücü ve ödül gücünü yüksek düzeyde “çoğunlukla”; karşılıklı güç, karizmatik güç ve en az zorlayıcı güç türlerini orta düzeyde “bazen” sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticiler en çok bağıllık gücünü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, bilgi gücü, ödül gücü, karşılıklı güç, karizmatik güç ve zorlayıcı güç türlerini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin en çok bağıllık güç türünü uygulamasının sebebi örgüte olan bağıllık duygusunun pozitif yönde gelişmesini sağlamak olduğu düşünülebilir. Çünkü, yönetici örgüte rehberlik ederek örgüt iklimini belirleyen ve örgütün devamlılığını sağlayan kişidir. Yöneticinin yaklaşımı örgüt çalışanlarının örgüte olan yaklaşımlarını da belirler. Yönetici örgüte ne kadar bağılysa örgüt çalışanları da o kadar bağıldır. Çalışanlar bağılı olduğu örgüte daha fazla destek ve yardımda bulunur. Bağıllık güç türünün yöneticiler tarafından öğretmenlere daha fazla kullanılmasının nedenleri olarak görülebilir.

Literatürü incelediğimizde, Aslanargun'un (2009) yaptığı araştırmada yöneticilerin, en çok bağlılık gücü ve uzmanlık gücünü; en az ise karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullanmakta olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırma çalışmasında en çok bağlılık ve uzmanlık güç türlerinin ve en az zorlayıcı güç türünün bulunması yapılan çalışma ile benzer niteliktedir. Diğer güç türlerinde çıkan sonuçlarla ise örtüşmemektedir. Atmaca (2014), Uçar (2016) ve Pars Şener'in (2017) yaptığı araştırmalar sonucunda yöneticilerin kullandığı güç türlerinden en çok bağlılık gücünün olduğuna dair bulgulara ulaşmışlardır. Bu bulgular araştırma ile paralellik göstermektedir. Uludağ Kodal'ın (2019) yılında yaptığı araştırmada sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden en çok bağlılık gücünün, ikinci olarak uzmanlık gücünün ve en az tercih edilen gücün ise zorlayıcı güç türünün olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin bağlılık güç türünü en fazla kullanmaları öğretmenlerden karşılıklı olarak etkileşim içerisinde ortak bir çalışma göstererek, okuldaki çalışmalara katkı sağlayarak destek alma istemelerinin olduğu düşüncesine sahip olabileceğini belirtmiştir. Uçar'ın (2016) yapmış olduğu çalışmada yöneticiler en fazla bağlılık gücü kullandığı, bağlılık gücünden sonra en çok uzmanlık gücü ve bilgi gücünü en az da zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmayı destekler niteliktedir. Bu çalışmalar araştırmada elde ettiğimiz bulgularla benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin ikinci olarak en çok kullandıkları güç türü olan uzmanlık gücü, alanında yeterli donanımına, bilgi ve beceriye sahip olan yöneticilerin, bireylere yaklaşım tarzının daha güven verici olabileceği söylenebilir. Yöneticiler alan hakimiyetleri ile çalışanları etkilerler. Güven bağlılık duygusunu da etkileyeceği için çalışanları pozitif yönde etkiler ve bu da örgütün devamlılığı ve başarısı için önemlidir. Uzmanlık gücünün ikinci olarak en fazla kullanılmasının nedeni olarak yöneticilerin bilgileriyle çalışanlarını etkileme çabasında olduklarının kanıtı olarak düşünülebilir.

Bağlılık güç türünü en fazla kullanan bir yönetici, zorlayıcı güç kullanımına daha az başvurabilir. Bağlılık ve zorlayıcı güç türlerinin arasında negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bundan dolayı bir örgütte bağlılık gücü yüksekse zorlayıcı güç düşük düzeyde çıkabilir. Çalışanlar emir, ceza gibi zorlamalarla değil, örgüte olan bağlılıklarıyla iş yaparlar. Çünkü iyi bir yönetici çalışanların da çeşitli haklara sahip olduğunu, örgütte pozitif bir yaklaşımla olumlu bir iklim oluşturabileceğini böylece çalışanlara daha rahat iş yaptırabileceğini, bağlılık duygusu ve alanındaki

uzmanlığıyla onları etkileyebileceğini düşünür. Zorlayıcı gücün düşük çıkmasının sebebi olarak aynı zamanda öğretmenlerin yöneticileri konusunda negatif bir yorum yapmayı tercih etmedikleri olarak da ifade edilebilir. Bunlar yöneticiler tarafından zorlayıcı güç türünün en az kullanılmasının nedenleri olarak söylenebilir.

Alanyazınında bazı çalışmaları incelediğimizde, Polat'ın (2010) yöneticilerin en fazla ödül gücü, karşılıklı gücü, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağımlılık gücünü ve karizmatik gücünü uyguladıklarını, en az ise zorlayıcı güce başvurduklarını araştırmasında belirtmiştir. Ödül gücünün en fazla kullanılması sonucu yaptığımız çalışma ile farklılık göstermekle birlikte, en az kullanılan zorlayıcı güç türü sonucuyla benzerlik göstermektedir. Karaman (2015) çalışmasında yöneticilerin en fazla uzmanlık gücünü, sonra sırasıyla yasal güç, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü uyguladıklarını ifade etmiştir. Bu çalışmadaki güç türleri sıralaması yaptığımız çalışma ile çelişmektedir; ama en az uygulanan zorlayıcı güç türü sonucu ile benzerlik göstermektedir. Okan ve Ahmet (2015) tarafından araştırmaya göre gücün alt boyutları içinde en yüksek ortalama değer ödül gücünde ve en düşük ortalama değer zorlayıcı güç alt boyutunda olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Ödül gücünün en yüksek çıkması yaptığımız araştırma ile çelişirken, en az zorlayıcı gücün çıkması ile örtüşmektedir. Özhan (2016) çalışmasında, yöneticilerin en çok yasal gücü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve en az düzeyde zorlayıcı gücü kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin zorlayıcı gücü en az kullanmalarının nedenini olarak da öğretmenlerde karşı çıkma, tepki gösterme gibi negatif davranışların oluşmasına ve böylece okula karşı negatif tutum ve davranışlara sebep olabileceğini düşünerek zorlayıcı gücü daha az kullandıklarını ifade etmiştir. Yasal gücün en çok kullanılması sonucu yaptığımız araştırma ile farklılık göstermekle birlikte en az kullanılan zorlayıcı güç türü ile de benzerlik göstermektedir. Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin gücün alt boyutlarından en fazla yasal ve zorlayıcı gücü, en az ödül gücünü kullandıkları sonucunu bulmuşlardır. Araştırma sonuçları çalışmamızla çelişmektedir. Bağcı (2009) çalışmasında güç türlerinden en fazla uygulanan gücün kişisel güç türünün olduğunu, sonrasında uzmanlık gücü, ekonomik güç ve konum gücünü ifade etmiştir. Bu sonucuyla çalışmamızla farklılık göstermektedir. Bulut'un (2019) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, en fazla kullanılan güç türünün yasal güç, en az kullanılan güç türünün ise, zorlayıcı güç türü olduğu ifade etmiştir. Yöneticiler tarafından kullanılan güç türleri

uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve karizma gücüdür. Ölçek sonuçlarına göre, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin en çok uyguladığı yasal güç iken, en az uyguladığı güç ise zorlayıcı güçtür. Yasal gücün en fazla çıkması yönüyle araştırmamızla farklılık göstermekle birlikte, en az çıkan zorlayıcı güç ile paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel adaletin üç alt boyutu olan etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler en çok etkileşimsel adaleti, sonra dağıtımsal adaleti ve en az olarak da işlemsel adaleti algılamışlardır. Öğretmenler tarafından etkileşimsel adaletin en çok algılanmasının nedeni olarak yöneticilerin öğretmenlere bireysel hakları konusunda adil davranarak, saygı göstererek ve karşılıklı pozitif ilişkiler kurarak daha fazla iletişim ve etkileşim içerisinde olduklarını, böylece okul örgütünü olumlu yönde etkileyerek başarılı olabileceklerini düşünceleri sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmaları incelediğimizde, Polat ve Celep'in (2008) yaptıkları araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel algılarında etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. En fazla etkileşimsel adalet, sonra dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma sonucu yaptığımız araştırmayı destekler niteliktedir. Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Mumcu ve Döven'in (2016) yaptıkları araştırmadaki bulgulara göre, etik iklim ve örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. İşlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı örgütte oluşan etik iklimin oluşumunu sağlar. Çünkü bir örgütte pozitif iklim çalışanların adalet algısını olumlu yönde, negatif bir iklim ise çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkiler. Yapılan araştırmada her üç alt boyutta desteklenmekte; ama dağıtımsal adalet diğer alt boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Tekcan'ın (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ve bunun nedeni olarak okul örgütünde yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışlarında adil, eşit, tutarlı ve karşılıklı ilişkiler de olumlu davranışlar sergilemelerinden kaynaklı olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel adaletin alt

boyutlarından ise etkileşimsel adaletin yüksek düzeyde öğretmenler tarafından algılandığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak, yöneticilerin öğretmenlerle adil, pozitif, karşılıklı saygı esasına dayalı, kararları alırken onların düşüncelerine önem veren, açık, şeffaf ve nitelikli ilişkiler kurduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının işlemsel adalet alt boyutunda düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, öğretmenlerin okulda alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olmaması ve karşı çıkma haklarının olmadığı olarak görülebilir. Araştırma yapılan çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır.

Bölükbaşıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin üç alt boyutunda da de orta düzeyde algıya sahiptir. En yüksek ortalama etkileşimsel adalet, en düşük ortalama işlemsel adalet alt boyutlarında olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adaletin diğer alt boyutlarına göre yüksek çıkmasının nedeni olarak öğretmenler ve yöneticiler arasındaki diyalogların pozitif, motive edici olduğu, yapılan işlemler ile ödül ve ceza kullanımına göre daha etkili olduğu sonucuna varılabilir. Etkileşimsel adaletin diğer alt boyutlarından yüksek çıkması sonucuyla yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir; ama araştırmanın diğer bulguları ile çelişmektedir. Şamdan (2019) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin en çok algıladıkları örgütsel adaletin işlemsel adalet, sonra dağıtımsal adalet ve en az etkileşimsel adalet olduğu sonucunu ifade etmiştir. Bu çalışma yaptığımız çalışmadaki öğretmenler tarafından en fazla etkileşimsel adaletin algılanması sonucu ile örtüşmemektedir.

### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

*Alt Problem-2 : Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, görev yapılan eğitim kademesi ve görev yapılan ilçe değişkenlerine bakımından anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?*

**a) Cinsiyet Değişkenine Göre Tartışma :** Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kullandığı güç türlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerinde

cinsiyet değişkenine göre öğretmenler arasında herhangi bir ayırım gözetmedikleri ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre güç algısında bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılabilir. Literatürü incelediğimizde yöneticilerin kullandıkları güç türlerini cinsiyet değişkenine göre incelediğimizde benzer araştırmalara rastlanmıştır. Özaslan'ın (2006) çalışmasında uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güçte cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Zafer'in (2008) yaptığı araştırmada ise cinsiyet değişkeninin yöneticilerin kullandıkları güç türlerine göre etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Titrek ve Zafer (2009) yaptıkları araştırmada gücün alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Karaman (2015) yaptığı araştırmada kullanılan gücün cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmadığını belirtmiştir. Özhan (2016) araştırmasında cinsiyet değişkeni ile yöneticilerin kullandığı güç türleri algılarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Demir'in (2017) yaptığı araştırma bulgularına göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı ve sonuç olarak cinsiyet değişkeninin bir etkiye sahip olmadığını saptamıştır. Polat (2010), Memduhoğlu ve Turhan (2016) ve Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) yaptıkları araştırmalarda da cinsiyet değişkenine göre kullanılan güç türlerinde anlamlı bir farklılık saptamadıklarını belirtmişlerdir. Alanyazınında yapılan bu araştırmalar sonuçları yönüyle yaptığımız araştırma çalışmasını destekler niteliktedir.

Cinsiyet değişkenine göre araştırma çalışması ile çelişen ve farklılık gösteren çalışmalar ise Gökkaya'nın (2010) araştırmasında cinsiyet değişkenine göre farklılık analizinde, yöneticilerin uyguladıkları zorlayıcı güç türünde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiş ve kadınların erkeklere göre üzerlerinde zorlayıcı bir güç istemedikleri sonucuna ulaştığını ifade etmiştir. Kayalı (2011) araştırmasında yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden karizmatik güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç alt boyutlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ödül gücü ve yasal güç alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Demirel (2012) ve Üstün'ün (2013) yaptıkları araştırmacılarda güç türlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlandığını belirtmişlerdir. Bu çalışmalar ise araştırma sonuçlarımızla farklılık göstermektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği toplamında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kadın öğretmenlerin

erkek öğretmenlerin puanlarının ortalamasından daha fazla olduğu, yani kadınların örgütsel algılarının daha yüksek olduğu ve böylece yöneticilerinin daha adaletli davrandığı sonucuna ulaşılabılır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından en çok etkileşimsel adaletin ve sonrasında işlemsel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Etkileşimsel ve işlemsel adalet algılarının kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Şamdan (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışma sonucu araştırmayı destekler niteliktedir. Polat ve Celep (2008) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak örgütsel adaletin alt boyutlarında ise anlamlı farklılık dağıtımsal ve etkileşimsel adalette görülmüştür. İşlemsel adalet alt boyutunda da cinsiyete göre anlamlı farklılaşmaya rastlanmamıştır. Çağ'ın (2011) araştırma çalışmasında cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Alt boyutların tümünde de örgütsel adalet ile cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Baş ve Şentürk (2011) yaptıkları araştırma bulgularına, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bölükbaşıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**b) Yaş Değişkenine Göre Tartışma :** Araştırmada yaş değişkeni ile yöneticilerin kullandığı güç türlerini analiz ettiğimizde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular yöneticilerin farklı yaş gruplarına güç türlerini kullanırken benzer bir davranış gösterdikleri sonucunu ortaya koyabilir. Yaş değişkenine göre yöneticilerin uyguladıkları güç türleri ile elde edilen sonuçlara göre yapılan literatür çalışmasında çalışmamızı sonuçları ile destekleyen araştırma çalışmalarına rastlanmıştır. Özaslan'ın (2006) araştırma bulguları yaş değişkenine göre güç türleri alt boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç ile anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Gökkaya (2010) yaptığı araştırmada yaş

değişkenine göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerine göre anlamlı bir farklılık tespit etmediğini belirtmiştir. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) tarafından yapılan araştırma yaş değişkenine göre yöneticilerin güç türlerinin uygulanışına yönelik anlamlı bir farklılık görülmediğini belirtmişlerdir. Özhan (2016) yaş değişkenine ilişkin edilen bulgulara göre, güç türleri alt boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kullanımında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çınar Oran (2019) tarafından yapılan çalışmada güç türleri kullanımı ile yaş değişkenine göre yapılan analizler neticesinde anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmiştir. Bu çalışmalar araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Polat ve Celep'in (2008) araştırmasında elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin adalet algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bu araştırma yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bölükbaşıoğlu (2013) yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Şamdan'ın (2019) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çağ'ın (2011) araştırmasında yaş durumu değişkeni ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalette anlamlı bir farklılığa rastlanmamış; ama işlemsel adalet algısında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bal (2019) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**c) Medeni Durum Değişkenine Göre Tartışma :** Öğretmen görüşlerine göre yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgularda medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, öğretmenlerin evli ya da bekar olmaları yöneticilerin kullandıkları güç türlerini etkilemediği ve öğretmenlerin örgütsel güç algısında da herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılabilir. Güç kullanımının medeni durum değişkenine göre yapılan araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) yaptıkları araştırma sonucunda kullanılan güç türlerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediğini belirtmişlerdir. Pars Şener'in (2017) araştırmasında yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ait medeni

durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Bu çalışmalar medeni durum değişkenine göre araştırma sonuçları ile benzer niteliktedir. Araştırma ile farklılık gösteren bir çalışma, Demir'in (2017) tarafından medeni durum değişkenine göre uzmanlık gücü dışında diğer güç türleri ve genel örgütsel güç türleri açısından evli erkeklerin pozitif yönde görüş ifade ettiklerini saptamıştır. Yöneticiler tarafından uygulanan güç türlerini evli erkeklerin daha fazla algıladıkları ifade edilebilir. Bu araştırma sonuçları yönünden yaptığımız çalışma ile çelişmektedir.

Araştırma bulguları medeni durum değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel algıları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Şamdan (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu çalışma araştırma ile çelişmektedir.

**d) Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tartışma :** Öğretmen görüşlerine göre yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgularda eğitim düzeyi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır. Eğitim düzeyi değişkeninin öğretmenlerin herbirinde farklı olmasına rağmen yöneticilerin uyguladıkları güç türlerinde herhangi bir farklılık bulunmamasının nedenlerinden biri olarak, aynı okul örgütünde yer alan bireylerin aynı iklim içerisinde birbirlerinden etkilenerik durumlara ya da olaylara aynı paralellikte yaklaşmaları olarak düşünülebilir. Alanyazınındaki çalışmalarda yöneticilerin kullandıkları güç türlerini eğitim düzeyi değişkenine göre inceleyen benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar yer almaktadır. Gökkaya (2010) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmadığını belirtmiştir. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi değişkeni ile yöneticinin güç türleri kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmişlerdir. Özhan'ın (2016) araştırmasında güç kullanımı ile eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Çınar Oran (2019) çalışmasında yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediğini ifade etmiştir. Koyuncu (2016) çalışmasında eğitim düzeyi değişkenine göre, uzmanlık gücü, yasal gücü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve ödüllendirme güç türleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırmalar

sonuçları ile araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Titrek ve Zafer (2009) araştırmada eğitim durumuna ilişkin yöneticilerin kullandığı güç türlerinden karizmatik güç ve ödüllendirme gücü alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu araştırma sonucu yaptığımız çalışma ile çelişmektedir.

Araştırma bulguları eğitim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel algıları arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Bu durum yöneticilerin okul örgütü içerisinde yer alan öğretmenlere karşı eğitim düzeyini ayırt etmeden, eşit ve adil davrandığını ve öğretmenlerin de yöneticilere yönelik örgütsel adalet algısında farklılaşma olmadığını bir nedeni olarak değerlendirilebilir. Bölükbaşıoğlu (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık bulunmaktadır. Şamdan (2019) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çağ'ın (2011) yaptığı çalışmasında elde ettiği bulgulara göre algılanan örgütsel adalet alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir farka rastlanmamış; fakat işlemsel adalet alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Alt boyutların tümünde örgütsel adalet ile eğitim düzeyi değişkeni bakımından da bir farklılık saptanmadığı görülmüştür.

**e) Branş Değişkenine Göre Tartışma :** Yöneticilerin kullandıkları güç türlerinde branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticilerin güç kullanımında branşlara göre öğretmenleri ayırt etmediği ve farklı davranmadığı sonucuna ulaşılabilir. Ya da öğretmenlerin mesleki açıdan birbirlerini etkileyen, etkileşimi yüksek, bilgiyi paylaşan bireyler olabileceğini düşündürebilir. Literatürde araştırma ile benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalara ulaşılmıştır. Göksu (2004) tarafından yapılan çalışmada branşa değişkenine göre ağıladıkları güç türleri bakımından anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunun nedeni olarak öğretmenlik mesleği açısından birbirleriyle benzer değerlere sahip olabileceklerini belirtmiştir. Kayalı'nın (2011) araştırmasında branş değişkenine göre gücün alt boyutlarından ödül, uzmanlık ve bilgi, karizmatik, zorlayıcı güç türlerine ait anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Helvacı ve Kayalı (2011)

yaptıkları çalışmada branş değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri olan yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmalar yaptığımız araştırma ile destekler nitelikte benzerlik göstermektedir. Alanyazınında araştırma sonuçları ile farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalara da rastlanmıştır. Demirel'in (2012) yaptığı çalışmada yöneticilerin yasal, uzmanlık, karizma ve ödül güç türlerinde branşa göre farklılık bulunmazken, zorlayıcı güç türünde ise branşa göre farklılık olduğunu belirtmiştir. Zorlayıcı güç kullanımı algısı sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeydedir. Sınıf öğretmenleri eğitim öğretim faaliyetlerinin başlangıcı olan temel lokomotif öğretmenler oldukları için yöneticilerin daha fazla zorladıkları düşünülebilir veya sınıf içindeki etkisinin, görev ve sorumluluklarının vermiş olduğu güç ile yöneticinin bu gücüne karşı durabilecekleri ifade edilebilir. Aydın'ın (2016) araştırma çalışmasında elde ettiği bulgulara göre ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç türlerinde branşa göre farklılığa rastlandığını söylemiştir. Memduhoğlu ve Turhan (2016) yaptıkları çalışmada elde edile bulgulara göre güç kullanımı branş değişkenine göre yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç türlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre kullanılan yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Zorlayıcı güç türünde ise branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Çınar Oran'ın (2019) yaptığı çalışmada elde ettiği bulgulara göre uzmanlık gücünün Türkçe branşındaki öğretmenler tarafından daha fazla algılandığı, yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ve karizmatik gücün ise sosyal bilgiler branşındaki öğretmenler tarafından daha fazla algılandığını ifade etmiştir. Yapılan bu çalışmalar araştırma sonuçları ile çelişmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği toplamının branş değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının analizleri neticesinde branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında branş değişkenine göre en fazla ilişkiye sahip olan etkileşimsel adalet alt boyutunda sosyal bilimler ile dil branşı arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısının sosyal bilimler ile dil branşları arasında ilişkinin yüksek çıkmasının nedeni olarak karşılıklı olarak sözel

etkileşimin fazla olduğu branşlar olmalarından dolayı olabilir. Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında ikinci olarak en fazla ilişkiye sahip olan dağıtımsal adalet algısı sosyal bilimler ile sayısal branşları arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısının sosyal bilimler ile sayısal branşları arasında ilişkinin yüksek çıkmasının nedeni olarak yönetilerin sayısal anlamda kaynakları doğru ve adaletli dağıtımıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırmadaki bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında en az ilişkiye sahip olan işlemsel adalet algısının sosyal bilimler ile sayısal branşları arasında yüksek düzeyde ilişkiye rastlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel toplamının branş değişkenine göre sosyal bilimler ile sayısal branşları arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bölükbaşıoğlu'nun (2013) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Şamdan (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir.

**f) Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tartışma :** Araştırmada elde edilen bulgulara göre mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticilerin kullandığı güç türlerinin mesleki kıdem değişkenine göre araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Gökkaya (2010) yaptığı çalışmasındaki bulgular doğrultusunda mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını saptamıştır. Demir (2017) mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türlerin de anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirtmiştir. Yapılan bu çalışmalar araştırmayı destekler niteliktedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan araştırma çalışması ile çelişen çalışmalara da rastlanmıştır. Yorulmaz (2014) yaptığı araştırmada ortaöğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile mesleki kıdem arasında uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, ödüllendirme gücü ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Ödüllendirme gücünde anlamlı farklılık 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar öğretmenler ile 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasındadır. Böylece 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha yüksek bir güç algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma ödüllendirme gücü dışında diğer güç türleri

sonuçlarıyla benzerlik gösterirken, ödüllendirme güç türündeki farklılığın bulunması sonucu ile örtüşmemektedir. Özhan (2016) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre bulgulara baktığımızda yöneticilerin uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücü kullanmalarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, karizmatik güç alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerle aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticilerin karizmatik gücü daha fazla kullandıklarını belirtmiştir. Bu araştırma sonucu yapılan çalışma ile karizmatik güç dışında gücün diğer alt boyutları ile benzerlik göstermekle birlikte, karizmatik güç türünün sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Uçar'ın (2016) güç türlerine yönelik araştırmasında; 5 yıl ve altı çalışan öğretmen gruplarının, yöneticilerinin uyguladığı bağlılık gücünü, 6 ve 10 yıl arasında çalışan öğretmenlerden daha fazla algıladıkları söylenebilir. Aydın (2016) yaptığı çalışmada ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir. Araştırmayla sonuçları yönüyle farklıdır. Çınar Oran (2019) çalışmasında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile yöneticilerin güç kullanımları arasında uzmanlık gücü ve yasal güç alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmalar sonuçları yönünden yapılan çalışma ile farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişkiyi incelediğimizde istatistiksel analizler neticesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin sadece işlemsel adalet alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutlarında ise anlamlı bir farka neden olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda işlemsel adalet algısının mesleki kıdem değişkeninde 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının, meslekte daha fazla tecrübeye sahip olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. İşlemsel adalet algısının 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerde daha yüksek düzeyde çıkmasının nedeni olarak, eğitim yaklaşımlarının sürekli ilerlemesi, yenilenmesi, kararların ve prosedürlerin değişmesi gibi modern çağdaki değişimlere

ve eğitim uygulamalarına meslekte 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan öğretmenlerin ayak uyduramamaları olarak değerlendirilebilir. Araştırmada mesleki çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin adalet algıları düşmektedir sonucuna varılabilir. Polat ve Celep'in (2008) yaptıkları çalışmaya göre öğretmenlerin adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılaşmaya rastlanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarında da mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinde farklılığa ve tüm alt boyutlarında aynı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinde de farklılık saptanmıştır. Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptıkları araştırma bulgularına göre ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Şamdan (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algısında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çağ (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir. Akgeyik'in (2014) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki kıdem değişkenine göre dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, işlemsel adalet alt boyutundaki adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin işlemsel adalete ilişkin pozitif algıları daha fazladır diye nitelendirebiliriz ve kıdemi düşük olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre alınan kararları, yapılan işlemleri daha adaletli olarak algıladıkları söylenebilir. Farklılığın nedenlerinden biri, mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin örgütte geçirdikleri zamanın ve yaşantıların daha az olmasından dolayı adaletli olmayan davranışlara daha az maruz kalması olabilir. Böylece mesleki kıdem arttıkça adaletli davranışların daha fazla artması yönünde bireyin istekleri yükselir.

**g) Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Tartışma :** Yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin okuldaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yöneticilerin uyguladığı gücün okuldaki çalışma süresine göre öğretmenlerin algılarında bir farklılık oluşturmadığı düşünülebilir. Okuldaki kıdem değişkenine göre araştırma bulgularıyla örtüşmeyen ve farklılık gösteren çalışmalara ulaşılmıştır. Pars Şener'in (2017) çalışmasında yöneticilerin uyguladıkları güç türleri

ödül, zorlayıcı, karşılıklı, bilgi, bağlılık, karizmatik güç alt boyutlarının okuldaki kıdem değişkene göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Okuldaki kıdem değişkenine göre kullanılan güç türlerinden sadece uzmanlık gücüne ilişkin anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Okuldaki kıdemi 1 yıl ve altı olan öğretmenler, 1-3 yıl arası öğretmenlere göre uzmanlık gücünü daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışma yaptığımız çalışma ile diğer güç türleri sonuçlarıyla benzerlik göstermekle birlikte, uzmanlık gücü sonucuyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin adalet algılarının okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde olanlara göre yöneticilerin daha adaletli olduğu söylenebilir. Araştırmanın tüm boyutlarında da sonuçların benzer nitelikte olduğu ve öğretmenlerin okuldaki kıdemi arttıkça örgütsel adalet algısında azalma olduğu ifade edilebilir. Şamdan'ın (2019) araştırmasında elde ettiği bulgular doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısında okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bal (2019) yapılan araştırmaya göre bir işletmede çalışma süresi ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. 0-5 yıl arasında çalışanların, 6-10 yıl arasındakilere göre örgütsel adalet algısı daha üst seviyededir.

**ğ) Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tartışma :** Araştırmada elde edilen istatistiksel bulgular doğrultusunda yöneticilerin uyguladığı güç türlerinin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri alt boyutlarından ise bağlılık gücü, uzmanlık gücü, bilgi gücü, karşılıklı güç ve karizmatik güç türlerinde görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ödül gücü ve zorlayıcı güç türü alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri alt boyutlarından bağlılık gücü, uzmanlık gücü, bilgi gücü, karşılıklı güç ve karizmatik güç türleri görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre en fazla bağlılık gücünü, sonra sırasıyla uzmanlık

gücünü, bilgi gücünü, karşılıklı güç ve en az da karizmatik güç türüne başvurdukları görülmektedir.

Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre bağlılık güç türünün en fazla ilkokul ve lise arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin ilkokul eğitim kademesinin lise okul türünden daha fazla bağlılık güç türünü uyguladıkları görülmektedir. Bağlılık güç türünün en çok uygulandığı eğitim kademesi en fazla ilkokul, sırasıyla anaokulu, ortaokul ve en az da lisede kullanıldığı saptanmıştır. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre uzmanlık güç türünün en fazla anaokulu ve lise arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin anaokulu eğitim kademesinin lise kademesinden daha fazla uzmanlık güç türünü uyguladıkları görülmektedir. Uzmanlık güç türünün en çok uygulandığı eğitim kademesi en fazla anaokulu, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az da lisede kullanıldığı saptanmıştır. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre bilgi güç türünü en fazla anaokulu ve lise arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin anaokulu eğitim kademesinde lise okul türünden daha fazla bilgi güç türünü uyguladıkları görülmektedir. Bilgi güç türünün en çok uygulandığı eğitim kademesi en fazla anaokulu, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az da lisede kullanıldığı saptanmıştır. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre karşılıklı güç türünü en fazla ilkokul ve lise arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin ilkokul eğitim kademesinde lise kademesinden daha fazla karşılıklı güç türünü uyguladıkları görülmektedir. Karşılıklı güç türünün en çok uygulandığı görev yapılan eğitim kademesi en fazla ilkokul, sırasıyla anaokulu, ortaokul ve en az da lisede kullanıldığı saptanmıştır. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre karizmatik güç türünü en fazla ilkokul ve lise arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin ilkokul eğitim kademesinde lise kademesinden daha fazla karizmatik güç türünü uyguladıkları görülmektedir. Karizmatik güç türünün en çok uygulandığı okul türleri en fazla ilkokul, sırasıyla ortaokul ve en az da lisede kullanıldığı saptanmıştır. Anaokulu eğitim kademesinde ise yöneticilerin karizmatik güç türüne başvurmadıkları görülmektedir.

Literatürde yöneticilerin kullandığı güç türlerinin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre yapılan araştırma ile farklılık gösteren çalışmalara rastlanmıştır. Karaman (2015) yaptığı araştırmasında yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç türlerinin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre

anlamli bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Yasal güçteki farklılık ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerin yasal güç türünü daha az kullanmasından, ödül ve uzmanlık gücündeki farklılık meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerin ödül ve uzmanlık güç türlerini daha az kullanmasından, zorlayıcı güçteki farklılık meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerin zorlayıcı güç türü daha fazla kullanmasından ve karizmatik güçteki farklılık meslek lisesi öğretmenlerinin ilkokul ve genel lise öğretmenlerine göre yöneticilerin karizmatik gücünü daha az kullanmasından ötürü olduğunu ifade etmiştir. Uçar'ın (2016) araştırma çalışmasında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin kullandıkları karşılıklı güç ve karizmatik güç türlerinde anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin, karşılıklı gücü ortaokul öğretmenlerine daha fazla algıladığı, lise öğretmenlerinin ise karizmatik gücü ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla algıladığı düşünülebilir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen görüşlerinin, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve bağlılık gücü algılarının aynı doğrultuda olduğu söylenebilir. Memduhoğlu ve Turhan'ın (2016) çalışmasında güç kullanımında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortaokullarda yasal güç ve uzmanlık güç kullanımının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Çınar Oran (2019) yaptığı çalışmasında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre güç kullanımına ilişkin tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Güç türlerini ortaokulda görev yapan öğretmenlere, ilkokulda görev öğretmenlerden daha yüksek düzeyde yöneticilerin uyguladıkları tespit edilmiştir. Bulut'un (2019) araştırmasındaki bulgulara göre yöneticinin kullandığı yasal güç ile öğretmenleri okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yasal güç ile görev yapılan eğitim kademesi değişkeni arasında çıkan anlamlı farklılığın ortaokulda çalışan öğretmenlerle lise de çalışan öğretmenler arasında olduğu ortaya çıkmıştır. İncelenen bu araştırma çalışmaları görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre elde edilen bulgularla çelişmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine

göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet türlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet alt boyutları olan etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre en fazla etkileşimsel adaletin, sonra dağıtımsal adaletin ve en az işlemsel adaletin öğretmenler tarafından algılandıkları görülmektedir. Araştırma bulgularına göre görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre etkileşimsel adaletin anaokul ve lise arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin anaokulu eğitim kademesinde lise kademesinden daha fazla etkileşimsel adaleti algıladıkları görülmektedir. Etkileşimsel adalet algılarının en fazla anaokul, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az lise kademesinde algılandığı saptanmıştır. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre dağıtımsal adaletin anaokul ve lise arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin anaokulu eğitim kademesinde lise kademesinden daha fazla dağıtımsal adaleti algıladıkları görülmektedir. Dağıtımsal adalet algılarının en fazla anaokul, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az lisede algılandığı görülmüştür. Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları işlemsel adaletin anaokul ve lise arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin anaokulu eğitim kademesinde kademesinden daha fazla işlemsel adaleti algıladıkları görülmektedir. İşlemsel adalet algılarının en fazla anaokul, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az lise kademesinde algılandığı bulunmuştur. Polat ve Celep'in (2008) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin adalet algılarında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Şamdan (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algısında görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir.

**h) Görev Yapılan İlçe Değişkenine Göre Tartışma :** Yöneticilerin kullandıkları güç türlerinde görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Görev yapılan ilçe değişkenine göre farklılığın bulunmaması öğretmenlerin yöneticilerin uyguladıkları güç kullanımına ilişkin benzer algılara sahip olabileceği ve görev yapılan ilçelere göre değişiklik göstermediğini düşündürebilir ya da güç kullanımına ilişkin öğretmenlerin yöneticileri hakkında görüş bildirmeyi tercih etmemeleri nedenlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel adalet ölçeği toplamının görev yapılan ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet algıları alt boyutlarından etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet türlerinde görev yapılan ilçe değişkenine göre yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Görev yapılan ilçe değişkenine göre en fazla etkileşimsel adaletin, sonra dağıtımsal adaletin ve en az işlemsel adaletin öğretmenler tarafından algılandıkları görölmektedir. Araştırma bulgularına göre görev yapılan ilçe değişkenine göre etkileşimsel adaletin Küçükçekmece ve Bakırköy ilçeleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin Küçükçekmece ilçesinde Bakırköy ilçesinden daha fazla etkileşimsel adaleti algıladıkları görölmektedir. Görev yapılan ilçe değişkenine göre dağıtımsal adaletin Avcılar ve Bakırköy ilçeleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin Avcılar ilçesinde Bakırköy ilçesinden daha fazla dağıtımsal adaleti algıladıkları görölmektedir. Görev yapılan ilçe değişkenine göre işlemsel adaletin Küçükçekmece ve Bakırköy ilçeleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin Küçükçekmece ilçesinde Bakırköy ilçesinden daha fazla işlemsel adaleti algıladıkları görölmektedir.

Literatürde yapılan araştırma bulgularına göre demografik faktörlerin yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı; örneklem, mekan, araştırmanın yapıldığı zaman, okul türü veya okul kademesi değişkenleri alanyazınında yapılmış benzer çalışmalarda bazı farklılaşmaların görölmesinin sebebi olarak düşünölebilir.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma**

*Alt Problem-3 : Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?*

Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu görölmektedir. Bu durum yöneticinin uyguladığı gücün öğretmenlerin adalet algısında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletle ilişkin yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden en çok uzmanlık gücü ve sonrasında bağlılık gücü alt boyutunda pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu, öğretmenler tarafından en az

algılanan zorlayıcı güç türü alt boyutunda ise negatif yönde, düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarından ise en fazla işlemsel adalet, sonra sırasıyla dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutunda pozitif düzeyde, yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırma, yöneticilerin uyguladığı gücün yönetsel akademik donanım ve okul örgütünde yüksek düzeyde pozitif ilişkilere önem vererek öğretmenlerin adalet algısını olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

## 5.2. Sonuçlar

Bu araştırmada genel olarak elde edilen sonuçlar maddeler halinde aşağıda verilmiştir:

- Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri alt boyutlarından en fazla bağımlılık gücünü daha sonra sırasıyla uzmanlık gücü, bilgi gücü ve ödül gücünü yüksek düzeyde “çoğunlukla”; karşılıklı güç, karizmatik güç ve en az zorlayıcı güç türlerini orta düzeyde “bazen” sergiledikleri görülmektedir.
- Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem ve görev yapılan ilçe değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile görev yapılan eğitim kademesi değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve okuldaki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet, branş, mesleki kıdem, görev yapılan eğitim kademesi ve görev yapılan ilçe değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adaletin alt boyutlarından en fazla etkileşimsel adaletin ve işlemsel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmuş,

dağıtımsal adalet alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Branş değişkenine örgütsel adalet alt boyutlarından ise en fazla etkileşimsel adalet algısının sosyal bilimler ve dil branşı arasında olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişkiyi incelediğimizde istatistiksel analizler neticesinde işlemsel adalet alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmakta; diğer alt boyutlarında ise farklılığa rastlanmamıştır. İşlemsel adalet algısının mesleki kıdem değişkeninde 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin adalet algılarından arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının, meslekte daha fazla tecrübeye sahip olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür.
- Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarında en fazla anaokul, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve en az lise kademesinde algılandığı ortaya çıkmıştır.
- Görev yapılan ilçe değişkenine göre en fazla etkileşimsel adaletin, sonra dağıtımsal adaletin ve en az işlemsel adaletin öğretmenler tarafından algılandıkları görülmektedir. Örgütsel adalet algısının en fazla Küçükçekmece ilçesinde, daha sonra Avcılar ilçesinde en az ise Bakırköy ilçesinde olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticinin uyguladığı gücün öğretmenlerin adalet algısında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletle ilişkin yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden en çok uzmanlık gücü ve sonrasında bağlılık gücü alt boyutunda pozitif yönde, yüksek düzeyde ilişki olduğu, öğretmenler tarafından en az algılanan zorlayıcı güç türü alt boyutunda ise negatif yönde, düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarından ise en fazla işlemsel adalet, sonra sırasıyla dağıtımsal

adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutunda pozitif düzeyde, yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

### **5.3. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### **5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Araştırmada yöneticilerin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin gücü daha etkili ve verimli kullanmalarına ilişkin hizmet içi eğitimler düzenlenerek, bu konudaki politikaların geliştirilebilmesi ve bakış açıları konusunda farkındalık sağlanabilir. Böylece yöneticilerin okulda olumlu bir iklim oluşturabilecekleri bir kurum kültürü yaratmaları da sağlanabilir.
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin artırılması için kurum içi etkenlerin belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması yararlı olabilir.
3. Yöneticiler öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını daha fazla arttırmak için kullandıkları örgütsel güç türlerini öğretmenlerin istek ve görüşlerine önem vererek dikkatlice seçmeli, olumlu bir okul atmosferi oluşabilmesi için gerekli ortamı sağlayarak öğretmenlerin okuldaki memnuniyetlerini arttırmalıdır.
4. Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak için, öğretmenleri karar alma süreçlerine daha fazla dahil edebilirler.

#### **5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Benzer nitelikteki bir araştırma konusu diğer illerde ya da Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki daha büyük örneklem gruplarına uygulanabilir. Böylece okul yöneticilerinin güç türlerini kullanma düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili daha fazla bilgi edinilebilir.
2. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışmaya nitel boyut kazandırılarak karma desen çalışması yapılabilir.

3. Devlet ve özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde yapılan bu çalışma, üniversitelerde ya da farklı kurumlarda da uygulanabilir.
4. Bu araştırma öğretmenlerin görüşlerine göre yapılmıştır. Araştırmaya benzer bir araştırma konusu okul yöneticilerinin görüşlerine göre de yapılabilir.
5. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğrenci ve velilere sorularak da incelenebilir.
6. Lisansüstü çalışmalarda yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmalara daha çok önem verilebilir. Konuyla ilgili hem yurt içi hem yurt dışı yayınları takip edilerek milli eğitim sistemini geliştirici yeni modeller oluşturulabilir.
7. Güç türleri ve örgütsel adalet ile ilgili yeni ölçekler geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle İşle Bütünleşme Alguları Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları (Diyarbakır İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akgün, Z. (2019). *Akademik Personellerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizim Tutumlarının Belirlenmesi: Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Akyüz, B., & Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Educational Sciences : Theory & Practice - 12(3)*, 1833-1852.
- Argon, T., Kurt, A., & Yıldırım, F. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arıkan, N., Yenal, G., & Taşpınar, G. (2012). *Altın Sözlük Golden Dictionary, İngilizce-Türkçe / Türkçe-İngilizce Dönüşümlü: Altın Kitaplar Yayınevi.*

- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet* (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atasoy, A. U. (2019). *Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenleri Örgütsel Sessizlik Davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bakan, İ., & Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bal, İ. (2019). *Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice In The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice, Communication Criteria for Fairness. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.). *Research in Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim Yöneticiliği* (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Britt, T. W., & Jex, S. M. (2008). *Organizational Psychology-A Scientist-Practitioner Approach*. Second Edition.
- Bulach, C. (2001). Nine Ways Leaders Can Motivate. <http://www.wesga.edu/sclimate/powertypology>. Erişim Tarihi: (07.06. 2020).
- Bulut, S. (2019). *Okullarda Örgütsel Güç Kaynakları Ve Psikolojik Sermaye İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (17.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founder Speak. In R. Cropanzano (Ed.). *Justice In The Workplace: From Theory to Practice*, 2(1), 3-26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, And New Directions. *Academy Of Management Review*, 3(2), 202-210.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice İn Organizations: A Meta – Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory And Research. *Social Justice Research, 1*(1), 19-40.
- 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.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees And Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly, 302-320*.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 117-130.
- Çınar Oran, S. (2019). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çıvıgın, A. G. (2018). Platon'un Adalet Ve Filozof Kral Anlayışı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 7*(1), 212-229.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level Of Trust. *Journal Of Business Research, 63*(12), 1349-1355.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology, 20*(1), 4-13.
- Demir, K. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirel, Ö. G. (2012). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi (Ankara İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Sage.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H., Chafra, J. ve Bumin B. (2011). Güç Kaynakları Ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 40, 198-209.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organisations: On Power, Involvement and Their Correlates*. NY: The Free Press.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Evans, R. (2001). *The Human Side of School Change*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.

- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Fraizer, G. L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall. Sixth Edition.
- Güllüand, S. W., & Chan, D. (2009). *Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler Ve Uygulamalar, Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (Ed. Neil Anderson Vd.), Literatür Yayınları, İstanbul.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksu, Z. M. (2004). *Organizasyonlarda Güç İlişkileri Kamu İlköğretim Okullarında Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 11-157.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı ). Nobel Yayıncılık.
- Güzelyurt, L. (2010). Değerler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Hales, C. (1997). *Power, Authority and Influence*. In A. Harris, N. Bennett and M. Preedy (Eds.). *Organisational Effectiveness and Improvement In Education*, Buckingham: OUP.
- Haşım, C., Güney, S., ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Helvacı, M. A., ve Kayalı, M. (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Eighth Edition.
- Hukuk Sözlüğü, (2020). Adalet Kavramı.( <https://sozluk.adalet.gov.tr/adalet/>) Erişim Tarihi: (17.12.2020).
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan Ö. F., ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182 – 201.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (23. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kocabıyık, M. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordanmasında, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adaletin Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really do Harvard Business Review on Leadership. *Boston, MA: Harvard Business School*.
- Kotter, J. P. (1996). Power, Dependence and Effective Management. In J.S.Ott *Classic Readings In Organisational Behaviour* (p.425–434), Florida: Harcourt Brace.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Koyuncu, F. (2016). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Yönetimde Başvurdukları Güç Türleri* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Köklü, N., Büyüköztürk Ş., ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Kuşçi, E. (2014). *Akademisyenlerin Üniversitelerde Örgütsel Adaletle İlişkin Algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

- Kütük, H. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Presenteeism Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender And Organizational Justice. *Journal Of Management*, 26(4), 685-704.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power And Leadership: An Influence Process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1), 1-9.
- Leithwood, K. (2001). *Educational Accountability and School Leadership*. <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/52/kpoolevidence-leithwood.pdf>. Erişim Tarihi: (02.07.2020).
- Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory?*. In *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Lindner, E. G. (2001). Humiliation-Trauma That Has Been Overlooked: An Analysis Based on Fieldwork in Germany, Rwanda/Burundi, and Somalia. *Traumatology*, 7(1), 43-68.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. McGraw-Hill/Irwin. 5th Edition.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73 – 89.
- Mikula, G. (2002). Distribution of Tasks: A View From The Social Psychology of Justice. Steiner, D.D., Scarlicki D.P., Gilliland, S.W. (Eds.). *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, Greenwich, Conn.: Information Age Publications, 177-202.
- 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.

- Mossholder, K. W. (1998). Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice. *Journal of Management* July-August.
- Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik İklim Ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113–152.
- 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.
- Oğul Selekler, Z. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Okan, D. İ. Ş., & Ahmet, A. Y. I. K. (2015). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 499-518.
- Orpen, C. (1994). The Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Procedural And Distributive Justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135–136.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özçağlar, A. (2016). *Farklı Örgüt Kültürlerinde Güç Kullanımı: Özel Ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdil Sağ, G. (2010). *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özhan, T. (2016). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

- Pars Şener, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum Ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 71-92.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Sanlı, H. (2019). Platon'un Adalet Tasarımı. <http://hfsa-sempozyum.com/wp-content/uploads/2019/02/HFSA24-Sanli%C4%B1.pdf> Erişim Tarihi: (07.06.2020).
- Scandura. T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (Eleventh Edition). New York: John Wiley and Sons.
- Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded By Individual Differences? An Examination Of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, And The Big Five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.

- Sergiovanni, T. J. (1992). Reflection on Administration Theory and Practice in Schools. In E.W. Hart ve D. Pounder (p.304– 313). *Educational Administration Quarterly*, 28(3).
- Shapiro, D., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Skarlicki, D. P., & Folger. R. (1997). Retaliation In The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Stepina, L. P., & Perrewe, P. L. (1991). The Stability of Comparative Referent Choice and Feelings of Inequity: A Longitudinal Field Study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 185- 200.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Doktora Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları: Elazığ İl Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a Basic Human Need. *New Ideas in Psychology*, 21(3), 209-219.
- Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7(2), 85-89.
- Tekcan, T. (2019). *Algılanan Farklılık Yaklaşımları İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Teker, S. (2015). *Okullarda İş-Yaşam Dengesiyle Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlük. (2020). Örgüt. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (25.08.2020).
- Türk Dil Kurumu Sözlük. (2020). Adalet. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (13.01.2021).
- Uçar, L. (2016). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uludağ Kodal, D. (2019). *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ulus, A. B. (2018). *Çalışanların Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri: Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. *Trans. AM Henderson and Talcott Parsons* (New York, 1947).
- Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2013). Discrimination And Well-Being In Organizations: Testing The Differential Power And Organizational Justice Theories Of Workplace Aggression. *Journal Of Business Ethics*, 115(3), 617-634.
- Yeğin, A. (1978). *Osmanlıca-Türkçe: İslami-İlmi-Edebi-Felsefi: Yeni Lugat*, İstanbul: Hizmet Vakfı Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Basım). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship And Organizational Justice In Turkish Primary Schools. *Journal Of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları Ve Kullanma Düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance Of Different Power Sources In Downward And Lateral Relations. *Journal Of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, Seventh Edition.
- Yüksel, Ş. (2017). *Platon ve Farabi'de Adalet Kavramı* (Yüksek Lisans Tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mardin.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

## EKLER

### EK.1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket ve Araştırma İzin Talebi Yazısı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.18405388  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

03/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 26.10.2017 tarihli ve 17756078 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 No'lu Genelgesi.  
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonu'nun 02.11.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sahabatın Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kader DURSUN'un "Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Siziniz Arasındaki Yordayıcı İlişkiler" konulu tezi kapsamında; İlimiz Bakırköy, Avcılar, Küçükçekirce ve Başakşehir ilçelerinde bulunan özel/resmi tüm eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere, kişisel bilgi formu, güç türleri ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel siziniz ölçeğini uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'lara rica arz ederim.

Ömer Faruk YELKENÇİ  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
03/11/2017

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirötek M. İnan Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet /İstanbul  
E-Posta: sgb54@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y. YÜKSELİ  
Tel: (0 212) 455 04 09-239  
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imzalıdır. İmalat tarihi: <http://www.koc.gov.tr> / 7183-9820-3b23-844e-9844 / İstanbul, Türkiye.

## EK.2. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket ve Araştırma İzin Yazısı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.18446412  
Konu: Anket ve Araştırma İzni

03.11.2017

Sayın: Kader DURSUN

İlgi: a) 26.10.2017 tarihli ve 17756078 Gelen Evrak No'lu dilekçe.  
b) Valilik Makamı'nun 03/11/2017 tarih ve 18405388 Sayılı Oturu.

**"Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Siziniz Arasındaki Yordayıcı İlişkiler"** konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri, ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

### EK.3. Kişisel Bilgi Formu

EK-3

Sayın Meslektaşım,

Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM danışmanlığında Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans tezi için gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, "yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki yordayıcı ilişkileri" belirleyebilmektir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu sebeple isim yazmamıza gerek yoktur. Her soruyu dikkatlice okuyup size uygun olan seçeneği (x) işaretleyerek görüşünüzü belirtmeniz beklenmektedir. Vereceğiniz içten ve samimi cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan cevaplayınız. Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inanca, katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Kader DURSUN  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi  
-Sınıf Öğretmeni-

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız : ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39 ( ) 40-44 ( ) 45 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz : ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
5. Branşınız : Lütfen yazınız .....
6. Mesleki Kıdeminiz : ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
7. Okuldaki Kıdeminiz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri
8. Okul Türü : ( ) Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise
9. Çalıştığınız Okulun Bulunduğu İlçe : .....

9 A 3

#### EK.4. Güç Türleri Ölçeği

EK-3

#### GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ

Maddeler No	AÇIKLAMA: Aşağıdakilerin kendi okulunuzda gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki seçeneklerden sizin için uygun olanını (x) işaretleyiniz. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	1	2	3	4	5
3	Kişilik olarak örnek aldığı birisidir.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini vurgulayarak yönlendirmelerde bulunur.	1	2	3	4	5
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlere mevzuattaki kuralları uygular.	1	2	3	4	5
9	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	1	2	3	4	5
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağına mantıklı nedenler sunar.	1	2	3	4	5
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	1	2	3	4	5
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	1	2	3	4	5
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
16	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	1	2	3	4	5
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	1	2	3	4	5
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
21	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	1	2	3	4	5
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	1	2	3	4	5
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi-becerilerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	1	2	3	4	5
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsa da sonra hak verirler.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	1	2	3	4	5

## EK.5. Örgütsel Adalet Ölçeği

EK-3

### ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Madde No	AÇIKLAMA: Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ile ilgili bir dizi yargı listelenmektedir. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyup, düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneklerden birini (X) işaretleyiniz, tüm maddeleri yanıtlayınız.	Ölçek				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadırlar.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
10	Okul yöneticilerimiz yasa, lüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

GAS

## Ek.6. Ölçek Kullanım İzinleri

### Güç Türleri Ölçeği İzni

Re: GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEK İZİNİ HAKKINDA

25.10.2017 Çar 12:41 tarihinde yanıtladınız

EA Engin A [REDACTED]  
23.10.2017  
Kime: Siz

Kader merhaba,  
kullanabilirsiniz  
Kolay gelsin.

2017-10-22 22:54 GMT+03:00 Kader Dursun [REDACTED]

Merhaba Engin Hocam,

Sayın Hocam, ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Kader Dursun, Yrd. Doç. Dr. Bilal Yıldırım hocamın danışmanlığında, 2009 yılında geliştirdiğiniz 30 maddeden oluşan "Güç Türleri Ölçeği"ni tezimde kullanmak için izninizi istiyorum.

Saygılarımla...

### Örgütsel Adalet Ölçeği İzni

Re: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ - ÖLÇEK İZİNİ HAKKINDA

SP S [REDACTED]  
23.10.2017  
Kime: Siz

Sayın Kader Dursun,

Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Doç.Dr. Soner POLAT  
Kocaeli Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Assoc. Prof.Dr. Soner POLAT/  
Kocaeli University  
Faculty of Education  
Department of Educational Sciences

On 23/10/17 02:53, Kader Dursun [REDACTED]

Merhaba Soner Hocam,

Sayın Hocam, ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Kader Dursun, Yrd. Doç. Dr. Bilal Yıldırım hocamın danışmanlığında, 2007 yılında geliştirdiğiniz 19 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği"ni tezimde kullanmak için izninizi istiyorum.

## ÖZGEÇMİŞ

Kader DURSUN

Adres: Sefaköy / İstanbul

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, 2021, İstanbul

**Önlisans:** Anadolu Üniversitesi Fotoğrafçılık ve Kameramanlık Bölümü (1.Sınıf Öğrencisi), 2020, İstanbul

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, 2018, İstanbul

**Lisans:** Karadeniz Teknik Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü, 2003, İstanbul

### B. MESLEKİ DENEYİM

2003-2010 MEB, Sınıf Öğretmeni

2010-2015 Doğa Koleji, Sınıf Öğretmeni, İlkokul Müdür Yardımcısı

2015-2017 İstek Vakfı Bilge Kağan Koleji, İlkokul Müdür Yardımcısı

2018-2019 İhlas Koleji, Sınıf Öğretmeni

2020-2021 Yeşilköy 2001 Koleji, Sınıf Öğretmenleri Bölüm Başkanı ve Sınıf Öğretmeni

### C. YAYINLARI

Bes 2018, Yöneticilerin Kullandıkları Güç Türleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Yordayıcı İlişkiler, Sözlü Bildiri Sunumu.