

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ATALET
DÜZEYLERİNİN YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Yasin PUSMAZ

İstanbul
Aralık-2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ATALET DÜZEYLERİNİN
YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Yasin PUSMAZ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

İstanbul
Aralık-2020

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin Protokol kapsamında açılan tezli yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Üye Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet Algısı**” 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.

Hasan Yasin PUSMAZ

ÖNSÖZ

Örgütsel yaşamda yönetici-çalışan ilişkileri eşitlik, hakkaniyet ve adalet ilişkileri esasına dayanmaktadır. İş görenlere karşı, kayırmacı davranışlardan uzak, hakkaniyet ve adalet temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesi, tüm iş görenlere adil davranarak örgütsel amaçların yerine getirilmesi, başta çalışan davranışları olmak üzere birçok örgütsel çıktı açısından önemli görülmektedir. Bazen bu adaletsiz tutum ve davranışlar, çalışanları olumsuz davranışlara sürükleyebilme ve atalet içerisine itebilmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel atalet kavramları örgütsel yaşamda önemli etkenler olup birbiri ile ilişkisinin olabileceği düşüncesi ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın örgütsel yaşamda birçok yönetici ve çalışana rehberlik edeceği öngörülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel atalet kavramlarının detaylı bir şekilde tartışıldığı ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre örgütsel adalet ve örgütsel atalet kavramlarının incelendiği bu araştırma beş başlık altında toplanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, araştırmanın önemi, amacı ve problem durumu ele alınmıştır. İkinci bölümünde, araştırma değişkenlerine ilişkin kuramsal temeller ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde, araştırma yönteminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümünde, araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ve bu sonuçlar ışığında getirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmamın her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, bana katkı sağlayarak yardımcı olan, sabrını ve hoşgörüsünü esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya ve bana ufuk açan tüm hocalarıma, her zaman maddi manevi yanımda olan bugünlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan annem Halime PUSMAZ ve babam Cemal PUSMAZ'a, sabrını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim S. Zeynep PUSMAZ'a, araştırmaya katılım göstererek bu araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan kıymetli meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hasan Yasin PUSMAZ

İstanbul – 2020

ÖZET
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ATALET DÜZEYLERİNİN
YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Hasan Yasin PUSMAZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Aralık, 2020 – 89 + xiii Sayfa

Bu araştırma, eğitim kurumlarında örgütsel adaletin, örgütsel atalet üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapmakta olan 3521 öğretmen arasından seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 635 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel modelde tasarlanan bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, araştırma kapsamında veriler, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Atalet Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde, betimleyici istatistiki yöntemler (yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma), değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon analizi, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni yordama gücünü tespit etmek amacıyla regresyon analizi, değişkenler arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla ikili karşılaştırmalarda t testi, çoklu grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA analizi kullanılmıştır.

Araştırma neticesinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bütün boyutlarda yüksek düzeyde olduğu, etkileşimsel adalet algılarının, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin, örgütsel atalet algılarının ise bütün boyutlarda orta düzeyde olduğu görülmekte olup, öğrenme ataleti ortalamalarının deneyim ataleti ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel atalet ve bu ölçeklerin alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş olup, örgütsel adalet ile örgütsel atalet toplam puanları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin, öğretmenlerin örgütsel atalet düzeylerini yordadığı da araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesine göre anlamlı bir biçimde

farklılaştığı görülmekte olup, ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel adaletin bütün boyutlarında, ortaokul ve lise öğretmenlerinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Atalet, Örgütsel Atalet, Örgütsel Adalet



ABSTRACT
**TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AS A
PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL INERTIA**

Hasan Yasin PUSMAZ

Master, Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Dec, 2020 – 89 + xiii Pages

This research was conducted to examine the impact of organizational justice on organizational inertia in educational institutions. The sampling of the research consists of 635 teachers selected from the 3521 teachers working in the district of Başakşehir in Istanbul. This research is designed in correlational model and data were collected using the Organizational Justice Scale, Organizational Inertia Scale and personal information form. In the analysis of the data collected within the scope of the research, descriptive statistical methods (percentage, arithmetic mean, standard deviation), correlation analysis for the determination of the relationships between the variables, regression analysis in order to determine the predictive power of the dependent variable, t test in binary comparisons to determine the difference between the variables, One-way analysis of variance (ANOVA) was used to compare multiple groups.

As a result of the research, it has been determined that teachers' perceptions of organizational justice is high in all dimensions, and their perceptions of interaction justice are higher than distributional and operational justice perceptions. In addition, teachers' perceptions of organizational inertia are observed to be at a medium level in all dimensions, and the average of inertia is found to be lower than the average of inertia. In addition, it was determined that there was a statistically significant relationship between organizational justice and organizational inertia and the sub-dimensions of these scales, and it was observed that there was a moderate negative relationship between organizational justice and organizational inertia. In addition, it has been determined that organizational justice predicts teachers' inertia levels. In addition, it is seen that teachers' perception of organizational justice differs significantly according to the type of school in which teachers work, and it is determined that primary school

teachers' perception of organizational justice is higher in all dimensions of organizational justice compared to the averages of secondary and high school teachers.

Keywords: Justice, Inertia, Organizational Justice, Organizational Inertia



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Sayıtlılar	5
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM	
KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Adalet Kavramı	7
2.2. Örgütsel Adalet	7
2.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	9
2.2.2. Örgütsel Adalet Kuramları	14
2.2.3. Örgütsel Adaletin Önemi	20
2.3. Atalet Kavramı	21
2.3.1. Kişisel Atalet	23
2.4. Örgütsel Atalet	25
2.4.1. Örgütsel Atalet Türleri	29
2.4.2. Örgütsel Ataletin Sebepleri	35
2.4.3. Örgütsel Ataletin Sonuçları	41
2.4.4. Örgütsel Ataletin Üstesinden Gelme	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....43

3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Evren ve Örneklem	43
3.3. Veri Toplama Araçları	45
3.4. Geçerlilik Çalışması.....	45
3.4.1. Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Çalışması.....	45
3.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Çalışması.....	46
3.5. Güvenirlilik Çalışması	48
3.5.1. Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Çalışması.....	48
3.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Çalışması.....	49
3.6. Verilerin Çözümlemesi	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR51

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular.....	51
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Algılarına Yönelik Bulgular.....	51
4.3. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	52
4.4. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması	53
4.5. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması	53
4.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması	55
4.7. Öğretmenlerin Yaşına Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	56
4.8. Öğretmenlerin Yaşına Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	57
4.9. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması	58
4.10. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	60
4.11. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	61
4.12. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi ...	62
4.13. Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi .	63
4.14. Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi.	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR	66
5.1. Tartışma	67
5.2. Öneriler	71
KAYNAKÇA	74
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	89



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	44
Tablo 3.2: Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Faktör Yük Değerleri.....	47
Tablo 3.3: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Yük Değerleri.....	47
Tablo 3.4: Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	48
Tablo 3.5: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	49
Tablo 3.6: Öğretmenleri Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Algılarına İlişkin Elde Edilen Puanların Normal Dağılımını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular	51
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Algılarına Yönelik Bulgular	52
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması	52
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması	53
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması	54
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Örgütsel Adalet Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Scheffe Testi Sonucu.....	55
Tablo 4.7: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması	56
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Yaşına Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması	57
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Yaşına Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması	60
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Kıdemine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	62
Tablo 4.11: Öğretmenlerin Kıdemine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması.....	60
Tablo 4.12: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	61
Tablo 4.13: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi	62
Tablo 4.14: Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi	63
Tablo 4.15: Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Bilgi Ataleti ve Etki Yönü	32
Şekil 2.2: Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim	39
Şekil 4.1: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalete İlişkin Regresyon Modeli	63
Şekil 4.2: Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataletine İlişkin Regresyon Modeli	64
Şekil 4.3: Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataletine İlişkin Regresyon Modeli	65



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
APA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri
vb	: Ve Benzeri

BİRİNCİ BÖLÜM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında ele alınan problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmaya ilişkin sınırlılıklar ve sayıtlılar ele alınmış ve araştırmaya yönelik açıklamalar yapılarak gerekli kavramlar tanımlanmıştır.

GİRİŞ

Örgütsel adalet kavramı çalışanların, işyerindeki prosedürler, etkileşimler ve örgütsel çıktıların doğası gereği ne kadar adil olduğuna yönelik algılarını ifade eden bir kavramdır. Çalışanların bu algısı, çalışanların tutum ve davranışlarını iyi ya da kötü yönde etkilemekte ve bu durum çalışanların performansına ve kurumun başarısına da etki etmektedir (Baldwin, 2006:1). Örgütün istenilen bu başarı ve etkililiği yakalaması hiç şüphesiz çalışanların ve yöneticilerin örgütsel yaşamdaki davranış ve tutumları ile ilişkilidir (Dizer, 2019:1).

Yöneticilerin adil olması, çalışanlara adil bir biçimde davranarak, hiçbir iş görene imtiyaz ve ayrıcalık göstermeden, hiçbir çalışanı ya da çalışan grubunu ötekisinden üstün ve ayrıcalıklı tutmadan, bütün çalışanlara adil davranması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, örgütteki bütün çalışanların potansiyelini tam anlamıyla ortaya koyarak, örgütteki insan kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanabilmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Hiç şüphesiz yöneticilerin bu adil davranışları birçok örgütsel çıktı açısından oldukça önemlidir. Bunların en başında da çalışanların davranış ve tutumları yer almaktadır.

Örgütsel adaletin yerleştiği kurumlarda çalışanlar, kurumlarına daha fazla aidiyet ve bağlılık sergilemekte, örgütün başarısı ve etkililiği için daha fazla çaba harcamaktadır (Şengül, 2019:1). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar (Yeşil ve Dereli, 2012; Bağcı ve Demir, 2017; Önder, 2019; Dizer, 2019) incelendiğinde örgütsel adaletin çalışanların iş doyumu, motivasyonu, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle ilişkili bir olgu olduğu görülmekte, adil yönetimlerin olduğu yerde çalışanların olumlu örgütsel tutum ve davranışları daha fazla sergilediği, adaletsiz örgütsel yapıların olduğu yerde ise olumsuz örgütsel davranışları daha fazla sergilediği görülmektedir. Örgütsel adalet ile ilişkisinin olduğu düşünülen başka bir örgütsel kavram ise örgütsel adalettir.

Örgütsel bağlamda atalet, mevcut örgütsel stratejiye sıkı sıkıya bağlı kalınması, çalışanların örgütsel işleyişi mevcut hali ile desteklemesi, stratejiler üretecek örgütsel mekanizmalara bağlı kalınması, mevcut finansal yatırımlar ve sosyal beklentileri devam ettirmek anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda atalet, statükonun devam ettirilmesi, mevcut örgütsel stratejilerin dışına çıkarak örgütsel yenilenme isteğine karşı direnç gösterme anlamına gelmektedir (Huff, Huff ve Thomas, 1992:56).

Bu bağlamda, örgütsel adaletin yerleşmediği kurumlarda, örgütün amaçları gerçekleştirilmek amacıyla kapasite ve potansiyel tam manasıyla kullanılamamakta ve ataletle düşülebilmektedir olasılığından esinlenerek, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin örgütsel atalet düzeyine etki edip etmediğini tespit etmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öğretmenlerin algısına göre örgütsel adalet ile örgütsel atalet arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma dört ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıtlar ve tanımlara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel atalet kavramları bütün boyutları ile incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntem kısmı ele alınmış olup, araştırmanın modeli, evren-örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları, araştırma bulgularına yönelik yorumlar, araştırma sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin tartışmalar ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgütsel yaşamda insan faktörünün ön plana çıkması, örgütsel kaynakların ve imkânların iş görenler arasında adil dağıtılması, katılımcı yönetim anlayışının ortaya çıkması, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşimin önemsenmesi ve örgütsel hayatta bireyin ön plana çıkmasıyla birlikte örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmış ve örgütsel yaşamda giderek önem kazanmaya başlamıştır (Akman, 2017:3).

Örgütsel yaşamda adaletin temini, örgütün etkililiği ve verimliliğine etki eden ve örgütün sürekliliğini sağlayan ve örgüt açısından birçok pozitif çıktıları olan bir kavramdır. Bu açıdan örgütsel yaşamda adaletin sağlanması oldukça önemlidir. Zira, örgütsel yaşamda adaletin tesisi, örgütün verimliliği ve etkililiği, çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri gibi pozitif etkilere sahipken adaletsizlik ise beraberinde, birçok olumsuz sonuçları getirmektedir (Balcı, 2019:40). Örgütsel yaşamdaki adaletsizliğin doğurduğu sonuçlar, çalışanların örgütsel

bağlılıklarının azalması ya da yok olması, çalışan verimliliğinin düşmesi, çalışanların saldırgan davranışlar sergilemesi, çalışanların performansının düşmesi, üretkenliğin düşmesi, çalışanların işten ayrılma isteğinin artması vb. şeklinde sıralanabilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:209).

Adaletsizlik her toplumda kısmen de olsa görülmekte olup, aile, sosyal hayat, kamusal alan, eğitim örgütleri ya da iş hayatı gibi toplumun birçok değişik kurumlarında ortaya çıkabilmektedir (Gül, 2019:121). Toplumun değişik kurumlarında ortaya çıkan bu eşitsizlik toplumun bazı fertlerine avantajlar ve imtiyazlar sağlarken, bazı fertlerinde moral motivasyonunun düşmesine, kuruma aidiyetliğin azalmasına, çalışanların atalet düşmesine sebep olabilmektedir.

Eylemsizlik, tembellik, statükonun devamı gibi anlamlara gelen atalet örgütsel yaşamda, örgütün değişime ayak uyduramaması ve kendisini güncelleyememesi ve nihayetinde örgütsel verimliliğin azalması ve örgütün amacını etkili bir şekilde yerine getirememesine neden olabilmektedir (Yıldız, 2019:69). Örgütsel yaşamdaki bu atalet durumu, örgütün zinde ve dinç kalmasının önündeki en büyük engellerden birisi olup, örgütün hayati işlevlerini olumsuz bir biçimde etkileyebilmekte, örgütün devamlılığı ve ayakta kalması için rekabet edebilme kabiliyetini yitirmesine hatta örgütün çalışamaz hale gelmesine sebep olabilmektedir (Türkan ve Esmer, 2019:526).

Bu açıdan, çevresel değişimlere ayak uydurarak rekabet edebilme kabiliyetlerini sürdürerek, varlıklarını devam ettirebilmek, çevresel değişim ve gelişmelerin farkında olup, bilgiyi doğru kullanarak zinde, çevik ve dinç olarak örgütsel hayatta ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir (Bakan, Sezer ve Kara, 2017:126).

Kuşkusuz, örgütsel ataletin meydana gelmesinde ya da örgütün çevikliğini ve esnekliğini sürdürerek uzun süre varlığını devam ettirip hayatta kalabilmesine etki eden birçok örgütsel etmen bulunmaktadır. Örgütleri, tembelleşerek, hantallaşarak eylemsizliğe iten yani örgütlerin atalet içerisine düşmesine sebep olan örgütsel faktörlerden birisi de hiç şüphesiz örgütsel adalettir. Örgüt yöneticilerinin adil tutum ve davranışlarının örgütsel ataletle yol açabileceği tezinden ortaya çıkan bu araştırmada örgütsel adaletin örgütsel atalet üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğretmenlerin atalet düzeylerini yordamakta mıdır? sorusuna cevap aranmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, onların örgütsel ataletlerini ne düzeyde yordadığını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel atalet düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, eğitim kademesine ve çalıştığı okulda geçen süreye göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel atalet düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, eğitim kademesine ve kurum kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel atalet düzeyleri arasında manidar bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel ataletlerini ne düzeyde yordamaktadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İş görenlerin taleplerinin ve beklentilerinin çalıştıkları kurum tarafından karşılanması, iş görenlerin motivasyonunu yükselten faktörlerin başında gelmektedir. İş görenler, hem meslektaşlarına hem de kendilerine karşı adil davranılarak herkesin hak ettiği kazanımların adil bir biçimde kendilerine dağıtılmasını beklemektedir. Ayrıca iş görenler, dağıtımaya yönelik yönetsel kararlar alınırken bu sürecin adil bir biçimde yürütülmesi, alınan bu kararların iş görenlere yansız bir biçimde iletilmesini arzu etmektedir. Kurum içi adaletin sağlanması iş görenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkisi olan bir örgütsel olgu olduğu için örgüt yöneticilerinin bu kavram üzerinde durması ve yönetsel süreçlerde örgütsel adaleti göz önünde bulundurması oldukça önemli bir husustur. Çünkü örgüt yöneticilerinin adaletsiz tutum ve davranışları iş görenlerin tepkisel davranışlar sergilemesine sebebiyet verebilmektedir. Bu tepkisel davranışlardan biri de iş görenlerin atalet bürünmesidir. Hem örgütsel hayatta hem de gündelik hayatta karşımıza çıkan ama çok fazla fark edilmeyen atalet kavramı, hem örgütün verimini ve üretkenliğini azaltmakta hem de iş yoğunluğu içerisinde kaybolan örgüt yöneticilerini tükenmişliğe itebilmektedir. Ayrıca örgütsel yaşamdaki kurallar, örgütsel rutinler, örgütsel iş ve işleyişe ilişkin gündelik prosedürler de kurumu atalet iterek hantallaşmasına neden olabilir ve örgütün çevresel unsurlara vaktinde tepki vermesine mani olabilmektedir. Örgütsel atalet olarak isimlendirilen bu durum,

kurumun gelişimini sürdürebilmesine engel olmakta ve örgütün rekabet kabiliyeti ve gücünü azaltabilmektedir (Soysal, 2010:26).

Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel atalet düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması, eğitim yöneticilerine önemli düzeyde veri sunarak eğitim yöneticilerinin ataletten sıyrılıp, değişken bir yapı ve sinerjik bir kurum kültürü oluşturmaları, yönettikleri kurumları daha etkin, daha verimli kurumlara dönüştürebilmeleri hususunda farklı bir bakış açısı getirebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu araştırmanın öğretmenlerin örgütsel atalet düzeylerinin tespit edilmesi ve örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel atalet düzeylerine ne seviyede etki ettiğinin ortaya konulmasıyla eğitim kurumlarındaki problemlerin çözümüne yönelik ışık tutması, örgütsel atalet konusunda farkındalık oluşturmaları ve örgütlerdeki ataletin giderilmesine yönelik uygun çözüm stratejilerinin belirlenmesi noktasında sağlayacağı katkı açısından önemlidir.

Araştırmayı değerli ve özgün kılan bir başka husus ise, daha önce örgütsel adalet ile örgütsel atalet arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu bir çalışmanın olmamasıdır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma İstanbul ili Başakşehir ilçesinde yer alan 2018-2019 eğitim-öğretim yıllarında 88 okulda görev yapan 3521 öğretmen arasından bu çalışmaya katılan 635 öğretmenin algıları ile sınırlıdır. Araştırma, örneklem olarak seçilen öğretmenlerin araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklere vermiş olduğu cevaplarla ve katılımcı öğretmenlerin kendilerine dağıtılan ölçme aracındaki sorularla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırmaya gönüllülük esası çerçevesinde katılmış olduğu, ölçme aracını doğru bir biçimde ve samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Adalet: Çalışanların örgütte hangi düzeyde adil bir biçimde muamele gördüğüne yönelik, çalışanlarda oluşan adalet algısıdır (Greenberg ve Colquitt, 2005:5).

Atalet: Herhangi bir değişim ya da kuvvet etkilemediği sürece, bir nesnenin aynı hızda veya yoğunlukta aynı yönde devam etme eğilimidir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002:425).

Örgütsel Atalet: Örgütsel ataleti, değişimleri zamanında yakalayamama, değişime ve yeniliğe karşı direnç gösterme, mevcut durumun devam etmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Kinneer ve Roodt, 1998:44).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanı bu bölümünde; adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet kuramları, eğitim örgütlerinde örgütsel adaletle ilişkin uygulamalar, adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin türleri, örgütsel adaletin sebepleri, sonuçları ve örgütsel adalet ile ilgili kavramlar incelenmiştir.

2.1. Adalet Kavramı

Adalet, insanlara karşı eşit muamelede bulunmayı, onlara karşı dürüst ve şeffaf olmayı, kayırmacılığa kaçmadan adil davranmayı yaşama biçimi haline getirebilmektir. Her bir ferdin şahsi hak ve çıkarlarının gözetilmesi ve her bir ferde hak ettiğini yerli yerinde vermektir (Abbasoğlu, 2015:1). Adalet isteği ve adaletsizliğe karşı tavırlar sosyal yaşamın bütün alanlarında bulunmaktadır. Siyasi hareketler, devrimler ve savaşlar adalet bayrağı altında başlatılır. Adalet, toplumsal yaşamın tüm alanlarında öne çıkan bir konudur. Mahkemeler davalarla dolup taşar ancak verdikleri kararların adil olduğuna inanılırsa, o zaman acısız ve protestolara mahal vermeden kabul görür. Algılanan adaletsizlikler, özel yaşamdaki günlük çatışmaların merkezinde yer alır. Yakın ilişkiler tecrübe edilen adaletsizliklerce bozulmaktadır. Bununla birlikte, neyin adil neyin haksız olarak kabul edileceği üzerinde evrensel bir fikir birliği olduğu görülmemektedir. Her sosyal sistem ve her sorun ya da çatışma için tek bir adalet, adil bir çözüm varmış gibi konuşulur ancak sık sık, neyin adil olacağı, adaletin sağlanması için hangi kriterlerin, nasıl uygulanması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu, dağılımlar, sosyal değişimler, ceza ve kabul gibi adaletin kritik olduğu sosyal yaşamın tüm alanları için geçerlidir. Farklı adalet standartlarının uygulanması, değişik çatışmalara ve çelişkili sonuçlara yol açabilir. Neyin adil ve neyin haksız olduğuna dair ortak bir görüş, toplumlar içindeki ve arasındaki politik arenadaki toplumsal çatışmaları önlemek ve çözmek için yardımcı olacaktır (Millon ve Lerner, 2003:542).

2.2. Örgütsel Adalet

Yönetim biliminde “örgütsel adalet” kavramı, biri dar diğeri geniş olmak üzere iki anlama sahiptir. Dar anlamda örgütsel adalet, çeşitli durumlarda ortaya çıkan adalet biçimidir. Bir olayın ya da uygulamanın adil mi yoksa haksız mı olduğuna karar verirken ortaya çıkar ve bireyler bu olay ya da uygulamanın ahlaki açıdan uygun olup

olmadığını ortaya koyar. Daha genel olarak, “örgütsel adalet” terimi, akademik literatüre dayanır ve adaletin boyutları, birey ve grup düzeyindeki etkileri, adaletin nasıl formüle edildiği gibi birçok bileşeni içeren bir bilgi bütünüdür (Cropanzano ve Molina, 2015:379). Örgütsel adalet; örgüt içerisinde çalışanlara hak ettiklerinin ne oranda adil dağıtıldığı ve çalışanların bu husustaki algıları örgütsel adaleti oluşturmaktadır. Yöneticiler, örgütsel hayatta ortaya koydukları sistemin adil olduğuna inansa da bazen bu durum çalışanlar açısından aynı biçimde algılanmamaktadır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki adalet algısının birbirine yakın olması, örgütsel adaletin uygulanabilirliğini güçlü kılmaktadır (Abbasoğlu, 2015:2). Örgütsel adaleti; örgüt içerisinde çalışanların maaşlarının nasıl belirleneceği, çalışanların nasıl ödüllendirileceği ya da örgüt içerisinde kimlere nasıl cezaların verileceği, çalışanların terfilerinin ne şekilde yapılacağı, bu tür örgütsel kararların ne şekilde alındığı ve iş görenlere nasıl iletildiğinin iş görenlerce algılanma şekli olarak ifade etmek mümkündür (İçerli, 2010:69). Örgütsel adalet, işyerinde neyin adil olduğuna dair genel bir algıdır (Robbins ve Judge, 2017:263).

Örgüt kuramcıları, örgütsel adalet kavramını ahlak felsefecilerinden almıştır. Örneğin dağıtım adaleti kavramı Aristo’ya kadar uzanmaktadır (Cropanzano ve Molina, 2015:379). Örgütlerde adalet konusu çeşitli düzeylerde her alanda karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel değişim, çalışanların işten çıkarılması ya da emekliliğe sevki gibi birçok konu ile ilişkilidir. Bu gibi konular sadece muhatabını etkilemez aynı zamanda kurumda çalışan diğer personeli de ilgilendiren konulardır. Konuyla doğrudan ilgisi olmayan halk bile, işten çıkarmaların haklı ya da haksız olup olmadığı hakkında yargılamalarda bulunmaktadır (Kals ve Jiranek, 2012:219).

Örgütsel yaşamda bir davranış yahut bir durumun adil olması demek, iş görenlerin davranış yahut durumu ne kadar adil olarak algıladığı ile alakalıdır. Bu durum tamamen öznel olmakla birlikte adalet kavramının tamamen algısal olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel adalet tamamen iş görenlerin algısı ile ilişkili bir durumdur. Değişik şartlarda ve durumlarda iş görenlerin adalet algıları farklılaşabilir. Örgütsel adalet kavramı kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, iş görenlerin kurum içerisindeki adalet algısı onların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir (İçerli, 2010:80). Örgütsel adaletin örgüt ve çalışanlar için birçok faydasından bahsetmek mümkündür. Bu örgütsel faydalardan bazıları daha fazla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık, daha iyi iş performansı, daha

faydalı vatandaşlık davranışları, daha iyi müşteri memnuniyeti ve azalan örgütsel çatışma yer almaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35).

2.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, çalışanların yöneticilerin ve karar vericilerin kendilerine karşı nasıl davrandıkları ile ilişkili bir kavramdır. Çalışanlar çoğunlukla kendilerine karşı ne kadar adil davranıldığını, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişiler arası adalet olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirmektedir (Robbins ve Judge, 2017:263). Bu bağlamda örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere üç farklı boyutunun olduğundan bahsetmek mümkündür.

2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet en geniş tanımıyla; görevler, sorumluluklar, sunulan imkânlar, ödüllendirmeler, ücretler, yükselmeler vb. kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığına başka bir ifadeyle “kararların adillğine” ilişkin iş gören algılarını ifade eder (Şamdan, 2019:12).

Dağıtımsal adalet, çalışanların aldığı ücret ve tanınma gibi örgütsel çıktılarının adil bir biçimde dağıtılması ile ilgilidir. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücretlerin ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtıldığına dair olan algısıdır. Örgütsel çıktılar birçok yolla dağıtılabilir. Örneğin, çalışanlar arasında terfileri eşit olarak dağıtılabilir. Eğer çalışanlar örgütsel çıktılarının eşit bir şekilde dağıtıldığını görürse o zaman bu çıktılarının adil bir şekilde dağıtıldığına dair örgütsel adaletin oluştuğu algısına ulaşırlar (Robbins ve Judge, 2017:263).

Sembolik örgütsel mal ve emtialar, haklar, görevler, pozisyonlar, güç, fırsat ve imkânlar, gibi örgütsel kaynakların eşit dağıtılması çalışanlarda adalet fikrinin tesisini sağlar. Ancak, eşitlik birçok farklı yolla sağlanabilir. Eşitlik, tüm çalışanlar için eşit pay verilmesi ya da (bu imkânsız veya işlevsiz ise) eşit fırsatlar sunulması anlamına gelebilir. Aristoteles'e göre ise, eşit bireylere eşit paylaşımlar ya da eşit fırsatlar sunmaktır eşitlik. Bu ikinci görüş, insanların farklı olduğu esasına dayanır ve belirli bireysel farklılıkların eşit olmayan tahsisleri ve kaynakların, hakların, görevlerin ve benzerlerinin dağıtımında eşitsizlikleri haklı kılmaktadır. Bu anlamda eşitlik, aynı statüye sahip, aynı değer, ihtiyaç, konvansiyonel hak vb. kişisel özellikleri olan herkes için eşit pay anlamına gelmektedir. Bu, farklı statü, farklı değer vb. kişisel özelliklere sahip bireyler için eşit olmayan paylaşımlar anlamına gelmektedir. Eşitlik, her bir

birey için iyi bir yaşam, iyi bir gelişim, iyi bir sağlık ve benzeri için eşit maddi, fiziksel ve sosyal koşullar sağlamak anlamına da gelebilir. (Millon ve Lerner, 2003:543)

Örgütsel adaletin en başta gelen ögesi dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adalet çalışanların örgütte kendilerine verilen örgütsel çıktıların adil oluşunun ölçüsüdür. Örgütsel adalet işyerinde çalışanlara verilen, maaş, statü, ödül, ceza ve terfi gibi örgütsel çıktıların çalışanlara ne şekilde dağıtıldığını ve çalışanların bu dağıtımı ne kadar adil olarak algıladığını ifade etmektedir (Abbasoğlu, 2015:7). Dağıtımsal adalet daha çok örgütsel çıktı ve sonuçların ne kadar adil olarak dağıtıldığına yönelik çalışanların algısı ile ilişkilidir. İş görenlerin maaş, ödül, terfi ve ceza gibi örgütsel çıktı ve sonuçların dağıtımına yönelik adalet algısı olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010:79).

Eşitlik, çalışanların örgüte olan katkılarına bakılmaksızın herkesin aynı miktarı alması gerektiği anlamına gelirken, adalet, her alıcının refahının ödüllerin dağılımını belirlediği bir tahsise işaret etmektedir. Dağıtım kavramı, paylaştırıcının amacına bağlıdır (Beugre ve Baron, 2001:327).

Dağıtımsal adaletin üç ana kuralı vardır. İlk kural ihtiyaca göre dağıtımdır. Birden fazla kişi bir şeye ihtiyaç duyduğunda eğer ürün iki kişiye yetecek kadar yoksa yani yetersiz arz durumu söz konusu ise, iki veya daha fazla kişiden en çok ihtiyacı olan kişi bunu elde etmelidir. İkinci kural ise şimdiki psikologlar gibi Aristoteles'in de en çok önemseydiği kuraldır. Bu kuralda, birbiriyle doğrudan veya dolaylı bir ilişkisi olan en az iki kişi veya grup arasında, belirli bir hususta daha fazla ya da daha kıymetli katkı sağlayan kişi o kaynaktan daha fazla faydalanmalıdır. Bir kişinin veya grubun kaynaklardan faydalanması kendisinin örgüte katkısı oranında olmalıdır. Üçüncü kural ise sosyal mübadele olarak da isimlendirilmektedir. Bu kural iki farklı mübadelede uygulanabilir. Bir kişi ya da grup birbiri ile direkt olarak mal ya da hizmet değişimi yaparken ya da en az iki grup üçüncü bir tarafla mal ya da hizmet değişimi yaparken birbirlerinin katkılarını ve elde ettiklerini karşılaştırır. Çalışanlar kendi işleri ile diğer grubun işlerini, kendi elde ettikleri kazançlar ile diğer grubun kazançlarını karşılaştırırlar (Greenberg ve Cohen, 1982:7).

2.2.1.2. İşlemsel Adalet

Çalışanlar, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, esnek çalışma programları, yönetsel süreçlere katılım, çalışanları ilgilendiren konularda alınan kararlara katılım gibi birçok örgütsel uygulamayı önemsemekte ve bu tür yönetsel süreçlerin işleyişinde

kendilerine karşı adil davranılmasını istemektedir. İşlemsel adalet, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, kararlara katılım, çalışma programları gibi örgütsel prosedürlerde adil ve hakkaniyetli olma manasına gelmektedir (Bobocel ve Gosse, 2015:51). Genel bir ifadeyle, prosedür (işlemsel adalet) adaleti örgütteki yasal prosedürlerin, alınan kararların ve bu kararların iş görenler üzerinde uygulanışına ilişkin iş görenlerin algıladıkları adalet algısını ifade eder (Şamdan, 2019:12).

İşlemsel adalet, işyerinde uygulanan prosedürlerin adil olup olmamasını kapsamaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanların daha çok hangi çıktıların dağıtıldığına yönelik algıları ile ilgili iken, işlemsel adalet bu örgütsel çıktıların nasıl dağıldığı ile ilgilidir. Çalışanlar kendileri ile ilgili kararlar alınırken, örgütteki prosedürlerle ilgili kendilerine de söz hakkı verildiğinde örgütsel prosedürlerin daha adil olduğu kanısına varacaktır. Alınan kararlarda çalışanların doğrudan katkısı olduğunda çalışanları kendilerini daha güçlü hissederler ve işyerindeki uygulamaların adil olduğunu düşünürler. Çalışanlar, yöneticilerin yanlı tutum ve davranışlardan uzak durduğu, doğru bilgilere dayanarak kararlar verdiği ve çalışanların fikirlerini göz önünde bulundurduğunda ve çalışanların eleştirilerine açık olduğunda örgütsel adaletin tam sağlandığını düşüneceklerdir (Robbins ve Judge, 2017:264).

İşlemsel adalet, idari kararların alınma ve İK prosedürlerinin yönetilme şekillerini ifade etmektedir. Örgüt yönetimi kararları ve prosedürleri adil, tutarlı, şeffaf, ayrımcılık yapmadan yerine getirir ve çalışanların görüş ve ihtiyaçlarını uygun şekilde değerlendirirlerse, çalışanlar kendilerine karşı adil davranıldığını hissedeceklerdir. (Armstrong, 2006:222) İşlemsel adalet, yöneticilerin örgütsel kaynaklar, çıktılar ve örgütsel sonuçların dağıtımına ilişkin kararları alırken ne kadar adil olduklarına ilişkin çalışanların algısını ifade etmektedir. Çalışanlar örgütsel kaynaklar, sonuçlar ve çıktıların dağıtımına ilişkin kararlar alınırken süreçlerin adil olarak işletildiğine inanırlarsa, bu kararları rahatlıkla benimseyeceklerdir (İçerli, 2010:81). Süreç adaleti, çalışanların, görev ve sorumlulukların dağılımı, ödül ve cezaların verilmesi, yöneticilerin çalışanlara olan desteği, tazminatlar gibi yönetsel kararların adil olup olmadığına yönelik algısını ifade etmektedir (Komodros ve Halkias, 2015:22).

2.2.1.3. Kişilerarası Adalet

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerle ilgili bir başka adalet türü, çalışanlara haysiyet ve saygı ile davranılıp davranılmadığını yansıtan kişilerarası adalettir. Diğer adalet biçimleriyle karşılaştırıldığında, kişilerarası adalet, yöneticiler

ve çalışanlar arasındaki günlük etkileşimlerde ortaya çıkması bakımından benzersizdir. Kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı ne kadar saygı ve itibarla davrandığına dair çalışanların algısına yönelik adalet biçimini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2017:265). Kişilerarası adalet anlayışı daha çok çalışanların kendilerine nazik ve saygılı bir biçimde davranılıp davranıldığı ve yöneticilerin etik değerlere uygun hareket edip etmediği konusuna odaklanmaktadır (Stroh, Northcraft, ve Neale, 2002:104). Kişilerarası adalet, otorite ya da yönetici konumundaki diğer tarafların çalışanlara nezaket, saygı ve itibarla davranma derecesini göstermektedir. Kişilerarası adalet iki biçimde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi etkileşimsel adalet olup, insanlara prosedürler yürütülürken veya sonuçlar belirlenirken otoritelerce veya üçüncü taraflar tarafından nezaket, haysiyet ve saygı ile muamele derecesini yansıtmaktadır. Bir diğeri ise, bilgi adaleti olup, prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığına veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığına dair bilgi veren açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt, Conlon, Ng, Wesson, ve Porter, 2001:427)

2.2.1.3.1. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kısaca, kurumlarda prosedürler, kurallar ve örgütsel normların uygulanması sürecinde iletişim ve etkileşimin kalitesini, başka bir ifadeyle kurallar işletilirken işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları tutum ve uygulamaların niteliğine ilişkin adalet algısını ifade eder (Şamdan, 2019:12). Etkileşimsel adalet, örgütsel yaşamda uygulanan prosedürler işletilirken ya da sonuçlar belirlenirken ilgili otoritelerce çalışanlara ne kadar nezaketli, saygılı ve onurlu davranıldığına ifade etmektedir (Colquitt, Conlon, Ng, Wesson ve Porter, 2001:427)

Etkileşimsel adalet, işyerindeki prosedürlerin iş görenlere açıklandığında ya da resmi prosedürlerin uygulanmasında iş görenlerin kabul ettiği uygulama ve davranışların adil olduğunu belirtmek için kullanılan bir kavramdır. İş yerindeki işleyişe ait bir prosedür yerine getirilirken, otoritenin iş görenlere yönelik davranış biçimi iş görenlerin adalet algısına etki edebilir. Bu bağlamda, otoritelerin, iş görenlere yönelik tutum, tavır ve davranışları ve otoritelerin, alınan kararların gerekçelerini iş görenlere izah etme noktasında içten ve adil davranmaları ve bu maksatla iş görenlerle olumlu yönde bir iletişim kurmaları, iş görenlerin süreç adaletine yönelik algılarını pozitif biçimde etkileyebilir (İçerli, 2010:84).

Etkileşimsel adalet; iş görenlere kıymet vermek, onlara saygılı muamelede bulunmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, iş görenlere izah edilmesi gibi

davranışları kapsamaktadır. Sosyal bilimler alanında yüksek lisans yapan öğrencilerden, işletmelerin çalışanları işe alırken işi alma sürelerinin adil bir biçimde işletilip işletilmediğini tespit etmek maksadıyla kullanabilecekleri ölçütler listesi yapmaları istenmiştir. Öğrencilerin ortaya koyduğu sonuçlar incelendiğinde, nezaket, dürüstlük, iş görenlerin hak ve hukukuna saygı gösterilmesi, iş görenlere vaktinde bilgi verilmesi gibi kişilerarası davranışların resmi prosedürlere kıyasla daha çok önem verilen ölçütler olduğu tespit edilmiştir (İçerli, 2010:86).

Örgüt, yönetsel kararlar, yönetsel prosedürler ve etkileşim, örgütsel bilgi gibi örgütsel kaynak ve etmenlerin çalışanlara eşit bir biçimde sağlandığı durumda çalışmak istediği bir yerdir. Çalışanlar, eşit muamele görme, iyi muamele, adil ücret ve adil politika gibi yönetsel süreçlerde haklarının adil bir biçimde dağıtılıp dağıtılmayacağı konusunda kaygılar taşır. Bütün bunlar örgütsel adalet çalışması altında tanımlanır. Etkileşimsel adalet, çalışanın örgütte görmüş olduğu muamelenin kalitesini ifade eder. İyi bir çalışan-yönetici ya da lider-takipçi ilişkisi sağlıklı bir çalışma ortamının anahtar unsurudur. Üst düzey bir amir ya da yönetici, çalışanların lideri konumundadır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin davranışları örgütün yönetim felsefesini, örgütsel etik ve değerlerin bir yansıması olarak algılanmaktadır. Eğer yönetici iyi bir davranış sergilerse çalışanlar onun bu davranışını kendisine rol model olarak alır ve yöneticinin bu davranışları çalışanları benzer davranışlar gösterme hususunda motive eder. İşte etkileşimsel adaletin örgütte, çalışanları motive edici bir işlevi bulunmaktadır. İyi bir yönetici-çalışan etkileşiminin olduğu çalışma ortamlarında iş gören kendisini örgüt için önemli olarak görür ve örgütün etkililiği ve verimliliği için resmi olarak kendisinden beklenenin daha ötesinde çalışır (Nidhi ve Kumari, 2016:22).

2.2.1.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, yöneticilerin çalışanlara kilit kararlar için açıklamalar sağlayıp sağlamadıklarını ve önemli organizasyonel konulardan çalışanların haberdar olmalarını sağlayıp sağlamadığına dair adalet algısıdır. Yöneticiler tarafından çalışanlara ne kadar ayrıntılı bilgi verilir ve onlara ne kadar samimi davranılırsa, çalışanlar o kadar kendilerine o kadar adil davranıldığını düşünürler (Robbins ve Judge, 2017:265). Bilgisel adalet, daha çok çalışanların örgüt içerisinde uygulanan prosedürler ve uygulama biçimleri, ya da örgütsel çıktılarının nasıl dağıtıldığı ve neden bu şekilde dağıtıldığı konusunda bilgilendirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Colquitt, Conlon, Ng, Wesson ve Porter, 2001:427).

2.2.2. Örgütsel Adalet Kuramları

2.2.2.1. Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, bireyin hak ettiklerine karşılık olarak elde ettiklerine yönelik vermiş olduğu tepki ile ilgilidir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında iki ayrı mutsuz grup bulunmaktadır. Birinci grup, çok az şey elde eden ikincisi ise çok fazla şey elde eden gruptur. Beklendiği gibi, beklediklerinden çok az kazanım elde eden grup, bu duruma sinirlenir ve daha az çalışmaya başlamaktan protestolara kadar birçok çeşit davranış sergilemeye başlar. Bu durum yani çalışanın hak ettiği kadar azın verilmesi, çalışanın sert olumsuz tepkiler vermesine neden olmaktadır. İlginç bir biçimde hak ettiği kadar fazlasını alanlarda mutlu değildir. Çünkü onlarda aldıklarının karşılığında daha fazla çaba göstereceklerdir. Örgütsel adalet, hem avantajlı olup fazlasını elde edenler için hem hak ettiği kadar az elde edenler için, her iki grupta da gereklidir. Çünkü avantajlı gruptakiler de elde ettiklerinin karşılığında başkalarının görevlerini de yapmaya çalışacak ya da kendisini öyle hissedecektir (Kruglanski ve Stroebe, 2012:455). Adams'ın bu teorisi karşılıklı mübadele esasına dayanmaktadır. Bu teori, çalışanın algısına göre katkı-kazanım dengesini dikkate almaktadır. Yani, çalışanın iş için ortaya koyduğu çaba ve eylemler (katkı) ile nihayetinde elde ettiği kazanımlar arasındaki oran önemli hale gelmektedir (Gül, 2019:43).

Adams'ın bu teorisinin temel unsurları örgütsel girdiler ve çıktılardan oluşmaktadır. Girdiler, bireyin değişim için yaptığı katkılar ve göstermiş olduğu çabalarıdır. İş gören ortaya koyduğu hizmetlere karşılık olarak karşılıklı değişime girdiğinde, iş görenin ortaya koyduğu girdiler, iş görenin daha önceki mesleki tecrübelerini, iş üzerindeki çaba ve gayretlerini ve iş görenin yaptığı işe yönelik aldığı eğitimi içerebilir. İş görenin elde ettiği çıktılar ise bu değişim neticesinde iş görenin elde ettiği kazanımlar bütünüdür. İş görenlerin en çok önemseydiği örgütsel çıktı ise iş görene yapılan ödemelerdir. İş görene yapılan ödemelerin yanı sıra, iş görenin yaptığı işe ait görevler, iş görene sunulan sosyal yardımlar, çalışanın bulunduğu konuma ilişkin semboller ve yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları da çalışanlara yapılan ödeme dışındaki çalışanlar için önemli olan örgütsel çıktılara misal olarak verilebilir. İş gören kendisinin örgüte olan katkılarını (girdiler) ve örgütün kendisine sunduğu imkanları (çıkıtı) önem derecesine göre değerlendirir ve kendisinin örgüte olan katkılarının örgütün kendisine sunduğu imkanlara oranını öteki çalışanların katkı ve kazanımlarına olan oran ile karşılaştırır. Eğer, kendisinin kazanımları ve katkıları ile başka

çalışanların kazanım ve katkıları denk ise eşitlik sağlanmış demektir. Ancak, herhangi bir denklik göze çarpmıyor ise o vakit ortada bir eşitsizlik var demektir. Buradaki, eşitlik yahut eşitsizlik tamamen çalışanın katkı ve kazanımına ilişkin algısı ile ilişkili bir durumdur. Çalışanın örgüte olan katkısının yüksek olması, çalışanın elde ettiği kazanımların ise yüksek olmaması daima eşitsizlik şeklinde algılanmamaktadır. İş gören katkı-kazanım dengesini öteki çalışanlar ile kıyasladığında kendisinin katkı-kazanım dengesinin diğer çalışanların oranları ile aynı gördüğünde bunu eşitsizlik olarak algılamayabilir. Hatta iş gören, aşırı uğraş isteyen işe karşılık çok küçük bir kazanım elde ettiğinde dahi, öteki çalışanlar ile girdi-çıkıtı dengelerini kıyasladığında oranlar eşit ise iş gören bu durumdan tatmin olabilir. Eşitsizlik iş görende gerilimi yükseltmektedir. Eşitsizlik ne kadar büyük ise, gerilim de o kadar şiddetlidir. İş görende oluşan bu gerilim, var olan eşitsizliği yok etmek yahut azaltmak için iş görenin dürtülerini harekete geçirir. Adams, bu eşitsizliği yok etmek ya da azaltmak, eşitliği tekrar tesis etmek için altı farklı yolun var olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, katkıları değiştirmek, kazanımları değiştirmek, iş görenin zihnindeki kazanım ve katkı anlayışını değiştirmek, sahadan ayrılmak, kıyaslanan kazanım yahut katkıları değiştirmeye yönelik hareketlerde bulunmak, kıyaslananları değiştirmek (Mowday, 1987:91, akt. Gül, 2019:44). Eşitlik kuramına göre çalışan kendisine sunulan örgütsel çıktılar ile kendisinin örgüte olan katkısını oranlar ve bu durumu diğer çalışanlarla kıyaslar ve buna göre var olan eşitsizliği giderir (Robbins ve Judge, 2017:262).

Adams'a göre, bireyler kendilerine sunulan örgütsel çıktılar ile kendilerinin örgüte yaptığı katkıları (girdi) karşılaştırarak eşitliği hesaplarlar. Eşitliğin var olması için bu iki oranın eşleşmesi gerekir. Bu kurama göre, çalışanlar hak edenlerin hak ettiği şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediği kadar, hak etmeyenlerin de hak etmediği bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmesinin de önemserler. Bir çalışan kendisinin işyerine olan katkıları ile işyerinin kendisine sunduklarını oranlar ve başkaları ile kıyaslar. Başkalarına oranla, kendisinin örgüte olan katkısı daha yüksek ve kendisine sunulan örgütsel imkânlar (çıktılar) başkalarına sunulana göre az ise adaletin sağlanmadığını düşünür. Böyle bir durumda çalışan, kendisine sunulan örgütsel imkânların yükseltilmesi ile adaletin sağlanacağını düşünür. Aksi takdirde kendisi performansını azaltarak eşitliği sağlar. Eşitlik kuramına göre, eşitlikçi dağıtım, kimsenin katkısına bakılmaksızın herkese aynı miktarı vermekle olur. Eşitlikçi dağıtım genellikle, grubun uyumunu en üst düzeye çıkarmak hedeflendiğinde olur, eşit dağıtım

ise verimliliği en üst düzeye çıkarmak amaçlandığında yaygın olarak kullanılır (Cropanzano ve Molina, 2015:380).

2.2.2.2. Morton Deutsch'un Dağıtım Kuramı

Örgütsel adaletin en başta gelen ögesi dağıtımsal adalettir. Dağıtımsal adalet çalışanların örgütte kendilerine verilen örgütsel çıktılarının adil oluşunun ölçüsüdür. Örgütsel adalet işyerinde çalışanlara verilen, maaş, statü, ödül, ceza ve terfi gibi örgütsel çıktılarının çalışanlara ne şekilde dağıtıldığını ve çalışanların bu dağıtımını ne kadar adil olarak algıladığını ifade etmektedir (Abbasoğlu, 2015:7).

2.2.2.3. Gerald S. Leventhal'in Adalet Yargı Kuramı

Bütün sosyal sistemler, bir grubun amaçlarına ulaşması ve grup içerisindeki bireylerin ihtiyaçların tatminine ilişkin ödüller ve kaynakları bünyesinde barındırmaktadır. Sistemin üyeleri bu kaynaklar ve ödüller bağlamında farklı rolleri işgal etmektedir. Bazı bireyler alıcı pozisyonunda iken bazıları da verici pozisyonundadır. Vericiler tipik olarak ödül ve kaynakların kontrolünü elinde tutanlardır (Leventhal, 1976: 92). Leventhal'in adalet yargı kuramı ödül, ceza ve kaynakların belirli kriterlere göre tahsis edilmesi gerektiğine dikkatleri çekmektedir. Bu kurama göre daha iyi performans gösteren iş gören örgütsel çıktı ve kaynaklardan daha fazla faydalanmalı, daha yüksek ödül almalıdır. Aynı şekilde, sınırlı olan herhangi bir örgütsel kaynağa birden fazla çalışan ihtiyaç duyabilir. Bu durumda bu kaynağa en fazla kim ihtiyaç duyuyorsa onun kullanması gerekmektedir. Ancak dağıtım kuralları konjonktüre, iş görenin içerisinde bulunduğu sosyal konuma ve iş görenin rolüne göre değişiklik gösterebilir (Leventhal, 1980:42).

Leventhal'in adalet yargı kuramı, bir süreçte karşılanması gereken altı kritere dayanmaktadır. Eğer bu kriterler yerine getirilirse adalet sağlanmış olur. Bu kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz; süreç, sürekli olmalı, yanlı olmamalı ve üçüncü bir şahsın çıkarlarına hizmet etmemeli, karar verirken doğru bilginin toplandığı ve kullanıldığından emin olunmalı, yanlış kararları düzeltebilecek bir mekanizmanın olması, ahlaki ve kişisel standartlara uymalı, alınan kararlarda farklı grupların görüşlerinin göz önünde bulundurulmasının temin edilmesi gerekmektedir (Colquitt, Conlon, Ng, Wesson ve Porter, 2001:426).

Leventhal'in bu kavramsallaştırması, insanların tepkilerini daha çok algılanan eşitsizlik üzerine çekmiştir. 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında Leventhal,

örgütsel adalet konusunda dikkatleri, ödülü alan bireyin tepkilerinden daha çok ödülleri tanzim eden yöneticilerin yönetsel davranışlarına çekerek daha proaktif bir bakış açısı sergilemiştir. Leventhal özellikle, bu örgütsel dağılımların hakkaniyet kriterlerine uygun olup olmadığını sorgulamaktadır. Yöneticiler, çalışanın örgüte olan katkısına denk örgütsel çıktılardan alması gerekeni çalışana adil bir biçimde taksim ederek adil bir şekilde dağıtabiliyor mu, yöneticiler bu taksimatları adil bir biçimde gerçekleştiriyor mu, esas sorgulanması gereken nokta olarak görülmektedir. Leventhal bu ödüllerin örgütsel amaçların yerine getirilirken iş görenlerin bireysel çabalarını yönlendirmek için yöneticiler tarafından kullanıldığını vurgulamaktadır. Bu ödülleri, ödül ve örgütsel kaynakların adil ve eşit bir biçimde dağıtılması manasına gelen bir sosyal kural olarak ifade etmek mümkündür (Greenberg ve Colquitt, 2005:20).

2.2.2.4. Faye J. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Kuramı

Crosby'nin bu kuramı, eşitlikten istifade edemeyen bireyin yaşadığı durumu izah eden bir kuramdır. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu yahut bir eşitsizlik algılamasıdır. Adalet, eşitlik gibi kavramlar örgütsel çalışmalara II. Dünya savaşı yıllarında girmeye başlamıştır. Ancak göreceli mahrumiyet kuramı daha yakın zamanlarda sosyal bilimcilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu kuram, iş görenleri örgüt içerisindeki dağıtıma ilişkin belli kalıpları toplumsal karşılaştırmalar yaparak kıyaslamalar yapmasına teşvik etmektedir. Bu kıyaslamalar sonucunda iş görenler mahrumiyet duygusuna kapılarak küskünlükler yaşayabilir. Bu mahrumiyet ve küskünlükler de iş görende depresyondan şiddet içerikli isyan patlamalarına kadar farklılık gösteren bir düzine tepkilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Greenberg, 1987: 12). Çalışanlar genellikle elde ettiklerinden daha güzel örgütsel çıktılar ve kazanımlar hak ettiğine inandığı vakit dargınlık ve küskünlük düşüncesine kapılabilirler. Bu kurama göre, iş görenler elde ettikleri ile hak ettiklerine inandıkları arasında çelişki hissettiklerinde mahrumiyet ve küskünlük yaşarlar. Bu küskünlük, incinme, şiddetli memnuniyetsizlik ve öfkeyi de içermektedir (Beugré, 1998: 16-17).

2.2.2.5. Thibaut ve Walker 'in Kişisel Çıkar Teorisi

Sosyal psikolog, John Thibaut ve hukuk profesörü Laurens Walker ve meslektaşları, 1970'lerin başlarında, uyuşmazlıkların çözümüne ilişkin araştırma programlarında adaletin etkisi üzerinde durmuşlardır (Greenberg ve Colquitt, 2005:53). Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi'nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan

oluşan üç taraf yer almaktadır. Çatışma çözümü süreci iki aşamadan oluşmakta olup, ilk aşama delillerin sunulduğu süreç aşaması ikinci aşama ise delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010:76). Temel olarak, bu teori örgütsel çıktıların insanların memnuniyetinin ve algılanan adaletin ana belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Buna göre Thibaut ve Walker, çalışanların süreç kontrolünü adil sonuçlar elde edebilecekleri bir araç olarak istediklerini; diğer bir deyişle, örgütsel süreçlerde kontrol arzu etmektedir, çünkü bu şekilde çalışanlar örgütsel çıktılar üzerinde dolaylı da olsa kontrol sağlamaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2005:53).

Bu kuram insanların, başkalarıyla etkileşim halindeyken kişisel kazanımlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı fikrine dayanmaktadır. Bu kuramda iş görenlerden ikisi çatışmaya girdiğinde bu iki çalışandan birisi ya da her ikisi eğer çatışma çözümü ya da çatışmayı müzakere konularında başarılı değilse üçüncü bir tarafın araya girmesini ve anlaşmazlığı çözmelerini istemektedir. Bunu gerçekleştirirken anlaşmazlığın makul bir biçimde çözülmesini ve kendi çıktıları üzerinde bir şekilde kontrol sahibi olmalarına müsaade edecek biçimde çözülmesini isterler. Bu sebepten ötürü, bu kuram üçüncü taraf müdahalesini yöneten prosedürlerle ilgilenmektedir. Bu teoride, insanlar kendi sonuçları ile ilgilendikleri için karar üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler. Thibaut ve Walker'ın bu yaklaşımı, egoist bir anlayışa dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, birey başkalarıyla etkileşimde iken kişisel kazancını en üst düzeye çıkarmak arzusu ile motive olmuştur. Ancak çatışmadaki her iki taraf da yalnızca başkaları ile iş birliği yoluyla elde edilebileceği sonuçları elde edebilmek için egoist tercihlerini engellemeleri gerekmektedir. İnsanlar başkalarıyla etkileşimde bulunurken sonuçlar üzerinde her zaman tam kontrol sahibi olamayacaklarını kabul ettikleri için, bir gruba katılırlar ve grup olarak hareket etmenin kendilerine daha fazla kazanımlar sunacağını görürler. Grup olarak hareket etmek, bazen diğer insanların sonuçlarının veya önceliklerinin kabul edilmesi ve kendi arzularının ertelenmesine mal olsa da uzun vadede, grup etkileşimlerinde var olan tavizlerle bile, insanlar iş birliği yoluyla tek başına kazanabileceklerinden daha fazla kazanacağına inanırlar. Bilgilendirilmiş kişisel çıkar modeline göre ister sosyal bir gruptan ister politik bir sistemden ister bir iş organizasyonundan bahsedelim, insanlar uzun vadede kazandıklarına inandıkları için bu gruba katılır ve kalırlar (Lind ve Tyler, 1988:222-223).

2.2.2.6. Araçsal Model ve İlişkisel Model

Bu modelde, iş görenler çalışanlar örgütteki prosedürleri arzu ettikleri neticelere ulaşmak adına denetleme ve kontrol etmeyi arzu eder. Denetleme, çalışanların istediği neticeleri almasını sağlamak maksadıyla yapılır. Bu model daha önce, grup değeri modeli olarak bilinmekteydi. Bu modelde, çalışanlar içerisinde buldukları gruplarla münasebetlerinin uzun dönemli olmasına ehemmiyet vermektedir. Bu anlayış, iş görenleri grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba üye olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık, her birindeki iş gören çıkar ve hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi ilgiler önemliyken; ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:74).

1987'de araçsal modeli geliştiren Tyler 1988'de Lind ile birlikte ilişkisel modeli geliştirmişlerdir. Araçsal modelde, birey etkinlik ve uygulamalarda yegâne kontrol mekanizması olmayı istemektedir. İlişkisel modelde ise, birey içerisinde bulunduğu grup ya da örgütle kendisini değerli görmekte ve içerisinde bulunduğu grup ya da örgütle tamamen özdeşleşmektedir. Araçsal modelde bireyin hâkimiyetin kendisinde olmasını istemesinin temelinde, örgütte gerçekleştirilen iş ve işlemlerin sonuçlarının kendi istediği biçimde sonuçlanmasını istemesi yatmaktadır. İlişkisel model ile araçsal model arasındaki temel fark, ilişkisel model daha soyut bir kavrama karşılık gelirken, araçsal model ise oldukça somuttur ve maddi faydaya ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır (Aktuğ, 2016:19).

2.2.2.7. Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Ahlaki erdemler anlayışına göre, insanlar önemsendiği değerler için adaleti arzu ederler. Bireysel saygı, insan onuru gibi ahlaki erdemler ekonomik fayda ve kaygılardan daha önemsenmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 168). Ahlaki Erdemler Modeli Robert Folger tarafından geliştirilmiş olup, bu kuramda çalışanlar elde ettiği itibara ve kendilik değerine önem verdikleri için adaleti arzu etmektedirler. Gerek ahlaki erdemler modeli gerekse çoklu yaklaşımlar modeli adaletin önemine ve psikolojik ihtiyaçlara vurgu yapmaktadır. Çoklu yaklaşımlar anlayışına göre iş görenlerin en temel psikolojik ihtiyaçları, ait olma, denetleme, benlik saygısı ve anlamlı var oluş ihtiyacıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:74). Bu psikolojik gereksinimleri şu şekilde izah etmek mümkündür (Aktuğ, 2016:20);

Ait Olma Gereksinimi: İnsanın hoşuna gitmese de, psikolojik açıdan insanı birçok açmazın içerisine itse dahi, bireyin sorumluluklardan kaçmayarak sorumluluklarını yerine getirmesidir.

Kontrol Gereksinimi: Örgütsel yaşamda, çalışanlar kendileri ile alakalı olan çevreyi kontrol etme ihtiyacı duyarlar.

Bireysel Saygı Gereksinimi: İnsanlar çoğunlukla kendisiyle alakalı olarak olumlu düşünce içerisindedirler.

Anlamlı Var Oluş Gereksinimi: Adaletin olmaması bireyin temel kişilik özelliklerine zarar verebilir.

2.2.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet kavramı yüz yıllar boyunca araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Adaletle ilişkin ilk analizler Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Bireyler arasında kaynakların dağıtımında adaletin nasıl sağlanacağını ilk inceleyenlerden birisi Aristo'dur. Aristo'dan sonra da araştırmacılar adaletin ne olduğu ve nasıl tesis edileceği hususunda birçok araştırma yapmış ve teoriler geliştirmiştir (Greenberg ve 2005:3). Adalet kavramı sosyal bilim araştırmacılarının da ilgisini oldukça çekmiştir. Örgütsel yaşamda adaletin nasıl sağlanacağına ilişkin birçok örgüt teorisyeni kuramlar iler sürmüşlerdir. Çünkü insanlar sosyal adaletin ortaya koyduğu değerleri hayatın her alanında görmek istemişlerdir.

Çünkü toplum birçok parça ve bileşenden meydana gelmektedir. Bütün bu bileşenler bir araya gelerek toplumu meydana getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bir bir bileşen kendi bünyesinde adaleti tesis ettiği takdirde sosyal adalet sağlanmış olacaktır. Örgütler de bu bütünün parçalarından birisi olduğu için, örgütsel yaşamda adaletin tesis edilmesi sosyal adaletin tesisi açısından oldukça önemlidir. Bu manada, çalışma hayatında adaletin sağlanması toplumsal adaletin sağlanması anlamına gelmektedir. Örgütsel yaşamda, çalışanların hak ettiği ücreti aldığı anda, çalışanların ve yöneticilerin toplumsal ve bireysel değerlere uyarak davranışlar sergilediğinde adalet tesis edilmiş olacaktır. Örgütler de sosyal sistemin bir parçası olduğuna göre örgütsel yaşamda adaletin tesis edilmesi toplumda sosyal adaletin sağlanmasına hız kazandıracaktır (Uçar, 2016:8). Ayrıca, örgütsel adaletin sağlanmasının toplumsal adaletle katkısının yanı sıra örgüt açısından da önemi oldukça fazladır. Örgütsel adaletin sağlanması örgüte birçok olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgütsel adalet çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olmakta olup, çalışanlar iş yerinde kendilerine karşı adil davranıldığını hissettiğinde, örgüte olan bağlılığı ve aidiyeti artmakta, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Ancak, iş görenler adaletin olmadığını hissettiklerinde, motivasyonları düşmekte, moral bozukluğu yaşamakta, örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirmekte, işten ayrılma ihtimalleri artmakta, hatta örgüte karşı öfkeyle hareket ederek öç alma davranışlarına yönelebilmektedir (Yıldırım, 2007: 259).

Adalet, iş görenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanların örgütsel yaşamda herhangi bir adaletsizlikle karşılaşması, onları moral ve motivasyon açısından yıpratır, onları örgüt aleyhine bazı eylemlerde bulanmaya itebilir. Ayrıca, örgütsel adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık bilincini geliştirmekte, onları örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemeye itmekte ve onların örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır. Örgütte, ödül-ceza taksiminde, iş yerindeki prosedürlerin işleyişinde ve yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerde adaletin sağlanması çalışanlarda bağlılık duygusunu arttırdığı gibi onların performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların performansının örgütün verimliliği ile doğrudan ilişki içerisinde olduğu da göz önünde bulundurulduğunda örgütsel yaşamda adaletin sağlanması örgütün etkililiğini ve verimliliğini artıracaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:210). Örgütsel adaletin örgüte olan bütün bu pozitif katkıları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel yaşamın bütün kademelerinde, örgütsel prosedürlerin işleyişinde, kaynakların dağıtımında ve çalışanlarla olan etkileşimlerde adaletin sağlanması örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından oldukça önemli gözükmektedir.

2.3. Atalet Kavramı

Atalet, Fizik Bilimi'nde hareketsizlik durumu, olduğu yerde hareket etmeden durma, bir eylemsizlik durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Bireysel gelişim alanında ise; hedefe yönelik olarak harekete geçmemek, meselelere kayıtsız kalmak, uyuşukluk ve pasiflik göstermek demektir. Toplum içerisinde ise bu durum "tembellik" olarak tarif edilmektedir (Eren, 2019:1). Atalet kavramı, fizikçi Johann kepler tarafından üretilmiş bir kavram olup, hareketsiz bir nesnenin hareketsizliğini devam ettirmesi, hareket halindeki bir nesnenin herhangi bir güç uygulanmadığı sürece aynı hareketine devam etmesini ifade etmektedir. Tıp biliminde ise atalet, eylemsizlik halini, hareketten yoksun olmayı ifade etmektedir. Mesela, kalın bağırsaktaki zayıf kaslar kabızlığa yol

açar ve bu durum bağırsak ataleti (colonic inertia) olarak isimlendirilir. Atalet aynı zamanda, tembellik ya da hareketsizlik, uyuşukluk, durgunluk anlamlarına da gelmektedir. Peki gündelik hayatta atalet ne anlama gelmektedir. İnsanlar gündelik hayatta ataleti şu şekilde dile getirmektedir (Wiggins, 2013:1-2).

- Bugün uyanmak ve işe gitmek istemiyorum.
- Nasıl kilo vereceğimi biliyorum fakat yapamıyorum.
- Televizyonda izlemeye değer bir şey olmasa da kendimi izlemekten geri alamıyorum.
- İşime odaklanmam gerek fakat hayal kurmaktan kendimi alamıyorum.
- Düzensiz olmaktan nefret ediyorum fakat bir türlü dağınıklığımı gideremiyorum.
- Ahiret işlerine zaman ayırmam lazım fakat yapamıyorum.
- Zaman nasıl geçti farkında değilim ancak hiçbir şey yapamadım.
- Bazı arkadaşlıklar, çalışma hayatına ilişkin bazı konular, ev yaşantımda bazı hususlar beni huzursuz ediyor ancak bazı sebeplerden dolayı bunları düzeltmek için bir şey yapamıyorum.
- Değişmek istiyorum fakat kendimde bu enerjiyi bulamıyorum.
- Bir monotonluğun içine düştüğümü hissediyorum.
- Neden bilemiyorum ama bir türlü motive olamıyorum.
- Sanki bir şeyler beni tutuyor, ileri gitmekten beni alıkoyuyor.

Atalet, sözcük anlamı olarak eylemsizlik hali anlamına gelmektedir. Atalet kelimesi atıl kökünden gelmektedir. Atıl sözcüğü ise kullanılmayan potansiyeli, yani atıl kapasiteyi ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde atalet, eylem yeteneklerindeki zayıflığı ifade eder. Harekete geçmeme, harekete geç geçme, ağırkanlı hareket etme gibi durumları ifade etmektedir. Gündelik kullanımda ise, tembellik, miskinlik, hantallık, yılgınlık, yavaşlık gibi kelimeler yaygın olarak ataleti ifade etmek için kullanılmaktadır. Doğada nesnelere genel olarak iki temel hal içerisinde bulunabilir: hareket hali yahut atalet hali. Mesela, bir masket ya yuvarlanıyordur ya da olduğu yerde hareketsiz bir biçimde duruyordur. En basit anlatımıyla bilyenin yuvarlanması hareket hali, olduğu yerde durması ise atalet halidir (Sekman, 2009:11 - 13).

Fakat, ataletin yapısının tembellikten oldukça değişik olduğunu söylemek mümkündür. Atalet durumunda birey ya da örgüt belirli hedef ve amaçlara sahiptir.

Aynı zamanda, birey ya da örgüt bu hedefleri gerçekleştirme potansiyeline ve birikimine de sahiptir. Lakin birey ya da örgüt bu birikim ve potansiyelini bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanmamakta ya da kullanamamaktadır. Başka bir ifadeyle, kullanılmadığı için atıl kalan bir birikim ve potansiyelin varlığı söz konusudur (Atalay, 2013:4).

Atalet, bir değişim ya da kuvvet etkilemediği sürece, bir nesnenin aynı hızda veya yoğunlukta aynı yönde devam etme eğilimidir. Örneğin, bilardo masasındaki bir bilardo topu, başka bir nesneyle karşılaşana kadar aynı yönde devam edecektir. Fizik yasalarına göre, nesne değişim için bir güçle karşılaştığında her zaman yönünü değiştirecektir. Bu, insanlar ve fiziksel nesnelere arasındaki önemli bir farktır: İnsanlar pasif nesnelere değildir. İnsanlar değişim için bir güçle karşılaştıklarında yönlerini değiştirmek zorunda kalmazlar; bunu yapıp yapmamayı seçebilirler (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002:425).

Bireysel atalet; bireyin kendisini yenilemeyerek, her durumda daha önceki bilgi, birikim ve deneyimlerine müracaat etmesi, mevcut bilgi ve birikimini güncellemeyerek değişimler karşısında kayıtsız kalması, kendisine verilen sorumlulukları önemsememesi, başka bir ifadeyle tembellik olarak algılanırken, örgütsel bağlamda atalet ise, değişimleri vaktinde yakalayamayarak çevresel değişimlere adapte olamama, yeniliklere açık olmayarak değişime karşı direnç gösterme ve statükonun devam ettirilmesi, mevcut durumun korunması olarak tanımlamak mümkündür (Kennear ve Roodt, 1998:44).

2.3.1. Kişisel Atalet

Atalet insanın içinde meydana gelir ve yaşar. Ataletin ikametgâhı insanın beynidir. Kişisel atalet de beyinde başlar ve tüm vücudu ele geçirir. Ataletli insanlar, bugün yaptıklarının gelecekteki sonuçlarını düşünmez. Olaylara kısa vadeli, anlık psikolojiyle yaklaşır. Kararsız, isteksiz ve şevksiz bir biçimde çalışır. Kötümser ve kendini eylemsizliğe itecek şekilde düşünür. Yapması gereken ama yapmak istemediği işlerle karşılaştığında sürekli erteler. Rahatlık tuzağına düşer. Acı çekmemek için sorunlarıyla yüzleşmekten kaçıp çözüm üretmeyi ve uygulamayı sürekli geciktirir (Sekman, 2009:24). Kişisel ataleti genel olarak iki başlık altında ele alabiliriz: fizyolojik atalet ve psikolojik atalet.

2.3.1.1. Fizyolojik Atalet

Fiziksel atalet, kişinin maddi ve fiziksel yanı olan bedeninde ortaya çıkan atalet şeklidir. Zihinsel atalet ise insanın beyninde ortaya çıkan atalet biçimidir. Bu atalet biçimi insanın yaşamında, duygusal, entelektüel ve ruhsal atalet biçiminde ortaya çıkmaktadır (Soysal, 2010:18). Psikolojik atalet beynimizde, fizyolojik atalet vücudumuzda meydana gelmektedir. Eşyalarda görülen atalet biçimini fiziksel atalet olarak ifade edebiliriz. Canlılarda ortaya çıkan fiziksel atalet durumu ise eşyalarda görülen fiziksel ataletle tamamen aynı değildir. Canlılardaki fiziksel atalet durumu canlıların eylemlerindeki yavaşlığı göstermekte olup, tamamen eylemsizlik hali yoktur. Uzun süre hücre cezası almış mahkûmların hareketlerindeki belirgin hantallık ve yavaşlık fizyolojik ataletten meydana gelmektedir. Masa başı işlerin çoğalması fiziksel atalet sorunlarını da artırmaktadır. Örneğin, bir kitap yazmak için uzun süre bilgisayar başında oturmak zorunda kalmak fiziksel ataletle sebebiyet vermektedir. Fizyolojik ve psikolojik atalet birbirini beslemektedir. Fizyolojik atalet, psikolojik ataletin oluşmasını sebebiyet verir. Psikolojik atalet de fizyolojik ataleti besler. Atalet döngüsü böylece kalıcılık kazanmaktadır. Atalet kendi kendini besleyen, kendinden beslenen, kapalı çevrimler içinde yaşayan bir psikolojik prangadır (Sekman, 2009:14).

2.3.1.2. Psikolojik (Zihinsel) Atalet

Psikolojik atalet, bireyin daha önce düşünerek yapmayı planladığı şeyleri hayata geçirmesini engelleyen atalet biçimidir. Bu atalet türü, bireyin hedeflerini hayata geçirmesi için harekete geçmesini engeller. Bireyin kurguladığı planları pratiğe dökerek hayata geçirmesini engeller. Zihinsel atalet yaşayan bireyler işleri sürüncemede bırakarak sorumluluğuna aldıkları işleri sonuçlandırmazlar. Zihinsel atalet içerisindeki bireyler donuk bir zihne sahip olup sürekli yorgun ve bitkin bir ruh hali ile yaşamlarını sürdürürler. Zihinsel atalet sadece beyin sahibi canlı varlıklarda görülebilir ve ele geçirdiği canlının ağırkanlı olmasına neden olur. Psikolojik atalet, bilincin atalet halini tarif etmektedir (Sekman, 2009:12). Zihinsel atalet üç şekilde karşımıza çıkar; entelektüel atalet, duygusal atalet ve ruhsal atalet.

2.3.1.2.1. Entelektüel Atalet

Bireyin “bilinçli ve kültürlü” olmasını engelleyen atalet biçimidir. Entelektüel atalet içerisindeki bireyler, merak duygularını kaybetmişlerdir. Bu bireyler, yeni şeyler öğrenmeye olan istek ve heyecanlarını kaybetmişlerdir (Soysal, 2010:18). Entelektüel

atalet durumu, bireyin zihninin donuklaşmasından dolayı yeni şeyler öğrenmemesi, yeni şeyler düşünmemesi neticesinde kapalı bir zihin ve donuk bir beyinle yaşamını devam ettirmesidir. Entelektüel atalet yaşayan bireyler, yeni şeyler öğrenmek istemezler, bir şeyler üzerinde fikir yürüterek düşünmeyi ve yeni fikirler üretmeyi sevmez ve yeni fikirler üretmek için çaba harcamazlar. Bu tür atalete verilebilecek en güzel örnek bireyin kitap okumamasıdır. Toplumumuzdaki kitap okuma oranının ne kadar düşük olduğu da toplum olarak entelektüel atalet içerisinde olduğumuzu da göstermektedir (Sekman, 2009:15).

2.3.1.2.2. Duygusal Atalet

Duygusal ataleti, bireyin iş yapma aşk ve heyecanını kaybetmesi olarak tanımlamak mümkündür. Duygusal atalet içerisindeki bireyler hiçbir şey yapmak istemezler. Bu bireyler hep isteksiz ve kararsızdır. Onların içerisinde bulunduğu bu isteksizlik hali onların harekete geçmelerini engelleyerek onları eylemsiz bırakır. İnsanın duyguları davranışlarını biçimlendirdiğinden, ataletli duygular eylemsiz davranışlara sebep olur (Sekman, 2009:15). Duygusal atalet yaşayan bireyler, duygularını sınırlandırarak baskı altına alarak kontrol etmeye çalışır. Bu duruma en güzel örnek, insanın kendisini sürekli olarak kötümser düşünmeye odaklaması, espri, mizah ve gülmeyi ihmal etmesi gösterilebilir (Soysal, 2010:18).

2.3.1.2.3. Ruhsal Atalet

Ruhsal atalet ise bireyin huzurlu olmasını engelleyen atalet türüdür. Ruhsal atalet yaşayan birey var oluş halini anlamlandıramamaktadır. Ruhsal atalet içerisindeki bireyler, bununla birlikte kim olduğunu, yaşamın manasının ne olduğunu ve insanın ve eşyanın neden var olduğunu kavrayamaz, kavramak için çaba harcamaz (Soysal, 2010:18).

2.4. Örgütsel Atalet

Örgütsel bağlamda atalet, mevcut örgütsel stratejiye sıkı sıkıya bağlı kalmak, örgütsel işleyişi mevcut hali ile desteklemek, mevcut finansal yatırımlar, sosyal beklentileri devam ettirmek anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda atalet, statükonun devam ettirilmesi, mevcut örgütsel stratejilerin dışına çıkarak örgütsel yenilenme isteğine karşı direnç gösterme anlamına gelmektedir (Huff, Huff ve Thomas, 1992, s. 56). Örgütsel ataletin tanımı ya da tanımı ekonomi, psikoloji ve yönetim bilimlerinde ya da

başka disiplinlerde farklı biçimlerde yapılabilir ya da farklı şekillerde isimlendirilebilir (Crémer, 1995, s. 276).

Bireylerde kişisel olarak atalet; eski kazanılmış alışkanlıkların, bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda yeniyi ihtiyaç duymadan hareket etmek, değişimlere karşı duyarsızlık, uyumsuzluk göstermek, alınan görevi umursamama, yılgınlık, tembellik, şeklinde verimliliği engelleyen bir durum olarak görülmektedir. Bireysel olarak var olan atalet hali örgütün geneline hakimiyet kurabilir (Yıldız, 2019:38).

Hantallık, tembellik, hareketsizlik, yılgınlık olarak algılanan atalet verimliliğe engel olan bir durum olarak algılanmaktadır. Atalet, yalnızca insanı etkisi altına alabilen psikolojik bir olgu olmayıp, örgütlerde ve toplumlarda da karşılaşılabilecek bir olgudur. İnsandaki eylemsizlik hali örgütleri de tesiri altına alabileceği gibi, örgütlerde görülen atalet durumu bütün toplumu etkileyerek toplumsal bir boyut alabilir. Belirli bir gaye ve hedefleri olan kişi yahut kurumların, yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmasına rağmen, hedeflerine ulaşmak için harekete geçememesi ve var olan potansiyelini kullanamaması ve mevcut durumu sürdürmesi örgütsel atalet olarak ifade edilmektedir. İçerisinde bulunduğumuz dünya sürekli değişim ve ilerleme içerisinde olup, hızla gelişen ve değişen bu dünyada iş ve yaşam koşullarını daha önce edinilmiş alışkanlıklar ve mevcut bilgi ve birikimler doğrultusunda devam ettirmeye çalışmak bireyin ve örgütün gelişimine engel olacak bir davranıştır. Değişimlere karşı duyarsız olmak, yeni bilgi ve donanımlarla kendisini güncellemek, yeni bilgi ve donanımlara gereksinim duymadan var olan durumu sürdürmeye çalışmak bireyin ve örgütlerin performansını düşürür ve verimsizliğe sebep olur. Bu da bireyin ya da örgütün başarısızlığına yol açar (Yıldız, 2019:69).

Atalet kavramı, ekonomi, psikoloji ve yönetim bilimleri ve daha birçok değişik disiplinlerde farklı adlarla, farklı biçimlerde tarif edilmektedir. Bu bağlamda atalet kavramı, örgütsel rutinler ve örgütsel süreçler ve prosedürler, değişime karşı direnç, bağlılık ve esneklik gibi birçok örgütsel konuyu kapsayan bir olgudur (Boyer ve Robert, 2003:2).

Örgütsel yaşamda örgütsel atalet oldukça yaygın bir olgudur. Örgütler genellikle, tecrübelerinden ışık alarak örgütü başarıya taşıyan yolu ve tarihi mirası takip eder ve geçmişe ait bu mirası daima korumak ister. Ancak geçmişe ait bu miras örgütsel yaşamda değişimin karşısında bir direnç haline gelebilir. Örgütsel atalet, ekonomik, bilişsel ve örgütsel rutinleri de kapsayan çok yönlü ve çok boyutlu bir olgudur. (Tsai, 2007:1).

Çevredeki yenilikleri takip etmekte ve uygulamakta geride kalmak ya da edinilen bilgileri örgütlerin başarısını arttıracak yönde kullanamamak da örgütsel atalet göstergeleri olarak ifade edilebilir. Örgütsel atalet, örgüte etki eden iç ve dış unsurlar doğrultusunda, örgütün değişim ve yenilikler karşısında yetersiz kalması olarak tarif edilebilir (Yıldız, 2019:38).

“Atalet” sadece insan hayatında var olan bir kavram değildir. Tıpkı insan hayatında olduğu gibi, örgütsel yaşamda da var olan atalet, örgütlerin işleyişine, etkililiğine ve amacını gerçekleştirmesinde olumsuz bir etkisi olan faktörlerin başında yer almaktadır. Örgütlerde yer alan atalet “örgütsel atalet” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel ataleti, örgütlerin değişim karşısında kendilerini güncelleyememesi, değişime adapte olamayarak eyleme geçememesi ve çalışamaz hale gelmeleri şeklinde tarif etmek mümkündür. Örgütsel yaşamdaki atalet, örgütün değişime ayak uydurarak güncel kalmasının önündeki engellerin başında gelmektedir. Örgütsel atalet, en başta stratejik yönetim olmak üzere, örgütün birçok işlevini negatif yönde etkileyerek, örgütün rekabet kabiliyetini azaltarak diğer kurumlarla rekabet edebilmesini engellemektedir. Diğer örgütlerle rekabet kabiliyetini yitiren örgüt ise başarısız olmakta ve varlığını devam ettirememektedir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel hayattaki atalet üzerinde hassasiyetle durularak, incelenmesi gerekmekte olan önemli bir örgütsel olgudur (Türkan ve Esmer, 2019:526).

Literatürde “örgütsel eylemsizlik” olarak da adlandırılan örgütsel atalet ile ilgili genel bir tanım yapmak gerekirse; örgütlerin çalışamaz bir hale gelmesi, kendilerini güncelleyememeleri, değişime uyum sağlayarak harekete geçememeleri, eylemsiz halde durmaları böylece amaçlarından uzaklaşmaları örgütsel atalet olarak ifade edilebilmektedir (Türkan ve Esmer, 2019:528).

Örgütler rekabet kabiliyetlerini devam ettirmek ve mevcudiyetlerini muhafaza ederek hayatta kalabilmek için sürekli değişen örgütsel çevre kadar hızlı, çevik ve esnek olmaları gerekmektedir. Değişim karşısında hareketsiz kalan, atalet içerisinde olan ve değişime karşı direnen örgütler ne yazık ki zamanla kaybolup gideceklerdir. Bu bağlamda, örgütlerin bilgiyi doğru bir biçimde yönetmesi, değişimin önündeki en büyük engellerden biri olan bu hantallık ve ataleti atarak çevik ve zinde kalması örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi açısından oldukça önemli gözükmektedir (Bakan, Sezer, ve Kara, 2017:122).

Bazı araştırmacılar ataleti örgütlerdeki durgunluk olarak görmekte iken bazı araştırmacılar da ataleti değişime direnen bir güç olarak görmektedir. Günümüzde,

gelişmiş ekonomiler geliştirmekte olan ülkelerin pazarlarını neredeyse ele geçirmiş durumdadır. Dolayısıyla geliştirmekte olan ülkelerde örgütler temel yapılarını dış dünyadaki taleplere göre yeniden şekillendirmelidirler. Ancak bu durumda örgütler için en büyük sorun, örgütün çevredeki değişikliklere paralel bir şekilde aynı hızda kendisini yenileyememesidir. Örgütün bu temel özellikleri, örgütün amaçları, otorite biçimi, teknoloji ve pazar stratejilerini kapsamaktadır. Bütün bu özellikler örgütü statükoyu devam ettirme ve mevcut yönetim stratejileri ile devam etmesi için zorlamaktadır. Örgütün mevcut strateji ile olan bu güçlü ilişkisi örgütsel atalet olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar ise bu kavramı *stratejik sapma* olarak kullanmaktadır. Bu anlamda, atalet çevrenin hızla değiştiğini ancak örgüt stratejisinin bu değişimi yakalayamama durumunu işaret etmektedir. Örgütsel atalet, örgütsel değişimi tamamen durdurmayabilir ancak örgütsel değişimi yavaşlatmaktadır. Bu yavaş değişim süreci nedeniyle, örgüt bir yandan ortaya çıkan kısa vadeli fırsatlardan yararlanamazken, diğer yandan çevresel değişikliklere etkili bir yanıt vermeye kendini hazırlayamaz (Majid, Abdullah, Yasir ve Tabassum, 2011:383)

Atalet, mevcut örgütsel düzenin, örgütsel yapının ve örgüt kabiliyetinin devamı için güçlü bir ısrarı ifade etmektedir. Örgütün devamı, ya da başarısı için, var olan düzenin devamı yönündeki bu ısrar bazen iyi bazen de kötü olabilmektedir. Ancak, örgütsel yapıdan ziyade, örgütün kaynakları, örgütün gücünü ve zayıflığını belirler. Yalnızca değerli, nadir, değiştirilemez kaynaklar ve örgütsel kabiliyetler firmaların rekabet avantajını sürdürebilir (Tsai, 2007:4).

Atalet olgusu, en kapsamlı şekliyle “ekolojik kuram” çerçevesinde ele alınmaktadır. Ekolojik düzen içerisinde, çevreye uyum sağlayamayan canlıların varlıklarını devam ettirememesi şeklinde bilinen atalet olgusu; örgütler bağlamında ele alındığında ise yapısal katılık şeklinde değerlendirilebilir. Atalet olgusu, örgütün çevresel aktörlerle olan münasebetleri bağlamında makro ölçekte ele alınarak örgütsel ekoloji kuramında yer alırken, içsel sebeplere indirgenerek mikro anlamda ise daha çok bürokrasi kuramında yer almaktadır (Atalay, 2013:18).

Örgütsel atalet; örgütlerin değişime direnç göstererek, dinç, çevik, hızlı ve etkili olamayarak mevcut olan durumu sürdürmesi halidir. Örgütlerin atalet nedeniyle hızlı ve çevik kalamaması ve statükoyu devam ettirmesi örgütün performans kaybı yaşayarak etkililiğini ve verimliliğini azaltmasına neden olmaktadır (Kinnear ve Roodt, 1998:44).

2.4.1. Örgütsel Atalet Türleri

Örgütsel ataleti anlamak için çeşitli teorik bakış açıları vardır. Genel olarak, örgütsel yaşamda iki tür ataletten bahsetmek mümkündür. Birincisi, sezgisel atalet ikincisi ise eylemsel (aktif) atalettir (Tsai, 2007:1). Organizasyondaki atalet birçok şekilde olabilir veya birçok kaynaktan gelebilir.

2.4.1.1. Sezgisel Atalet

Sezgisel atalet, örgüt yöneticilerinin belirsizliğin hâkim olduğu örgütsel çevre şartlarında ne tür gelişmelerin ortaya çıkacağına dair öngöründe bulunamaması durumunda ortaya çıkan atalet biçimidir. Belirsizliğin hâkim olduğu örgüt şartlarında yöneticiler, topladığı bilgilerden yola çıkarak örgütün geleceğine ait öngörülerde bulunur ve örgütün geleceğine yönelik adımlar atar. Eğer örgüt geleceğe ait doğru tahminlerde bulunamıyorsa, öngörülerinde başarısız ise sezgisel atalet yaşıyor demektir (Hedberg ve Wolff, 2003; Akt. Soysal, 2010:20).

Sezgisel atalet, zamanında-etkili gerçeklik testi ve uygulanabilir bilgi üretimi için birçok başarısızlık, tıkanma ve çarpımalara neden olmaktadır. Birçok araştırmacıya göre sezgisel ataletten kurtulmanın iki yolu bulunmaktadır. Bunlar; çift döngü öğrenme ve reflektif uygulamadır. *Çift döngü öğrenme*, çarpıtmalar, yanlış anlamalar, sıklıkla sorgulanamayan, anlaşılmas ve statik dünyayı anlamak için kabul edilen davranışlarla ilgili temel varsayımların her zaman incelenmesinin önemi ile ilgilidir. Odayı önceden ayarlanmış sıcaklıklarda ısıtıp soğutan bir oda termostatı gibidir. *Reflektif uygulama* ise durumlar karmaşık, benzersiz ve belirsiz olduğunda bilgilendirilmiş eylemde bulunma olasılığını arttıran bir uygulamadır. *Reflektif uygulama*, ikilemler ve çelişkiler hakkında yeni bakış açıları elde etmek için yalnızca yaşamak yerine deneyimleri inceleyerek yapılan deneyimleri ve kendi deneyimlerinden öğrenmeyi içermektedir (Türkan ve Esmer, 2019, s. 531).

Sezgisel atalet, yönetimin örgütün içinde bulunduğu koşullarda daha iyi seçeneklerin olduğunu bilmesine karşın, statükoyu koruma yaklaşımıyla mevcut sistemi işletmeye devam etmesidir (Eroğlu ve Alga, 2019, s. 1255).

Değişime karşı örgütsel direnç genellikle psikolojik atalete dönüşmektedir. Örgüt üyeleri, ne kadar ihtiyaç duyulduğuna bakılmaksızın, değişime genellikle herkesin bildiği gibi direnç gösterir. Değişim, bireylere birçok şey ifade eder. Bazıları bunun zamanla ilgili olduğunu düşünebilir ve değişmeyi dört gözle bekleyebilir. Bazıları ise daha az heveslidir ya da değişimden ciddi şekilde çekinmektedir. Değişim, işçilerin

yaşamındaki birçok şeyi etkiler. Uzun süreli ilişkiler kaybedilebilir. Yeni becerilerin öğrenilmesi gerekebilir. Ayrıca, değişim iyi planlanmaz ve kötü bir şekilde yönetilirse örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeyebilir. Değişimin, bizi tehdit edici ve psikolojik açıdan savunmacı bireysel ve grup tepkileri konusunda uyaran stresli veya daha spesifik olarak üzücü teşvik edici kaygı olarak deneyimlenebilecek birçok yönü bulunmaktadır. Korku, öfke ve kayıp sıklıkla değişime eşlik eden duygulardır. Bizi onlara karşı kutuplaştırmak, psikolojik bölünme ve izdüşümle körtüklenebilir ve siyah-beyaz yaratır, kötü dünya görüşü yaratır. Yönetim ve değişimi savunan kişiler, bilgiyi saklamak ya da manipüle etmek ve hareket etme yeteneklerine direnmek ya da engellemek gibi yetkinliklerini ve becerilerini zayıflatmak için direnmeye ve hatta yok edilmeye değer kötü bireyler olarak görülebilir. Kısaca, değişim örgüt üyelerini birçok açıdan kaygılandırmaktadır. Değişimin uyandırdığı bu sonuçlar psikolojik ataletle yol açabilir (Godkin ve Allcorn, 2008:88).

2.4.1.2. Eylemsel Atalet

Eylemsel atalet, çevre analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkmakta ve yönetimin atılması gereken adımları atmakta geç kaldığı yahut tepkisiz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu esnada elde edilen bilgilerin de örgüt için faydasız ya da örgütün yaratıcılığı üzerinde yeterli bir katkısının olmadığı söylenebilmektedir (Hedberg ve Wolff, 2003; Akt. Soysal, 2010: 20).

Eylemsel atalet, yönetimle ilgili bilgilerin çok geç toplandığı ve örgütün değişen koşullara çok yavaş ayak uydurduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yönetimin varsayımları ve öncülleri, çevresel değişimin zamanında doğru bir şekilde anlaşılmasını engellemektedir. Eylemsel ataletin üstesinden gelmenin çapraz fonksiyonel gruplar ve sistematik problem çözme-öncül kontrol olmak üzere iki yolu bulunmaktadır. *Çapraz fonksiyonel gruplar*; yönetimin varsayımları ve önyargılarının, grup, bölüm veya meslek dışındaki kişiler tarafından kolayca tespit edilebileceğini ifade etmektedir. Örneğin; gelir açığı, bir Chief Financial Officer (CFO)'in bakış açısına göre, maliyetlerin çok yüksek olmasından kaynaklanırken, operasyondaki bir kişi sorunu çok az satış olarak görebilmektedir. Bu nedenle eylemsel ataletten kurtulmak için çapraz fonksiyonel gruplar arasında görüş alışverişinin yapılması gerekmektedir. Sistematik problem çözme-öncül kontrol ise sistematik bir problem çözme stratejisidir. Yukarıdaki gelir açığı örneğinde, temel unsur, sorunun nasıl tanımlandığıdır. Çok fazla maliyet, çok az gelir anlamına gelmektedir. Dikkatli

problem tanımını kritik ilk adımdır. Tam olarak yanlış olan nedir? Katkıda bulunan faktörler nelerdir ve ne ölçüde katkıda bulunmaktadırlar? Birbirleriyle ilişkileri nedir? Sistematik problem çözme stratejisi, doğası gereği, işin nasıl tasarlandığı ve yönetildiğini sorgulamanın kabul edilebilir olmasını sağlamaktadır (Türkan ve Esmer, 2019:531). Eylemsel atalet, örgütün geçmişten bugüne işlettiği sistemi sırf geçmişte işlettiği ve alıştığı bir sistem olması nedeniyle aynı şekilde işletmeye devam etmesidir (Eroğlu ve Alga, 2019:1255).

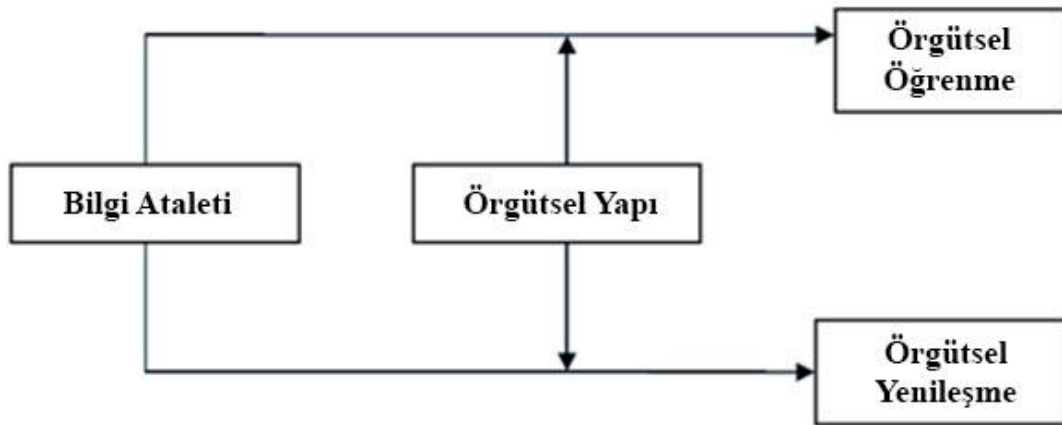
2.4.1.3. Bilgi Ataleti

Örgütsel davranış alanında çalışmalar genelde birey, grup ve örgüt bazında ele alınmaktadır. Bunun nedeni bireyin bilgi ve deneyimlerini içinde bulunduğu gruba yansıtacağı, grupların da zaman içinde edindiklerini tecrübe ve öğrendikleri verileri örgüt seviyesine ulaştırabilecekleri düşüncesidir. Bu bağlamda bilgi ataleti konusu örgütün iç dinamiklerini ve değişime karşı tutum ve davranışlarını etkilemekle birlikte, ilk olarak örgüt çalışanlarında görülmesi, çalışanların karşılaştıkları problem veya çıkmazlarda geçmiş bilgi ve tecrübelerle dayanmasına dayalı olarak birey bazında ele alınmalıdır. Dolayısıyla bireysel ataleti iyi anlamak bu noktada önemlidir. Bilişsel atalet araştırmacıları genellikle, karar vericilerin yanlışlığı ya da üst düzey yöneticiler ve bölüm yöneticileri arasındaki bilişsel önyargı veya çatışmaya odaklanmaktadır. Örgütsel adaptasyon döneminde, çeşitli departmanlar arasındaki bilişsel atalet ve çıkar çatışması örgütsel değişimi engellemeye yönelik kritik bir rol oynamaktadır (Tsai, 2007:3).

Bilişsel atalet, değişim aktörlerinin bilişsel önyargılarına ve bilişsel çatışmasına işaret etmektedir. Örgütsel davranış açısından, değişim aktörleri sadece sınırlı bilgiyi işleyebilmektedir. Sınırlı bilişsel kabiliyet, değişim aktörlerini bilişsel çabalarını sınırlamaya zorlamaktadır. Dış kaynaklı bilgileri filtrelemek ve karar vermek için bilişsel süreçleri kullanırlar. Bilişsel süreç (bilgi süreci) şemaya dayalıdır. Çevresel olaylar, olayları tanımlayan ve yorumlayan ve gelecekteki eylemleri belirleyen şema açısından yürürlüğe girer. Polarid vakası esasen örgütsel atalet belirtileri göstermiştir. Polarid esasen Gillette firmasının satış modeli gibi bir model belirlemiş, temel ürünleri ucuza hatta bazen zararına satıp, sarf ürünlerini, sürekli tüketilen bu sarf malzemelerini yüksek karlarla satıyordu. Ancak bu durum Polarid'in yenilikçi teknolojiyi terk etmesine ve örgütsel atalet yaşamasına sebebiyet vermiştir (Tsai, 2007:4).

Bilgi ataleti, kişinin daha önce edindiği bilgilerle yetinerek, yeni bilgilere ihtiyaç hissetmeden ve yeni şeyler öğrenme çabası içerisine girmeden hayatlarını devam ettirmesi, mevcut durumu koruyarak statükoyu devam ettirmesi halidir. Atalet ve öğrenme kavramları tamamen birbirine zıt kavramlar olup, bilgi ataleti yaşayan bir örgüt değişime kapalıdır. Bu örgütler, yeni şeyler öğrenme ihtiyacı hissetmediklerinden değişime de kapalı örgütlerdir. Değişim ve yenilikler karşısında mevcut durumu devam ettirerek uzun süre varlıklarını sürdüremezler. Değişim karşısında ayakta kalabilmenin, değişen toplum içerisinde varlığını devam ettirebilmenin yollarından birisi de öğrenen örgüt olmaktır. Öğrenen örgütler çevresel rekabet kabiliyetlerini yüksek tutarak ve değişim karşısında kendisini güncelleyerek örgütsel çevrede daha etkili hale gelir ve varlığını devam ettirebilir (Kinnear ve Roodt, 1998:46).

Şekil 2.1: Bilgi Ataleti ve Etki Yönü



Kaynak, Liao, Fei ve Liu, 2008

Bilgi ataleti yaşayan kurumlar, değişen çevresel şartlar karşısında yeni öğrenmeler yapamaz ve örgütsel gelişimi gerçekleştiremezler. Yenilik ve değişim karmaşık bir süreç olduğu için örgüt içerisinde birçok aktör yenilik ve değişime karşı çıkacaktır. Bilgi ataleti yaşayan örgütler bu yenilik ve değişim hareketini gerçekleştiremezken, örgütsel öğrenme bu ataletten kurtularak yeni bilgi ve kazanımlar elde edilmesinde öncülük edecektir (Karayel, 2014:199).

Bilgi ataleti, bireylerin önceki bilgileriyle yaşamlarını sürdürmeleri ve bu doğrultuda yeni bir bilgiye gereksinim duymadan ve öğrenmeden mevcut durumu korumalarıdır. Başka bir ifade ile bireylerin geçmiş deneyim ve bilgilerini yeterli görüp, yeni bilgi

öğrenme noktasında uyuşuk duruş (öğrenme ataleti) sergilemeleridir. Öğrenme yetisini yitiren örgütler, zaman ve enerji tasarrufu sağlamak ve risklerden kaçınmak için, genellikle rutin problem çözme prosedürleri benimseyen bir süreci tercih etmektedirler (Atalay, 2013:15-16).

Dolayısıyla herhangi bir revizyondan geçirilmemiş, tecrübe ve bilgilere dayalı çözümler, yönetim tarafından öncesinde tahmin edilen davranışlar, örgütler için ise öncesinde tahmin edilen problemleri çözmeye neden olacaktır. Bu durum, günümüzün hızlı değişen rekabet şartlarında örgütlerin dinamik çevresel beklentilerine cevap verme etkinliklerini olumsuz yönde etkileyecek ve yenilikçi stratejilerin kurulmasında engelleyici rol oynayacaktır (Liao, 2002: 30). Bilgi ataleti öğrenme ve deneyim ataleti olarak iki boyut altında incelenebilir (Karatay, 2019:29).

2.4.1.3.1. Deneyim Ataleti

Deneyim ataleti, örgütlerde karşılaşılan yeni sorunların çözümünde eski yöntem ve alışkanlıklara başvurulması, farklı bakış açıları geliştirilmemesi olarak görülebilir. Yoğun ve küresel rekabet ortamında yer alan kurumlar, teknolojik yenilikler ile ortaya çıkan gelişmeleri kendi bünyelerine ve iş akış süreçlerine, uygulamalarına uyarlamalıdır. İşletmeler alışlagelmiş davranış kalıplarından çıkmalıdır. Kural ve prosedürler, örgütün yeniliğe açık olma durumuna etki etmemelidir. Kurumlar süreklilik sağlayabilmek için çevresel faktörlere karşı esnek bir tutum geliştirmelidir. Aksi halde deneyim ataletinin ortaya çıkması verimlilik kaybına sebep olacaktır. Örgüt paydaşlarının mevcut deneyimleri, yeni edinilecek olan bilgiler ile bir potada eritilmelidir (Yıldız, 2019:39). Deneyim ataleti, kişinin karşılaştığı problemleri daha önceki deneyimleri ile çözerek neticeye kavuşturması, yeni yol ve yöntemlere ihtiyaç duymamasıdır. Atalet olgusu genel olarak kişisel sebeplere dayanmaktadır. İnsanlar hayatlarındaki alışageldiği rutinleri, tecrübeleri, ahlaki değerlerini, değer yargılarını ve kişisel alışkanlıklarını kolay bir biçimde terk edememektedir. Bu durumda insanları atalet içerisine itmektir (Çankaya ve Demirtaş, 2010:1). Deneyim ataletinin en temel sebebi klişeleşmiş kalıplardan vazgeçmeyerek daha önce kullandığımız çözüm yollarını kullanma ve yeni çözüm yollarına açık olmama yatmaktadır. Sorunlara farklı bakış açısı getirmeden, bildik ve alışıldık stratejileri kullanarak karşılaştığımız sorunları çözmeye çalışmak deneyim ataletine neden olurken bireyi ve örgütü de tembelliğe itmektir.

İş bölümünün ve bürokratik bir sistemin var olduğu kurumlarda, yönetici ve personellerin ortaya çıkan yeni görevlerde sorumluluk almakta güçlük yaşamaları, kararlılık sergilememeleri, çözümcül yaklaşıma uzak olmaları ya da karşılaştıkları yeni sorunlar ile mücadelede eski alışkanlık ve deneyimlerini tercih etmeleri, her an değişime uyum sağlamamaları deneyim ataleti halinde olduklarını göstermektedir (Çankaya, 2010:706).

2.4.1.3.2. Öğrenme Ataleti

Öğrenme ataleti, kişinin daha önceki tecrübe ve birikimlerini kafi görerek yeni şeyler öğrenme hususunda herhangi bir çaba sergilemeyerek tamamen hareketsiz kalması durumudur. Bu durumda, birey ya da örgütler önceki bilgi, birikim ve deneyimlerini yeni şartlara ve koşullara genelleyerek karşılaştıkları güncel problemleri çözmeye çalışırlar ve yeni bilgilere ihtiyaç duymazlar. Hâlbuki insan değişik olay ve durularda farklı tepkiler verir. Yani, dünün çözüm getiren stratejileri bugünün ya da yarının problemlerinde çözüm olmayabilir. Dolayısıyla, daha önceki tecrübelerimizi ve birikimimizi yeterli görerek yeni öğrenmeler yapmamamız bizleri öğrenme ataletine iter (Shalika ve Nikou, 2011:480). Bilgi ataleti yaşayan birey, daha önce karşılaştığı sorunlara getirmiş olduğu çözümlerin işe yaramış olduğunu görür ve karşılaştığı yeni sorunları da benzer yollarla çözmeye çalışır ve bunun işe yarayacağını düşünür. Yani, birey daha önceki bilgi, birikim ve tecrübelerinin tesirinde kalarak, daha önceki tecrübe ve birikimlerinin yeni problemlerin çözümünde de etkili olacağını varsaymakta ve yeni problemlere karşı da aynı yöntem ve stratejileri kullanmaktadır (Atalay, 2013:5). Yeni problemler için yeni çözüm yolları arama ihtiyacı hissetmez ve eski birikimlerinin yeterli olduğunu düşünür.

Öğrenme ataleti kişinin devamlı aynı kaynak üzerinden bilgi ediniyor olması şeklinde de adlandırılmaktadır (Fang vd., 2011: 1865, akt. Karatay, 2019:29). Öğrenme ataleti olan bireyler eski düşünce ve davranışlarının değişimi için çaba harcamamakta ve karşılaştıkları yeni problemleri çözmek için yeni fikir ve yaklaşımlarda bulunmamaktadırlar. Ayrıca bu bireyler yeni bilgi kaynakları aramak için de inisiyatif kullanmamaktadır. Yeni davranış ve çözüm üretmek öğrenme ataleti kavramı ile zıt olan bir durumdur (Kafchehi vd., 2012: 387, akt. Karatay, 2019:29).

2.4.2. Örgütsel Ataletin Sebepleri

Atalete sebebiyet veren birçok etmeden bahsetmek mümkündür. Ancak genel olarak, hedefsizlik, gelecek kaygısının olmaması, yetersiz motivasyon, olumsuz örgüt kültürü, konformizm, başaramama korkusu, öğrenilmiş çaresizlik, kadercilik anlayışı, objektif kriterlerden uzaklaşılması gibi unsurların örgütsel atalete yol açan etmenlerin başında geldiği söylenebilir (Eren, 2019:1). Örgütsel atalete sebebiyet veren etmenleri birçok başlık altında toplamak mümkündür. Gündelik rutinler, geçmişe ait bağlar, değişime karşı direnme, bilgiyi yönetememe, örgütün içerisinde bulunduğu çevre, örgütün yapısı bunlardan bazılarıdır. Ayrıca örgütün büyüklüğü, yaşı, sahip olduğu maddi varlıklar, binalar, bilgi, çalışanlar, örgüt iklimi, örgütün yapısı vb. gibi birçok etmen örgütsel ataletin kaynakları olabilir (Ahrne ve Papakostas, 2001:6).

2.4.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel ataletin sebeplerinden birisi de örgütsel yapıdır. Örgütün bürokratik yapısı, örgütün büyüklüğü, örgütün yaşı, örgütün karmaşık yapısı, örgütün merkezi yapısı ya da ademi merkeziyetçi yapısı, örgütün biçimsel ve resmi yapısı ve hareket kabiliyeti gibi örgütsel yapının bileşenleri örgütsel atalete sebebiyet verebilir (Kinnear ve Roodt, 1998:47).

Örgütsel yapının kendisi, kurallar bütünü, karar verme süreçleri ya da otorite de ataletin kaynağı olabilir. Belki çalışanlar değişim için bir şeyler yapmak istiyor olabilirken, başkaları yapmak istemiyordur (Ahrne ve Papakostas, 2001:6). Sınırlı rol, sınırlı yetki, iş bölümü, sorumluluk üstlenmemek, yetersiz iş birliği, takım çalışmalarının olmaması, kaynakların yetersizliği gibi örgütsel etmenler de kurumsal atalete sebebiyet veren yapısal unsurlardandır (Çankaya, 2010:717).

Örgütün yaşı ve büyüklüğü örgütsel atalete neden olan örgütsel etmenler arasında yer almaktadır. Büyük örgütlerde bürokratik uygulamalar artmaktadır. Ancak bu duru örgütün değişimi açısından negatif etkiler içerebilmektedir. Zira büyük, karmaşık yapılara sahip örgütler ve yaşça daha eski örgütlerin yapı ve işleyişe ilişkin değişimi başlatması ve gerçekleştirmesi daha zor ve uzun sürebilmektedir (Soysal, 2010:21). Örgütün örgütsel yaşamını devam ettirebilmesi, genç ya da yaşlı olması ile ilişkili bir durum olup, genç örgütler yaşlı örgütlere kıyasla daha fazla risk altındadır. Ayrıca daha küçük boyuttaki örgütler yüksek rekabet ortamlarında daha fazla zarar görebilirler. Diğer taraftan yeni yapılara ve süreçlere yaşlı örgütlerin adapte olması oldukça güç olabilmektedir. Uzun dönemli değişimler yaşlı örgütlere, kısa dönemli

değişimler de yeni kurulan örgütlere zarar vermektedir (Garson, 2007, Akt. Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2010, s. 22).

Atalet düzeyi yüksek yaşlı örgütler beklenin aksine ölüm oranları yüksek değildir, çünkü yaşlı örgütler, sosyal sermayeleriyle yüksek eylemsizlik sorununu telafi edebilmekte, tedarikçileriyle ve bağlantılı oldukları tüm örgütlerle sıkı bağlı ilişkiler geliştirebilmektedir. Bu sıkı bağlı ilişkiler yaşlı örgütlerin işlem maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Özellikle tedarikçiler ve çevredeki diğer örgütlerle geliştirilen sıkı bağlı ilişkiler, kriz zamanlarında yaşlı örgüte çok önemli ayrıcalıklar sağlayabilmektedir. Yaşlı örgütler, toptancılarından ve tedarikçilerinden ücretsiz mal ve hizmet alabilmektedirler. Bu unsur yaşlı örgütlerin hayatta kalması için oldukça önemli olabilir. Ayrıca güvene dayalı sıkı bağlı ilişkiler sayesinde yaşlı örgütler; ürünleri rakiplerden önce görebilmektedirler. Yaşlı örgütlerin uzun süren varlıkları, onların çevreleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmalarına olanak verebilmektedir. Yaşlı örgütlerle iş yapan tedarikçiler ve çevredeki diğer örgütler, yaşlı örgütten sürekli bilgi alabilmektedirler. Bu danışmanlık hizmeti karşılığında yaşlı örgütler, işlem maliyetlerini önemli derecede azaltabilmektedirler. Dahası yaşlı örgütler, çevredeki örgütler arası çatışmalarda hakem rolü oynayabilmektedirler. Böylece güvenilirlik ünlerini ve saygınlıklarını arttırabilmektedirler. Yaşlı örgütler isimlerini değiştirmemektedirler, güvenilirlik ünlerine zarar getirebilecek davranışlardan kaçınılmaktadırlar. Artan güven ünü toptancılar ve çevredeki diğer işletmelerle üzerinde etkili olmakla beraber, sadık müşteriler de yaratabilir. Yaşlı örgütlerin buldukları alanda model alındığı belirlenmiştir. Yaşlı örgütlerin işin nasıl yapılacağı, hangi ürünlerin hangi fiyattan satılacağı yönünde bir model teşkil ettiği fark edilmiştir. Ancak yeni kurumsal kuramın ve eş biçimlilik mekanizmasının sosyal sermaye kadar güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Türk ticaret hayatında sosyal sermayenin gücüne vurgu yapmaktadır. Türkiye bağlamında iş yapmayı düşünen girişimciler, tüketicilere sunacakları ürün ve hizmetler kadar kimlerle iş yapacaklarını, nasıl bir sosyal ağ kuracaklarını ve sosyal ağ yapısı içerisinde nerede bulunacaklarını da belirlemelidirler. Örgütsel yaş, bir yandan örgütün eylem ve değişim yeteneklerini kısıtlarken diğer yandan örgütün sosyal sermaye kaynaklarını arttırabilmektedir (Öztürk, 2018: 2470).

Örgütsel ataletin nedenlerinden bir tanesi de örgütsel büyüklüğün bir uzantısı olan örgütün yapısal karmaşıklığıdır. Örgüt büyüdükçe, örgütün yapısı daha da karmaşık hale gelecektir. Büyük ve karmaşık örgütlerde ise, örgütsel hiyerarşi ve katılık daha

baskın hale gelmekte ve bürokratik kontroller daha da belirgin hale gelmesine neden olmaktadır. Örgütün büyüklüğü, karmaşıklığı, değişime olan direnç ve örgütün biçimselliği arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça örgütler daha da hantallaşmakta ve bu hantal yapıları örgütün hareket kabiliyetini düşürmektedir. Böylece, değişimi yakalamakta geç kalmaktadır (Tushman ve Romanelli, 1990: 159-160, akt. Atalay, 2013:17). Ayrıca, örgütün büyüdükçe karmaşık bir hale dönüşmesi, iş görenlerin örgütsel işleyiş ve süreçleri bir bütün olarak kavrayamamasına yahut örgütsel prosedürlerdeki aşamalardan herhangi birisinde gerçekleşen ani değişim, öteki departmanlar üzerinde de tahmin edilemeyen neticelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Soysal, 2010: 21).

2.4.2.2. Değişime Tepki

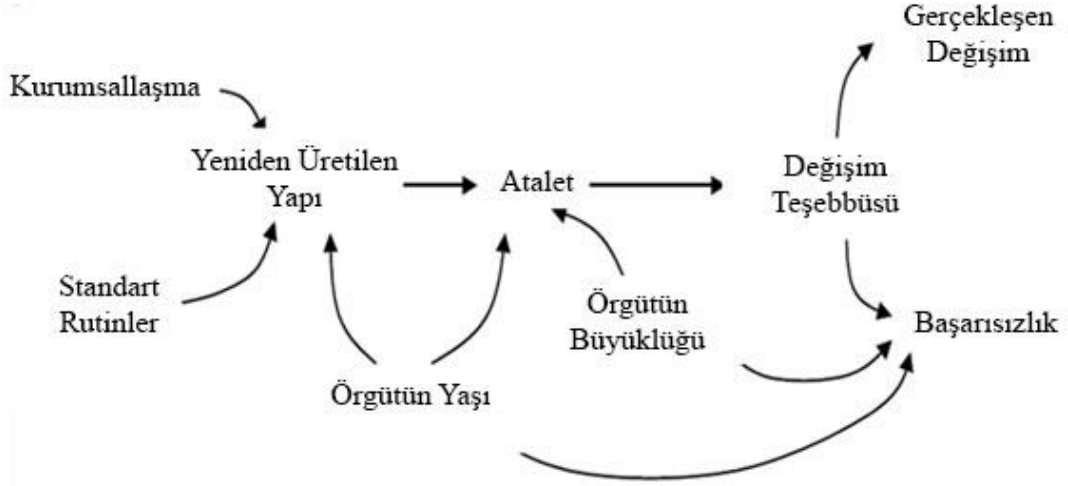
Örgütlerde rastlanan en yaygın olgulardan biri aynı zamanda en şaşırtıcı olanıdır: başarılı örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri ortamda büyük değişiklikler olduğunda, çoğu zaman buna etkin tepki göstermeyi beceremezler. Yeni ürünlerle, teknolojilerle veya stratejilerle silahlanmış rakiplerine karşı kendilerini savunamayıp satış ve karlarının erimesi, en iyi elemanlarının şirketi terk etmesi ve örgütün hisse değerlerinin baş aşağı gitmesi karşısında çaresiz kalırlar (Sull, 2002: 92)

Günümüzde örgütler devamlı değişen bir örgütsel çevrede etkinliklerini sürdürmektedir. Bu değişken çevrede faaliyetlerini devam ettirirken değişime ayak uyduramaması örgütlerin karşılaştığı sorunların başında gelmektedir. Değişim süreci oldukça sancılı bir süreçtir. Çünkü insanların ya da içerisinde buldukları örgütlerin alışagelmış olduğu alışkanlıklarını, yerleşmiş birçok rutini, klişeleri, kuralları ya da prosedürleri değiştirmek oldukça zor bir süreç olup, az ya da çok tepki ile karşılaşılan bir süreçtir. Değişime olan tepki, örgütün etkililiğine, verimliliğine ve başarılı olmasına etki eden önemli bir faktördür. Değişime yönelik gerçekleştirilen araştırmaların önemli bir kısmı büyük örgütsel değişim girişimlerinin (yarısından-üçte ikisine kadar) olumsuz bir biçimde neticelendiğini göstermektedir. Değişimin başarılı olması büyük oranda, değişime olan tepkinin ortadan kaldırılması ile ilişkili bir durumdur. Örgütler değişime girişmeden önce değişime hazırlanarak değişime karşı olabilecek tepkileri minimum düzeye indirmelidir. Değişime başlamadan, iş görenler değişim için hazırlanmalı ve çalışanların tepki göstereceği alanlar ve konular belirlenerek değişim öncesi önlemler alınmalıdır (Tunçer, 2013:401).

2.4.2.3. Rutinler ve Örgütsel Alışkanlıklar

Örgütsel rutinler genel olarak, örgütü şekillendiren ve örgütün işlemlerini sağlayan kurallar, prosedürler, sözleşmeler, stratejiler, formlar ve teknolojiler olarak tarif etmek mümkündür. Örgüt kuramcıları genel olarak, örgütsel rutinleri yapısal ataletin sebeplerinden biri olarak görmektedir (Larsen ve Lomi, 2002:276). Örgütsel yaşamda rutinlerin fazla olması, örgütün eylemlerindeki tutumunu değiştirme hususunda oldukça fazla güçlükler yaşamasına sebep olmaktadır. Bu durum da, örgütün atalet içerisine düşmesi yahut hareketsiz kalmayı tercih etmesine neden olmaktadır (Holmen ve And Fallahi, 2013:2). Örgütsel rutinler yöneticilerin daha iyi görmelerini engelleyerek onları körleştirebilir. Örgütsel yaşamdaki alışagelmış rutinler, yöneticilerin dikkatlerin sürekli aynı şeyler üzerinde odaklanmasına engel olabilir. Örgüt yeni bir şey yapmaya karar verdiğinde, çalışanları genellikle o faaliyeti yürütmenin birkaç değişik yolunu denerler. İşe yarar bir yol bulunca da, o sürece kilitlenip kalmaya ve alternatif arayışını durdurmaya başlarlar. Tek bir rutin sürece saplanıp kalma insanlara zaman ve enerjilerini başka işlere ayırma imkânı kazandırır. Çalışanlar o süreci işletmekte deneyim kazandıkça, verimlilikleri de artar. Ancak, bu örgütsel rutinler zamanla örgütsel amaca hizmet eden araçlar olmaktan çıkıp, kendi başlarına bir amaç haline dönüşebilir. Çalışanlar bu rutin süreci etkili yahut verimli olduğu için değil, iyi bildikleri ve yürütmesi kolay bir rutin süreç olduğu için devam ettirirler. Örgütsel bir süreç bir kez bir rutin haline geldi mi, çalışanların yeni çalışma biçimleri üzerinde düşüncelerine engel olur, alternatif süreçler, denenmek bir yana, akla bile gelmez ve örgüt atalet içerisine düşebilir (Sull, 2002:102). Başka bir ifadeyle, örgütsel atalet sebebiyet veren etmenlerden bir tanesi de yerleşmiş örgütsel rutinler (alışkanlıklar) olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel süreçleri oluşturan örgütsel rutinler zamanla var olan alışkanlıklar üzerinde zorlayıcı bir tesire sahip olacaktır. Dolayısıyla alışkanlığa dönüşmüş bu rutinler zamanla alternatiflerin denenmesini engelleyecektir ve örgütsel atalet yaşanmasına neden olacaktır (Rumelt,1995: 9). Standart işlemsel süreçler ya da rutinler, kaynakları ekonomik hale getirerek, istikrarı artırır ve karar vermede belirsizliği azaltır ve örgütlere rekabet avantajı sağlar. Ancak, örgütsel rutinler örgütsel değişimin başlatılması için engel de teşkil edebilir (Tsai, 2007:5). Örgütsel rutinelere bağlılık, alışılmış rutinlerin ve kalıpların dışına çıkılmasını engellerken değişimin ve yeniliklere uyum sağlamanın önünde engel teşkil edebilecek ve örgütü eylemsizliğe itebilecektir (Soysal, 2010: 21-22).

Şekil 2.2: Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim



Kaynak: Larsen ve Lomi, 2002:276

2.4.2.4. Değerler ve Geleneklere Aşırı Bağlılık

Gelenekler, toplumda zaman içerisinde tekrarlanmak suretiyle günümüze kadar gelmiş rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplardır. Bunlar, örgütlerin değişim ve yeniliklere ayak uydurma eğilimlerinin zayıflamasına ve alışılmışın dışına çıkmalarına engel olmaktadır. Örgüt üyelerinin bu gelenek döngüsünden çıkamaması veya aşırı saplantıları örgütsel atalet neden olmaktadır (Soysal, 2010:22). Bir örgütün sahip olduğu değerler, çalışanlarını birleştiren ve esinlendiren köklü inanç kümeleridir. Ne var ki şirketler olgunlaştıkça, sahip oldukları değerler de çoğu zaman, meşruiyetlerini sırf teamül haline gelmiş olmalarından alan, katı kural ve düzenlemeler halinde taşırlar. Tıpkı kuruyan bir ağaç gibi, bir zamanların canlı değerleri yerlerini yavaş yavaş taş gibi soğuk dogmalara bırakırlar. Bu olunca da, değerler artık esin kaynağı olmaktan çıkar ve sahip oldukları birleştirici güç de savunmacı bir tutuculuk eğilimine dönüşerek yozlaşır, bu da atalet sebebiyet verir (Sull, 2002: 106). Geleneksel çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi, bildik, tanıdık yapıların ve işleyişin değişmesi, eski yerleşik ilişkilerin değiştirilerek yeniden tanımlanması bazı çalışanların değişmesini istemediği unsurlar olabilir ve eski olan bildik alışkanlıkların devam ettirilmesi, statükonun korunmasını isteyebilir (Dawson, 2003:19). Bu durum da örgütü atalet iten başka bir etken olarak değerlendirilebilir. Zira atalet statükonun korunması normal işleyişte herhangi bir değişikliğe gidilmemesi anlamlarına gelmektedir.

2.4.2.5. Belirsizlik ve Kararsızlık

Örgütleri atalet içerisine sürükleyen başka bir etmen ise belirsizlik ve kararsızlıktır. Koşulların çok belirsiz olduğunu düşünen belirsizlikten kaçınan yöneticiler içgüdülerine güvenmezler ve karar konusunda hareketsiz kalırlar. Geliştirmeleri gereken ürünler, piyasalar ve teknolojiler konusunda hayati stratejik kararlar almaktan kaçınırlar. Onun yerine yeniden düzenleme, kalite yönetimi yahut firma içi maliyet düşürme programları üzerinde odaklanırlar. Büyük bir belirsizlikle karşı karşıya kalan yöneticiler bazen risk alıp hareket ederken bazen de bekle gör stratejisi izleyebilir. Bekle-gör stratejisinin benimsenmesi, gelecekteki koşullar netleşene belirsizlik dağılana kadar yatırımların ertelenmesi, rakipler için bir fırsat sunacaktır. Böyle bir belirsizlik koşullarının hakim olduğu durumda, yöneticiler en muhtemel sonucu bulmak ve buna dayanarak bir stratejiler üretmelidir. Eğer belirsizliği yönetemez, bekle-gör, maliyetleri düşürme gibi politikalarla günü kurtarmaya çalışırsa örgütü atalet içerisine itebilir ve örgütün rekabet edebilme kabiliyetini zayıflatır (Courtney, Kirkland ve Viguerie, 1999:13-14).

İşgörenleri pasifize eden ve örgütsel atalet yol alan başka bir unsur ise belirsizlik ve kararsızlık halidir. Belirsizliğin hakim olduğu durumlarda, örgüt yöneticilerinin hızlı ve doğru kararlar alabilmesi örgüt için oldukça önemli bir durumdur. Ancak belirsizliğin olduğu koşullarda birçok örgüt yöneticisi tereddüt yaşamakta ve cesur kararları erteleyebilmektedir. Yöneticiler bu belirsizlik ortamında yeterli bilgi ve öngörüye sahip olmadığından kararlar almaktan kaçınarak beklemeyi tercih edebilir. Yöneticilerin bu kararsızlık hali örgütü negatif bir biçimde etkileyebilmekte örgütü atalet içerisine itebilmektedir (Smith J. , 2003:52). İnsanların değişime karşı direnmesinin temel nedenlerinden birisi, insanların sürekli olarak çalıştığı ve alışkın olduğu çalışma ortamının değişeceği düşüncesi ve bu değişikliklerin belirsizlik ortamı oluşturacağına karşı inancıdır. (Dawson, 2003:19). Belirsizlik durumu örgütün iç yapısından veya dış etkenlerden kaynaklı olarak ortaya çıkabilir. Örgütün genel anlamda performansının azalmasına ve iş görenlerin motivasyonunun düşmesine sebep olur. Kararsızlık ise örgütü ve çalışanlarını durağanlaştırır. İş yaşamında yöneticilerin hızlı ve doğru karar verme becerisi örgüt genelini etkiler. Kararsızlığın yaygın sebepleri ise; yöneticinin başarısızlığa karşı tahammülsüzlüğü, riskten kaçma eğilimi ve yapılan iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayışıdır (Karatay, 2019:27).

2.4.3. Örgütsel Ataletin Sonuçları

Örgütsel atalet gerek çalışanları gerekse örgütün kendisini etkileyen, hatta örgütün dış çevresinde yer alan tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer örgütsel aktörleri etkileyebilen birçok sonucu doğurmaktadır. Örgütsel ataletin en önemli sonuçlarından birisi, örgütün değişimi yakalayamayarak rekabet edebilme kabiliyetini kaybetmesi ve rakiplerinin gerisinde kalmasıdır (Atalay, 2013:26). Ayrıca, atalet düşerek değişimi zamanında yakalayamayan örgütlerde, ümitsizliğe düşme, kararsızlık, vizyon ve misyon eksikliği gibi fizyolojik ve psikolojik kaosun yaşanması da kaçınılmaz sonuçlardan olarak görülmektedir. Bu kaos halini yaşayan örgütte verimlilik tamamen düşmeye başlayacak ve örgüt giderek amaçlarını gerçekleştiremez hale gelecektir (Soysal, 2010: 17). Örgütsel ataletin neticesinde ortaya çıkan bu kaos hali çalışanların da huzursuz olmasına, iş yaparken isteksizleşmesine ve de örgütün verimliliğinin düşmesine neden olacaktır. İşyerindeki bu huzursuz kaos hali olumsuz bir örgüt iklimi meydana getirecek, bu atmosferde tatmin olamayan nitelikli çalışanlar, çalıştığı ortamdaki kaçmaya başlayacak ve uzun süredir çalışmakta olduğu kurumdan ayrılacaktır. Örgütün içerisinde bulunduğu bu atalet durumu, çalışanlara yansıdığı kadar diğer tedarikçilere ve müşterilere de yansıtacak, müşterilerin şikayetleri ve huzursuzlukları da bu kaos ortamına eklendiğinde örgüt için zor günler kaçınılmaz hale gelecektir (Sekman ve Utku, 2009: 134). Ataletin başka bir özelliği ise insan kaynaklarının atıl kalması yani atıl bir kapasite yaratmasıdır. Bu durum çalışanlar arasında kayıtlara yol açabileceği gibi, iş görenlerin ellerinden geleni yapmayarak kuruma zarar vermelerine ve bu durumdan da haz alır hale gelmelerine bile yol açabilmektedir. Ayrıca atalet bulaşıcı bir örgütsel olgu olup, genellikle birlikte çalışan örgütlere de sıçrayabilir. Tedarikçi firmaların yaşamış olduğu ataletin, üretici firmalara da sıçraması sıkça karşılaşılan bir durumdur. Böylece, atalet domino etkisi yaratarak diğer firmaların da yok olmasına ya da zorlu bir süreç içerisine düşmesine yol açabilmektedir (Sekman ve Utku, 2009: 150).

2.4.4. Örgütsel Ataletin Üstesinden Gelme

Örgütsel ataletin üstesinden gelebilmek için; örgüt yöneticinin kendisinden başlayarak bütün örgütün standartlara uygun performans değerlerini gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve hedeflere ulaşma hususunda çevreye duyarlı, uyumlu, esnek başarıya odaklanmış iş takımları oluşturulmalıdır. Öğrenen örgüt ve birey bazlı yönetim süreçleri ve sistemi kurulmalıdır. Alt ve üst kademe iş görenlerin amaçlarını ortak

noktada birleştirecek yönetim politika ve uygulamaları başlatılmalıdır. Ayrıca yöneticiler yetkilerinin bir kısmını alt kademe çalışanlara devrederek, çalışanların örgüt yönetimine güvenini tesis etmelidir. İş görenlerin göstermiş olduğu başarılar, olumlu tutum ve davranışlar takdir edilerek ödüllendirilmeli. İş görenlerin de örgütsel kararlara katılımı sağlanarak çalışanların bilgi, birikim ve yetenekleri sürekli taze ve canlı tutulmaya çalışılmalıdır. Ayrıca çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olanaklar sunulmalı ve sürekli çalışanlarla doğru iletişim kurarak çalışanların nabzı tutulmalıdır. Birbirine bağlı iş süreçleri oto kontrol mekanizması ile etkin hale getirilmeli, olası kazanç ve kayıpların neticeleri sistem yaklaşımı çerçevesinde ilgili taraflarla paylaşılmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturularak iş görenlerin birbirine ve kuruma olan güven ve bağlılıkları istikrarlı hale getirilmelidir (Soysal, 2010:24).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırma bünyesinde kullanılan ölçüm araçları, verilerin toplanması ve analizine yönelik bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adaletin örgütsel adalet üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı yordayıcı ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış olup, yordayan değişken olarak örgütsel adalet, yordanan değişken olarak da örgütsel adalet alınmıştır.

Yordayıcı ilişkisel araştırmalarda, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek değişkenlerin birinden yola çıkarak diğeri yordanmaya çalışılır. Yordama işleminde bir değişkenin bilinen bir değerinden yola çıkarak diğeri değişkenin bilinmeyen değeri belirlenmeye çalışılır (Fraenkel ve Wallen, 2005:335).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 88 okulda 2018-2019 eğitim-öğretim yıllarında görev yapan 3521 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrendeki öğretmenlerden seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 635 öğretmenden oluşmaktadır.

Seçkisiz örnekleme yönteminde, araştırmacı doğru bir örnekleme çerçevesi oluşturur, matematiksel rastlantısal prosedüre uygun olarak örnekleme çerçevesinden unsurlar seçer ve sonra dahil edilmek üzere seçilen unsuru eksiksiz olarak örnekleme yerleştirir. Bu örnekleme türünde, araştırmacı örnek olayları seçmek için saf bir rastlantısal süreç kullanır. Böylece nüfustaki her bir örnekleme unsurunun eşit seçilme olasılığı bulunur (Neuman, 2013:331). Örneklemin belirlenmesinde ilkokul, ortaokul ve lise sayıları ve bu okullardaki öğretmen sayıları dikkate alınmış ve alt evrenin araştırma örnekleminde temsil edilmesi sağlanmıştır. Başakşehir ilçesindeki okullara elden toplam 780 anket ulaştırılmış, ulaştırılan anketlerden 722'si geri dönmüştür. Dönen ölçeklerden verileri tam olmayan ölçekler çıkarılmış ve 635 ölçekle toplanan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada, %5 güven aralığında evreni temsil yeterliliğine sahip örneklemin 351 olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009:96), araştırmadaki örneklem büyüklüğünün

evreni temsil gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	380	59,8
	Erkek	255	40,2
Yaş	21 - 30 Yaş	245	38,6
	31 - 40 Yaş	272	42,8
	41 - 50 Yaş	118	18,6
Mesleki Kıdem	1 – 5 Yıl	288	45,4
	6 – 10 Yıl	123	19,4
	11 – 15 Yıl	92	14,5
	16 – 20 Yıl	76	12
	21 ve Üzeri	56	8,8
Eğitim Kademesi	İlkokul	133	20,9
	Ortaokul	211	33,2
	Lise	291	45,8
Okuldaki Hizmet Süresi	1 – 5 Yıl	566	89,1
	6 – 10 Yıl	51	8
	11 ve Üzeri Yıl	18	2,8
Toplam		635	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, 380’inin (%59,8) kadın 255’inin (%40,2) erkek olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlerden biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların yaş değişkenine ilişkin dağılımlarına bakıldığında ise öğretmenlerin 245’inin (%38,6) 21-30 yaş aralığında, 272’sinin (%42,8) 31-40 yaş aralığında, 118’inin (%18,6) 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunu genç ve orta yaş grubundaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumu incelendiğinde, öğretmenlerin 288’inin (%45,4) 1-5 yıl, 123’ünün (%19,4) 6-10 yıl, 92’sinin (%14,5) 11-15 yıl, 76’sının (%12) 16-20 yıl, 56’sının (%8,8) 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı 1-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesi incelendiğinde, öğretmenlerin 133’ünün (%20,9) ilkokul, 211’inin (%33,2) ortaokul, 291’inin (%45,8) lisede görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde, öğretmenlerin 566’sının (%89,1) 1-5 yıl, 51’inin (%8,0) 6-10 yıl, 18’inin (%2,8) 11 ve üzeri yıl aynı okulda görev yaptığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Liao, Fei ve Liu (2008) tarafından geliştirilen ve Çankaya (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan, deneyim ataleti ve öğrenme ataleti olmak üzere iki alt boyut ve 14 maddeden oluşan “Atalet Ölçeği” ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyut ve 19 maddeden oluşan ‘Örgütsel Adalet’ ölçekleri ile toplanmıştır. Her iki ölçek de beşli Likert tipi ölçekler olup 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) -5 (Tamamen Katılıyorum) aralığında derecelendirilmiştir.

3.4. Geçerlilik Çalışması

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Atalet Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” geçerlilik analiz sonuçları sunulmuştur.

3.4.1. Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Çalışması

“Atalet Ölçeği”nin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırma kapsamında 635 öğretmenden toplanan verilerle açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO=.81) ve Bartlett testlerine ($p<.01$) ilişkin değerler açımlayıcı faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçeğin çok boyutlu olduğu göz önünde bulundurularak Varimax dik eksen döndürme tekniği uygulanmış olup, analiz neticesinde ölçeğin özdeğeri 1’den büyük iki alt ölçekten oluştuğu tespit edilmiştir. Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği neticesinde ölçme aracının 1. boyutu toplam varyansın %24,42 sini, 2. boyut %23,64 ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri öz değeri 1’den yüksek 2 alt ölçekte toplanmış olup ölçek maddelerinin faktör yükleri .360 ile .817 arasında değişmektedir. Ölçeğin yedi maddeden meydana gelen birinci alt boyutu *Öğrenme Ataleti*, yedi maddeden meydana gelen ikinci alt boyutu ise *Deneyim Ataleti* olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ve ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Örgütsel Atalet Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

Atalet Ölçeği	1.Faktör	2.Faktör
M12	0,817	
M13	0,800	
M9	0,741	
M11	0,733	
M14	0,629	
M2	0,534	
M5	0,522	
M7		0,843
M8		0,803
M6		0,755
M3		0,711
M4		0,629
M1		0,476
M10		0,360
Öz Değer	3,419	3,309
Varyans Yüzdesi	24,419	23,638
n=635		

Liao, Fei ve Liu, (2008) tarafından geliştirilen ve Çankaya (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel atalet ölçeği, öğrenme ataleti ve deneyim ataleti olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin öğrenme ataleti boyutunda yedi madde, deneyim ataleti boyutunda yedi madde olmak üzere toplam on dört maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde atalet ölçeğinin orijinal ölçeğe paralel olarak iki boyut ve on dört maddeden oluşan bir yapı sergilediği görülmektedir.

3.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Çalışması

“Örgütsel Adalet Ölçeği”nin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırma kapsamında 635 öğretmenden toplanan verilerle açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO=.99) ve Bartlet testlerine ($p<.01$) ilişkin değerler açımlayıcı faktör

analizinin uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçeğin çok boyutlu yapısı göz önünde bulundurularak Varimax dik eksen döndürme tekniği uygulanmış olup, analiz neticesinde ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç alt ölçekten meydana geldiği tespit edilmiştir. Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği neticesinde ölçeğin 1. boyutu toplam varyansın %31,55 ini, 2. Boyut %22,30 unu ve 3. boyut ise %20,14 ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri öz değeri 1'den yüksek 3 alt ölçekte toplanmış olup ölçek maddelerinin faktör yükleri .603 ile .792 arasında değişmektedir.

Tablo 3.3: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

Örgütsel Adalet Ölçeği	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör
M18	,789		
M16	,780		
M19	,771		
M17	,737		
M8	,718		
M11	,703		
M9	,697		
M7	,650		
M10	,638		
M4		,792	
M3		,790	
M5		,778	
M6		,620	
M2		,609	
M1		,603	
M13			,768
M14			,745
M12			,727
M15			,672
Öz Değer	5,99	4,24	3,83
Varyans Yüzdesi	31,55	22,30	20,14
n=635			

Ölçeğin dokuz maddeden meydana gelen birinci alt boyutu *İşlemsel Adalet*, altı maddeden meydana gelen ikinci alt boyutu ise *Dağıtımsal Adalet* ve dört maddeden meydana gelen üçüncü boyutu ise *Etkileşimsel Adalet* şeklinde adlandırılmıştır. Ölçeğin boyutlarına ve ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.3’de sunulmuştur.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, katılımcıların örgütsel adalet algılarının ölçüldüğü ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan aslına uygun bir yapı sergilediği görülmüştür. Ölçek aslına uygun bir biçimde üç boyut ve 19 maddeden oluşan bir yapı sergilemektedir. Ölçeğin dokuz maddeden meydana gelen birinci alt boyutu İşlemsel Adalet, altı maddeden meydana gelen ikinci alt boyutu ise Dağıtımsal Adalet ve dört maddeden meydana gelen üçüncü boyutu ise Etkileşimsel Adalet şeklinde adlandırılmıştır.

3.5. Güvenirlik Çalışması

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Atalet Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” güvenirlilik analiz sonuçları sunulmuştur.

3.5.1. Örgütsel Atalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Çalışması

Atalet Ölçeğinin güvenirliliğine yönelik yapılan analiz neticesinde ölçme aracına ait Cronbach Alpha katsayısı .80 ($\alpha=.80$) olarak tespit edilmiştir. Ölçme aracına ait alt ölçeklerin güvenirlilik katsayılarının ise 1.alt boyutunda (öğrenme ataleti) $\alpha=.82$, 2.alt boyutunda (deneyim ataleti) ise $\alpha=.79$ olduğu saptanmış Tablo 3.4’de sunulmuştur. Bu değerler, ölçme aracındaki maddelerin güvenirlilik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.4: Örgütsel Atalet Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Boyutlar	N	Madde Sayısı	Alpha
Atalet Ölçeği	635	14	.80
1. Boyut	635	7	.82
2. Boyut	635	7	.79

Örgütsel atalet ölçeğinin Liao vd. (2008:187) tarafından yapılan geliştirme aşamasındaki güvenirlilik değerleri incelendiğinde, bu araştırmanın neticesinde elde edilen değerlerle benzeştiği görülmektedir. Liao vd., ölçeğin güvenirlilik katsayısını .71 ($\alpha=.71$) olarak saptamıştır.

3.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Çalışması

Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenirlğine yönelik yapılan analiz neticesinde ölçme aracına ilişkin Cronbach Alpha katsayısının .96 ($\alpha=.96$) olduğu saptanmış Tablo 3.5’de sunulmuştur. Ölçme aracının alt boyutlarındaki Cronbach Alpha katsayılarının ise 1. alt boyut (işlemsel adalet) $\alpha=.91$, 2.alt boyut (dağıtımsal adalet) $\alpha=.96$, 3. alt boyut (etkileşimsel adalet) ise $\alpha=.91$ olarak saptanmıştır. Yapılan güvenirlik analizleri neticesinde saptanan bu değerler, ölçme aracındaki maddelerin güvenirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.5: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Boyutlar	N	Madde Sayısı	Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği	635	19	.96
1. Boyut	635	6	.91
2. Boyut	635	9	.96
3. Boyut	635	4	.91

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirlik katsayılarının Polat (2007:94) tarafından yapılan Türkçe’ye uyarlama çalışmasındaki değerleri ile birebir örtüştüğü de görülmektedir. Polat, yapmış olduğu çalışma neticesinde ölçeğin güvenirlik katsayısını .96 ($\alpha=.96$) olarak saptamıştır.

3.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada kapsamında öğretmenlerden toplanan veriler, SPSS for Windows 21.0 paket yazılımı kullanılarak analiz edilip, çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde, katılımcıların örgütsel atalet ve örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerinin tespitinde betimsel istatistikten faydalanılmış ve frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama analizleri yapılmıştır. Ayrıca, katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel atalet algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi (Independent Samples t Test) ve Anova analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte, farklılıkların yönünün tespiti amacıyla Post Hoc Scheffee testi analizleri yapılmıştır.

Ayrıca, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi yapılmış olup örgütsel adaletin örgütsel ataleti yordayıp yordamadığının tespiti için regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada, manidarlık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.6: Öğretmenleri Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Algılarına İlişkin Elde Edilen Puanların Normal Dağılımını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Boyut	η	Z	p
Örgütsel Adalet	635	1,248	,11
Örgütsel Atalet	635	1,397	,06

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet algılarına ilişkin elde edilen verilerinin normal dağılım özelliği taşıyıp taşımadıkları belirlemek üzere Kormogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Simirnov Testi sonuçları Tablo 3.6 'da sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere, elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılımların normal dağıldığı saptanmıştır ($p > .05$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerden ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ ve ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ ile araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümlenerek analiz edilmesi neticesinde ortaya çıkan araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.1’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular

	Boyutlar	\bar{x}	Ss
Örgütsel Adalet	Dağıtimsal Adalet	3,78	,91
	İşlemsel Adalet	3,83	,89
	Etkileşimsel Adalet	4,10	,84
	Örgütsel Adalet Toplam	3,87	,82

n=635

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ($\bar{x} = 3,87$) ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bütün boyutlarda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin en yüksek ortalaması etkileşimsel adalet boyutunda olup ($\bar{x} = 4,10$) en düşük ortalaması ise dağıtimsal adalet boyutunda ($\bar{x} = 3,78$) olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutunda ise öğretmenlerin ortalamalarının $\bar{x} = 3,83$ olduğu saptanmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.2’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Algılarına Yönelik Bulgular

	Boyutlar	\bar{x}	Ss
Örgütsel Atalet	Deneyim Ataleti	3,20	,60
	Öğrenme Ataleti	2,83	,49
	Örgütsel Atalet Toplam	3,02	,45

n=635

Tablo 4.2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının ($\bar{x} = 3,02$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel ataletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının, deneyim ataleti boyutunda $\bar{x} = 3,20$ olduğu, öğrenme ataleti boyutunda ise $\bar{x} = 2,83$ olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin deneyim ataleti boyutunda ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan t testi analiz sonuçlarına Tablo 4.3’de yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	380	3,73	,86	633	3,150	,43
	Erkek	255	3,84	,98			
İşlemsel Adalet	Kadın	380	3,81	,86	633	1,411	,43
	Erkek	255	3,86	,94			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	380	4,06	,82	633	1,386	,20
	Erkek	255	4,15	,84			
Ö. Adalet Toplam	Kadın	380	3,84	,77	633	3,079	,22
	Erkek	255	3,91	,87			

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı seviyelerinin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-test analizi uygulanmıştır. Uygulanan t-test analizi

sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı seviyelerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür [$t(633)=3,079$, $p>.05$]. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerin ortalamalarından istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ayrılmadığı tespit edilmiştir.

4.4. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan t testi analiz sonuçlarına Tablo 4.4'de yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Deneyim Ataleti	Kadın	380	3,18	,58	633	3,126	,40
	Erkek	255	3,22	,63			
Öğrenme Ataleti	Kadın	380	2,81	,48	633	,470	,30
	Erkek	255	2,85	,50			
Atalet Toplam	Kadın	380	2,99	,43	633	3,099	,25
	Erkek	255	3,04	,47			

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmenlerin örgütsel atalet algı seviyelerinin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-test analizi uygulanmıştır. Uygulanan t-test analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmenlerin örgütsel atalet algı seviyelerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. [$t(633)=3,099$, $p>.05$]. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerin ortalamalarından istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ayrılmadığı tespit edilmiştir

4.5. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının görev yaptıkları eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.5'de yer verilmiştir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Dağıtımsal Adalet	İlkokul	133	4,15	,87	14,152	,00
	Ortaokul	211	3,67	,98		
	Lise	291	3,69	,84		
	Toplam	635	3,78	,91		
İşlemsel Adalet	İlkokul	133	4,07	,76	6,293	,00
	Ortaokul	211	3,79	1,02		
	Lise	291	3,75	,83		
	Toplam	635	3,83	,89		
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	133	4,27	,73	3,756	,02
	Ortaokul	211	4,02	,95		
	Lise	291	4,08	,80		
	Toplam	635	4,10	,84		
Örgütsel Adalet	İlkokul	133	4,14	,70	9,158	,00
	Ortaokul	211	3,80	,93		
	Lise	291	3,80	,75		
	Toplam	635	,387	,82		

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans-ANOVA analizi ve Tamamlayıcı Post-Hoc testi olarak Scheffe testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi ve Scheffe testi neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanların öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [F(2, 629)=9,158, p<.05].

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Scheffe Testi Sonucu

<i>Boyut</i>	<i>Unvan</i>	<i>Ortalama Farkı</i>	<i>p</i>	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	İlkokul	Ortaokul	,25033*	,03
	<i>İşlemsel Adalet</i>	İlkokul	Ortaokul	,28208*
		Lise	,32020*	,00
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	İlkokul	Ortaokul	,47679*	,00
		Lise	,45704*	,00
<i>Örgütsel Adalet</i>	İlkokul	Ortaokul	,33688*	,00
		Lise	,33574*	,00

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc testi olarak Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 4.6 da verilmiştir. Yapılan tamamlayıcı Scheffe testi neticesinde ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarına yönelik ortalamalarının ortaokul ve lise öğretmenlerinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında, ilkokul öğretmenlerinin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ortalamalarının lise ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutuna bakıldığında ise ilkokul öğretmenlerinin ortalamalarının ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının görev yaptıkları eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.7'de yer verilmiştir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Deneyim Ataleti	İlkokul	133	3,1708	,65097	1,055	,35
	Ortaokul	211	3,2525	,57513		
	Lise	291	3,1836	,59775		
	Toplam	635	3,2038	,60202		
Öğrenme Ataleti	İlkokul	133	2,8614	,48983	2,034	,13
	Ortaokul	211	2,7718	,53858		
	Lise	291	2,8508	,44425		
	Toplam	635	2,8268	,48767		
Örgütsel Atalet	İlkokul	133	3,0161	,44638	,008	,99
	Ortaokul	211	3,0122	,44927		
	Lise	291	3,0172	,44400		
	Toplam	635	3,0153	,44556		
n=635						

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir [F(2, 629)=,008, p>.05].

4.7. Öğretmenlerin Yaşına Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.8’de yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Yaşına Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Etkileşimsel Adalet	21-30 Yaş	245	4,0439	,94026	1,684	,17
	31-40 Yaş	272	4,1682	,79172		
	41 ve Üzeri Yaş	118	4,0445	,73861		
	Toplam	635	4,0972	,84417		
İşlemsel Adalet	21-30 Yaş	245	3,8104	,95372	,146	,87
	31-40 Yaş	272	3,8509	,86487		
	41 ve Üzeri Yaş	118	3,8164	,77490		
	Toplam	635	3,8289	,89456		
Dağıtımsal Adalet	21-30 Yaş	245	3,7272	,97922	,717	,49
	31-40 Yaş	272	3,7984	,90402		
	41 ve Üzeri Yaş	118	3,8404	,80401		
	Toplam	635	3,7787	,91627		
Örgütsel Adalet	21-30 Yaş	245	3,8333	,89801	,445	,64
	31-40 Yaş	272	3,9011	,77436		
	41 ve Üzeri Yaş	118	3,8720	,72894		
	Toplam	635	3,8695	,81588		

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(2, 629)=,445, p>.05$].

4.8. Öğretmenlerin Yaşına Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.9'de yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Yaşına Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Deneyim Ataleti	21-30 Yaş	245	3,24	,61	1,109	,33
	31-40 Yaş	272	3,17	,59		
	41 ve Üzeri Yaş	118	3,21	,61		
	Toplam	635	3,20	,60		
Öğrenme Ataleti	21-30 Yaş	245	2,84	,51	,214	,81
	31-40 Yaş	272	2,82	,50		
	41 ve Üzeri Yaş	118	2,82	,42		
	Toplam	635	2,83	,49		
Örgütsel Atalet	21-30 Yaş	245	3,04	,44	,920	,40
	31-40 Yaş	272	2,99	,45		
	41 ve Üzeri Yaş	118	3,01	,43		
	Toplam	635	3,01	,45		

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(2, 629)=,920, p>.05$].

4.9. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.8’de yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Kıdemine Göre Adalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Örgütsel Adalet	1-5 Yıl	288	3,8905	,85829	1,153	,33
	6-10 Yıl	123	3,9465	,74621		
	11-15 Yıl	92	3,7220	,88961		
	16-20 Yıl	76	3,8864	,61565		
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,8120	,84383		
	Total	635	3,8695	,81588		
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	288	4,1024	,89346	,857	,49
	6-10 Yıl	123	4,2053	,78278		
	11-15 Yıl	92	4,0190	,92599		
	16-20 Yıl	76	4,0428	,64729		
	21 Yıl ve Üzeri	56	4,0357	,80964		
	Total	635	4,0972	,84417		
İşlemsel Adalet	1-5 Yıl	288	3,8515	,92285	1,399	,23
	6-10 Yıl	123	3,9214	,81497		
	11-15 Yıl	92	3,6643	,98393		
	16-20 Yıl	76	3,8713	,72488		
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,7222	,95276		
	Total	635	3,8289	,89456		
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	288	3,8079	,93442	,909	,46
	6-10 Yıl	123	3,8117	,87906		
	11-15 Yıl	92	3,6105	1,05649		
	16-20 Yıl	76	3,8048	,71874		
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,7976	,89483		
	Total	635	3,7787	,91627		

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(2, 629)=1,153, p>.05$].

4.10. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA testi analiz sonuçlarına Tablo 4.11’de yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Kıdemine Göre Atalet Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	\bar{x}	Ss	F	p
Deneyim Ataleti	1-5 Yıl	288	22,62	4,39	2,454	,06
	6-10 Yıl	123	21,47	4,77		
	11-15 Yıl	92	21,48	5,11		
	16-20 Yıl	76	22,12	4,11		
	21 Yıl ve Üzeri	56	23,05	4,66		
	Total	635	22,21	4,59		
Öğrenme Ataleti	1-5 Yıl	288	15,92	4,97	1,396	,23
	6-10 Yıl	123	15,36	4,28		
	11-15 Yıl	92	16,71	4,93		
	16-20 Yıl	76	15,32	3,68		
	21 Yıl ve Üzeri	56	15,91	4,40		
	Total	635	15,85	4,66		
Örgütsel Atalet	1-5 Yıl	288	39,12	7,32	1,163	,33
	6-10 Yıl	123	37,62	6,48		
	11-15 Yıl	92	38,72	7,69		
	16-20 Yıl	76	37,88	5,85		
	21 Yıl ve Üzeri	56	39,20	7,14		
	Total	635	38,64	7,045		

n=635

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel atalet puanlarının aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans-ANOVA analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel atalet ölçeğinden aldıkları puanların öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [F(2, 629)=1,163, p>.05].

4.11. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Atalet ve bu ölçeklerin alt boyutları arasında manidar bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi neticesinde, örgütsel adalet ile örgütsel atalet arasında negatif yönde orta seviyede ($r=-,32$ $p<.01$) bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça öğretmenlerin atalet algıları düşmekte, örgütsel adalet algıları düştükçe, örgütsel atalet algıları artmaktadır.

Tablo 4.12: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

	D. Adalet	İ. Adalet	E. Adalet	Ö. Ataleti	D. Ataleti	Örgütsel Adalet	Örgütsel Atalet
Dağıtımsal Adalet	1						
İşlemsel Adalet	,751**	1					
Etkileşimsel Adalet	,686**	,771**	1				
Öğrenme Ataleti	-,255**	-,345**	-,304**	1			
Deneyim Ataleti	-,140**	-,221**	-,146**	,330**	1		
Örgütsel Adalet	,894**	,954**	,861**	-,336**	-,197**	1	
Örgütsel Atalet	-,234**	-,339**	-,265**	,770**	,856**	-,317**	1

Tablo 4.12. incelendiğinde, örgütsel atalet ölçeğinin *öğrenme ataleti* alt boyutu ile örgütsel adalet ölçeğinin *dağıtımsal adalet* boyutu arasında negatif yönde düşük seviyede ($r=-,255$ $p<.01$), *işlemsel adalet* boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,345$ $p<.01$), *etkileşimsel adalet* boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,304$ $p<.01$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Ayrıca örgütsel atalet ölçeğinin *deneyim ataleti* alt boyutu ile örgütsel adalet ölçeğinin *dağıtımsal adalet* boyutu arasında negatif yönde düşük seviyede ($r=-,140$ $p<.01$), *işlemsel adalet* boyutu ile negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,221$ $p<.01$), *etkileşimsel adalet* boyutu ile negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,146$ $p<.01$) bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Deneyim ataleti ile örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

4.12. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

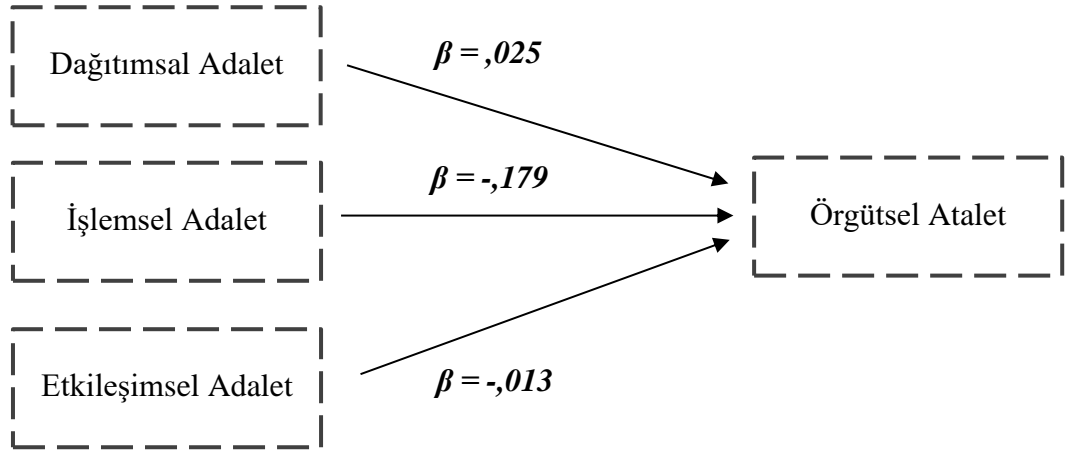
Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin örgütsel ataleti yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.13’de yer verilmiştir.

Tablo 4.13: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalet Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,657	,085		43,092	,00
Etkileşimsel Adalet	-,013	,032	-,025	-,404	,69
İşlemsel Adalet	-,179	,033	-,359	-5,354	,00
Dağıtımsal Adalet	,025	,029	,052	,885	,38
$\eta=635$, $R=.34$, $R^2=.12$, $F=27,532$, $p<.01$					

Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin birlikte örgütsel ataleti yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F(1-633)=27,532$, $p<.01$]. Örgütsel adalet değişkeni örgütsel atalettaki değişimin %12’sini ($R=.34$, $R^2=.12$) açıklayabilmektedir. Buna karşılık dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet örgütsel ataleti tek başına anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Başka bir ifadeyle etkileşimsel adalet 1 birim azalırda örgütsel atalet düzeyi 0,12 birim artmaktadır.

Şekil 4.1: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Atalete İlişkin Regresyon Modeli



Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti beraber ele alındığında, işlemsel adaletin örgütsel ataletin anlamlı birer yordayıcısı olduğu ancak etkileşim ve dağıtım adaletinin ise örgütsel ataletin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

4.13. Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin deneyim ataletini yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.14’de yer verilmiştir.

Tablo 4.14: Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

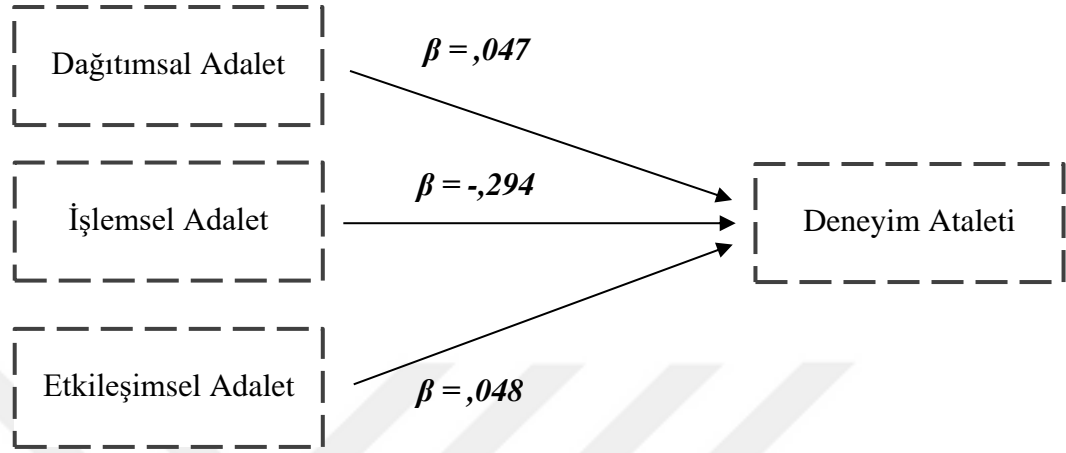
	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,703	,119		31,183	,00
Etkileşimsel Adalet	,034	,045	,048	,756	,45
İşlemsel adalet	-,198	,047	-,294	-4,237	,00
Dağıtımsal Adalet	,031	,040	,047	,789	,43

$\eta=635$, $R=.227$, $R^2=.051$, $F=11,393$, $p<.01$

Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin birlikte deneyim ataletini yordama gücü istatistiki olarak manidar bulunmuştur [$F(1-634)=11,393$, $p<.01$]. İşlemsel adalet değişkeni deneyim ataletindeki değişimin %05’ini ($R=.227$, $R^2=.05$)

açıklayabilmektedir. Buna karşılık dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet, deneyim ataletini tek başına anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Başka bir ifadeyle işlemsel adalet 1 birim azalır ise örgütsel atalet düzeyi 0,05 birim artmaktadır.

Şekil 4.2: Örgütsel Adalet ve Deneyim Ataletine İlişkin Regresyon Modeli



Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti beraber ele alındığında, işlemsel adaletin deneyim ataletinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu ancak etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin ise öğrenme ataletinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

4.14. Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin öğrenme ataletini yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.15’de yer verilmiştir.

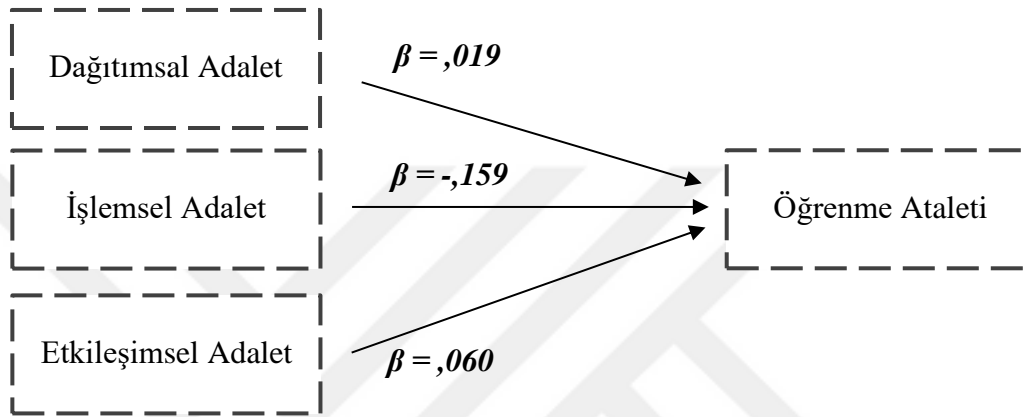
Tablo 4.15: Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataleti Arasındaki Çoklu Regresyon Matrisi

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,610	,092		39,038	,00
Etkileşimsel Adalet	-,060	,035	-,104	-1,712	,09
İşlemsel Adalet	-,159	,036	-,292	-4,385	,00
Dağıtımsal Adalet	,019	,031	,036	,612	,54

$\eta=635, R=.351, R^2=.123, F=29,608, p<.01$

Etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin birlikte öğrenme ataletini yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F(1-634)=29,608, p<.01$]. İşlemsel adalet değişkeni öğrenme ataletindeki değişimin %12'sini ($R=.351, R^2=.12$) açıklayabilmektedir. Buna karşılık dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet öğrenme ataletini tek başına anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Başka bir ifadeyle işlemsel adalet 1 birim azalırsa örgütsel adalet düzeyi 0,12 birim artmaktadır.

Şekil 4.3: Örgütsel Adalet ve Öğrenme Ataletine İlişkin Regresyon Modeli



Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet beraber ele alındığında, işlemsel adaletin öğrenme ataletinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu ancak etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin ise öğrenme ataletinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bütün boyutlarda yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarının işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet boyutlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin deneyim adaleti algıları ve öğrenme adaleti algıları orta düzeyde olup, öğrenme adaleti ortalamalarının deneyim adaleti ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmekte olup, yapılan analizler neticesinde ilkökul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ortaokul ve lise öğretmenlerinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında, ilkökul öğretmenlerinin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ortalamalarının lise ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutuna bakıldığında ise ilkökul öğretmenlerinin ortalamalarının ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ayrıca, araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adalet ve bu ölçeklerin alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, *örgütsel adalet* ile *örgütsel adalet* arasında negatif yönde orta seviyede bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. Yani, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça öğretmenlerin adalet algıları düşmekte, örgütsel adalet algıları düştükçe, örgütsel adalet algıları artmaktadır.

Ayrıca *öğrenme ataleti* ile *dağıtımsal adalet* boyutu arasında negatif yönde düşük düzeyde, *işlemsel adalet* boyutu ile negatif yönde orta seviyede, *etkileşimsel adalet* boyutu ile negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. *Deneyim ataleti* ile *dağıtımsal adalet* arasında negatif yönde düşük seviyede, *işlemsel adalet* boyutu ile negatif yönde düşük düzeyde, *etkileşimsel adalet* boyutu ile negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. Deneyim ataleti ile örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin örgütsel ataleti yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin birlikte örgütsel ataleti yordama gücü istatistiki olarak manidar bulunmuştur. Örgütsel adalet değişkeni örgütsel atalettaki değişimin %12'sini açıklayabilmektedir. Buna karşılık dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet, örgütsel ataleti tek başına anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Başka bir ifadeyle etkileşimsel adalet 1 birim azalır ise örgütsel atalet düzeyi 0,12 birim artmaktadır. Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet beraber ele alındığında, işlemsel adaletin örgütsel ataletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ancak etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin ise örgütsel ataletin anlamlı birer yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

5.1. Tartışma

Örgütsel adalet ve örgütsel atalet arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel adaletin örgütsel atalet üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılmış olan bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bütün boyutlarda yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarının işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet boyutlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bu sonuçları Çırak ve Başkan (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar ortaya koydukları çalışmanın neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, öğretmenlerin adalet algılarının etkileşimsel adalet boyutunda diğer boyutlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çırak ve

Başkan, 2014, s. 1097). Araştırmacının bu tespitleri bu çalışmanın bulgularını da desteklemektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı, yöneticilerini büyük oranda adil olarak görmekte ve yöneticilerin öğretmenlere karşı adil davrandığı kanaatini taşımaktadır. Öğretmenler örgütsel adaletin bütün boyutlarında okul müdürlerini adil olarak görmekte olup, okul müdürlerini en fazla adil buldukları boyut ise etkileşimsel adalet boyutudur. Ayrıca Alanoğlu ve Demirtaş (2018) tarafından ortaya konulan çalışmanın sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler mairyettedir. Alanoğlu ve Demirtaş yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Alaoğlu ve Demirtaş, 2018, s. 1). Arabacı (2019), Polat ve Celep (2008), tarafından ortaya konulan araştırmanın bulguları da bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Zira araştırmacılar ortaya koydukları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulguları bu araştırmanın bulguları ile kısmen de olsa ayrılmaktadır. Zira araştırmacılar, çalışmalarının sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğunu ve dağıtımsal adalet boyutunda ise öğretmenlerin adalet algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar bu çalışmanın bulgular ile kısmen de olsa ayrılmaktadır. Ancak araştırmacıların dağıtımsal adalet boyutunda saptadığı bulgular bu çalışmanın sonuçlarını da destekler niteliktedir. Zira araştırmacılar, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet boyutunda diğer boyutlara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonucunda da öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının diğer boyutlardaki adalet algılarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada iki araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulguları Karayel (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. Karayel ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeylerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin, örgütsel adaletin iki boyutunda da orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Karayel, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri, 2014). Karayel'in bu bulgusu bu çalışmanın bulguları ile de paralellik sergilemektedir. Yalçiner (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını da desteklemektedir. Yalçiner, çalışmasının neticesinde araştırmaya katılan

öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının orta seviyede olduğunu saptamıştır (Yalçiner, 2015, s. 260). Zira bu araştırma neticesinde de öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel ataletin alt boyutları açısından öğretmenlerin elde ettiği ortalamalara bakıldığında ise öğretmenlerin deneyim ataleti algıları ve öğrenme ataleti algıları orta düzeyde olup, öğrenme ataleti ortalamalarının deneyim ataleti ortalamalarından daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Araştırmanın bu bulguları Şamdan (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ile de benzeşmektedir. Şamdan çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ilkökul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ortaokul ve lise öğretmenlerinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ile örtüşen bir başka çalışma Duysak (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Duysak, yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının en yüksek ortalama ile ilkökul öğretmenlerinde görülürken, en düşük ortalama ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerde görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Duysak'ın saptadığı bu sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile de birebir örtüşmektedir. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında, ilkökul öğretmenlerinin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ortalamalarının lise ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adalet alt boyutuna bakıldığında ise ilkökul öğretmenlerinin ortalamalarının ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. İlkokul öğretmenlerinin dağıtımsal adalet boyutunda ortalamalarının ortaokul ve lise öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Esasen bu durumun temelinde ilkökul öğretmenlerinin lise ve ortaokul öğretmenlerine kıyasla kısmen özgür ve rahat hareket edebilmelerinin yattığı düşünülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, lise ve ortaokul öğretmenlerinde olduğu gibi okuldaki yöneticilerin ders programı ayarlama, haftalık gireceği ders saatini ayarlama, hangi şubelerde derse gireceğini seçme, kendisine gün içerisinde mola verip dinleneceği boş bir saat ayarlama gibi serbestiyetisi bulunmamaktadır. Ancak ilkökul öğretmenleri, tek bir şubede derse girmekte, sınıf içerisinde hangi saatte sayısal dersleri, hangi saatte fiziksel etkinlik içeren dersleri işleyeceği vs. gibi ders programında esneklik yapma

durumu söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, sınıf öğretmenlerinin hepsi aynı sayıda haftalık ders saati yüküne sahip olduğu için bu konuda genellikle bir şikâyet dile getirmemektedir. Ancak lise ve ortaokullarda ise haftalık 30 saat derse giren öğretmenler, hatta liselerde daha da fazla ders yüküne sahip olan öğretmenler bu durumdan şikâyette bulunabilmektedir. Dolayısıyla, okul yönetiminin ders programı, ders yükü, gireceği şubeyi seçme vs. gibi imkânları lise ve ortaokullarda öğretmenlere genellikle sunmaması zaman zaman öğretmenlerin okul yönetiminin gerek dağıtımsal adalet gerekse okuldaki bu süreçlerin adil işletilmediği kanısı meydana getirmektedir. İlkokul öğretmenlerinin adalet algılarının daha yüksek çıkmasının temelinde bu öğretmenlerin yattığı düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adalet ve bu ölçeklerin alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel adalet düzeyleri arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin adaletsiz tutum ve davranışları neticesinde, öğretmenler okulun çevikliği ve dönüşümü için var olan potansiyelini tam manasıyla ortaya koymaktan kaçınmaktadır. Bu durum bazen öğretmenleri, tembelliğe, yılgınlığa, işleri salı vermeye, yaptığı işi ertelemeye ya da yavaşlatmaya hatta bazen de kurumdan ayrılmaya itmektedir. Zira, Önder (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Önder, 2019, s. 55). Türkan ve Esmer (2019) tarafından yapılan araştırmada, araştırmacılar, katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzının belirlenmesinin, örgüt içi adaletin tesis edilerek iç huzurun sağlanmasının örgütsel adaleti yenmek için önemli olduğunu belirtmektedir (Türkan ve Esmer, 2019, s.532) Türkan ve Esmer tarafından belirtilen örgütsel adaletle ilişkin örgüt içi uygulama ve tutumların adaleti azaltacağına yönelik bu vurgulamalar, bu araştırmanın bulgularını da destekler miiyettedir. Zira araştırma bulguları da örgütsel adalet ile örgütsel adalet arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulgularını destekleyen başka bir çalışma ise Babaoğlan ve Ertürk (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, çalışmalarını neticesinde öğretmenlerin adalet algıları düştükçe kuruma aidiyetlik bağlarının da düştüğü neticesine ulaşılmıştır (Babaoğlan ve Ertürk, 2013, s.87). Araştırmacıların bu bulguları bu araştırmanın neticelerini de desteklemektedir, zira adalet duygusu yaşayan çalışanların kuruma olan aidiyetliklerinde azalmalar görülmektedir. Bu durum dolaylı

yönden adalet algısının örgütsel ataletle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğrenme ataleti ile dağıtımsal adalet boyutu arasında negatif yönde düşük seviyede, işlemsel adalet boyutu ile negatif yönde orta seviyede, etkileşimsel adalet boyutu ile negatif yönde orta seviyede bir ilişkinin mevcut olduğu saptanmıştır. Deneyim ataleti ile dağıtımsal adalet arasında negatif yönde düşük seviyede, işlemsel adalet boyutu ile negatif yönde düşük seviyede, etkileşimsel adalet boyutu ile negatif yönde düşük seviyede bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Deneyim ataleti ile örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca örgütsel adaletin, öğretmenlerin atalet düzeylerini yordama gücünün belirlenmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adaletin öğretmenlerin atalet düzeylerini yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet değişkeninin öğretmenlerin atalet düzeylerinin %12'sini açıklayabilmektedir. Türkan ve Esmer (2019) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacılar, örgüt içi adil davranış ve tutumların örgütsel ataleti etkilediğini vurgulamaktadır. Araştırmacıların, ifade ettikleri bu durum bu çalışmanın sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Zira bu araştırma neticesinde örgütsel adaletin örgütsel ataleti yordadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel yaşamdaki adaletsiz uygulama ve yönetsel tutum ve davranışlar örgütsel ataletle sebebiyet vermektedir.

5.2. Öneriler

Örgütsel adalet ile örgütsel atalet arasındaki ilişkinin irdelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında şu önerilerde bulunmak mümkündür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin adalet düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmekte olup, örgütsel adaletin çalışan performansı, çalışan motivasyonu, çalışanların işten ayrılma niyetleri gibi birçok örgütsel değişken üzerinde etkisi olduğu birçok araştırmacının saptadığı bir neticedir. Dolayısıyla örgütsel adalet düzeylerini yükseltme yöneticilerin hedefi olmalıdır.

Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dağıtımsal adalet alt boyutunda en düşük olarak saptanmıştır. Bu açıdan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ders programı, nöbet çizelgesi, ders yükü, egzersiz, atölye vs. gibi ek kazanç getiren ders dışı görev dağılımı, öğretmenlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması, öğretmenlerin terfi gibi dağıtımsal adaleti kapsayan hususlarda daha adilane davranması, öğretmenlerin

dağıtımsal adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, yöneticilerin bu tarz dağıtım işlemlerinde tarafsız davranmasının yanı sıra öğretmenlerden gelen tepki ve itirazları da saygı ve hoşgörü ile karşılaması, bu tarz işlemleri yerine getirirken etik ilkeleri göz önünde bulundurması ve öğretmenlerle iletişim içerisinde, onlarla iş birliği yaparak ve onlara daha açıklayıcı olarak bu süreçleri yönetmesi öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel atalet algılarının da orta düzeyde olduğu görülmekte olup, bu durum kurum açısından çok istenen bir durum değildir. Örgütsel atalet, sürekli değişen örgütsel ekolojide mevcut konumunu sürdürmesi, değişen çevreye uyum sağlayamaması ve çevresel aktörlerle rekabet edememesi olarak görülmektedir. Örgütsel ataletin temel nedenlerinden birisi de örgütsel öğrenmenin durağanlaşması ya da kesintiye uğramasıdır. Bu açıdan okul yönetiminin çalışanların kendilerini yenileyebileceği, geliştirebileceği ve gelişmeleri yakından takip edebileceği imkân ve ortamlar sunmaları, bu bağlamda örgüt içi eğitimleri, yüksek lisans, doktora gibi çalışanların kendilerini geliştirerek örgütün çevik ve zinde kalmasına katkı sağlayacak eğitimleri teşvik etmesi örgütsel ataletin azaltılması açısından önemli görülmektedir.

Ayrıca, araştırma neticesinde örgütsel adalet ile örgütsel atalet arasında orta düzeyde olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin çalışanların örgütsel atalet düzeylerine etki ettiği saptanmıştır. Bu açıdan örgütsel adalet olumsuz tesir edecek yönetsel uygulamalar, okul yöneticilerinin okul içi süreçlerde adaletsiz tutum, davranış ve uygulamaları, öğretmenlerin ders programı, nöbet çizelgesi, ders yükü, cazip olan sınıf ya da öğrencilerin adaletsizce dağıtılması, çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanların terfii gibi yönetsel uygulamalarda adaleti sağlayamaması öğretmenlerde atalet duygusu oluşturmaktadır. Bu açıdan okul yönetiminin bu yönetim süreçlerini yerine getirirken liyakate dayalı, şeffaf ve adil bir yol izlemesi oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin gerek örgütsel süreç ve uygulamalarda gerekse çalışanlara karşı tutum ve davranışlarında adil davranması örgütsel ataletin azaltılması açısından önemli görülmektedir. Okul yönetiminin, öğretmen ve diğer çalışan personele karşı saygı çerçevesinde hareket etmesi, bütün yönetsel süreçlerde ve örgüt içi uygulamalarda empati duygusu ile hareket etmesi, onların düşüncelerini de önemseyerek alınan kararlara onları da dahil etmesi, çalışanlara düzenli olarak geri dönüşte bulunması, örgüt içi sosyal etkinlikleri önemsemesi, çalışanlara karşı duyarlı ve hassas davranması etkileşim adaletini artıracak ve örgütsel ataleti azaltacaktır.

Bu açıdan yöneticilerin örgüt içi etkinlik ve uygulamalarda tutum ve davranışlarında bu hususları göz önünde bulundurması örgütsel ataletin azalması ve çalışanların adalet duygusunun gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞ görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi rneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ahrne, G., & Papakostas, A. (2001). *Inertia and innovation*. SCORE (Stockholm Center for Organizational Research). http://www.score.su.se/polopoly_fs/1.26675.1320939808!/20015.pdf. [10 Şubat 2020].
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemŐirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi: Özel hastaneler alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktuğ, M. (2016). *rgtsel adalet ve örgütsel gvnenin çalışan performansı üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alanoğlu, M., ve Demirtaş, Z. (2018). Öğretmenlerin rgtsel Adalet Algılarının rgtsel Vatandaşlık Davranışı zerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49): 1-16.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Atalay, M. (2013). *Kurumsal ataletin yabancılaŐma ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Bağcı, Z. ve Demir, G. (2017). Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4): 343 – 357.
- Bakan, İ., Sezer, B., ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1): 117-138.
- Balcı, İ. (2019). *Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyelerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational Justice*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Beugre, C. D., ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2): 324-339.
- Bobocel, D. R., ve Gosse, L. "Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis", *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, Ed. R. S. Cropanzano, ve M. L. Ambrose (Oxford: Oxford University Press, 2015), 1-66.
- Boyer, M., ve Robert, J. (2003). *Organizational Inertia an Dynamic Incentives*. [http://idei.fr: /sites/default/files/medias/doc/conf/jjl/papers/90boyer.pdf](http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/conf/jjl/papers/90boyer.pdf). [10 Nisan 2020]
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 195-213.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Ng, K. Y., Wesson, M. J., ve Porter, C. O. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*; 86(3): 425-445.

- Courtney, H., Kirkland, J. ve Viguerie, P. (1999). Belirsizlik Koşullarında Strateji. F. Göloğlu (Ed). *Belirsizliği Yönetmek*, (s. 11-40). Mess Yayınları, İstanbul.
- Crémer, J., (1995). Arm's Length Relationships. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2): 275–295. <https://doi.org/10.2307/2118440>.
- Cropanzano, R., ve Molina, A. (2015). *Organizational Justice*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, a. S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 24-48. doi:10.5465/AMP.2007.27895338.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164-209.
- Çankaya, İ. H. (2010). Okullarda Kurumsal Ataleti Yenmek: Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3): 705-718.
- Çankaya, H.İ. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vicdan Odaklı Yaklaşım Düzeyleri ile Atalet Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 65-74.
- Çankaya, H. İ. ve Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1): 1-9.
- Çırak, S. ve Başkan, G. A. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (3): 1091-1106.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizationl Change*. London: Sage Publications.
- Dizer, L. B. (2019). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust in Manager and Organizational Citizenship Behavior* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Babaoğla, E., Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2): 87-101.
- Erdil, O., Kalkan, A., ve Alparılan, A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 17-31.
- Eren, N. Y. <http://www.sektorel.com/yazarlar/nilgun-yalim-eren/atalet>. [18 Şubat 2020].
- Eroğlu, Ş. G., ve Alga, E. (2019). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları İle Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3): 1251-1271.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen N. E. (2005). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: Mc Graw Hill.
- Godkin, L., ve Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 8(1): 82-94.
- Greenberg, J., ve Cohen, R. L. (1982). *Equity and Justice in Social Behavior*. New York: Academic Press.
- Greenberg, J., ve Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gül, Ö. (2019). Güç Mesafesi Algısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(2): 120-133.
- Gül, Ö. (2019). *Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Holmen, M., ve And Fallahi, S. (2013). Business Model İnnovation And Organizational İnertia: Costly Signals, Capabilities And Users, In Academy of Management Annual Meeting Proceedings . doi: 10.5465/AMBPP.2013.17134
- Huff, J. O., Huff, A. S., ve Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 13: 55-75.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- Kals, E., ve Jiraneck, P. (2012). Organizational Justice. doi: 10.1007/978-3-642-19035-3_13.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatay, M. (2019). *Örgütsel öğrenme ve bilgi ataletinin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karayel, G. (2014). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel atalet düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kenner, C., ve Roodt, G. (1998). The Development of An Instrument for Measuring Organizational Inertia. *Journal of Industrial Psychology*, 24(2): 44-54.
- Komodros, M., ve Halkias, D. (2015). *Organizational Justice During Strategic Change*. New York: Routledge.
- Kruglanski, A. W., ve Stroebe, W. (2012). *Handbook of the History of Social Psychology*. New York: Psychology Press.
- Larsen, E., ve Lomi, A. (2002). Representing Change: a System Model of Organizational Inertia and Capabilities as Dynamic Accumulation Processes. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(7), 271–296. doi:doi.org/10.1016/S1569-190X(02)00085-0

- Leventhal, G. S. (1976), Rewards, Resources, and Social Roles. In L. Berkowitz & E. Walster, *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*, (s. 92-129). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s.. 27-55). New York: Plenum. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Liao, S., Fei, W., ve Liu, C., (2008). Relationships between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Technovation*. 28 (4), 183-195. doi: 10.1016/j.technovation.2007.11.005.
- Lind, E. A ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Springer.
- Majid, A., Abdullah, M. T., Yasir, M., ve Tabassum, N. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management* 5(2): 383-388. doi: 10.5897/AJBM10.368, s. 383-388.
- Millon, T., & Lerner, M. L. (2003). *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T. (1987). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. R. M. Steers, ve L. W. Porter içinde, *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Neuman, W.L. (2013). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Ankara: Yayın Odası.
- Nidhi, D., ve Kumari, K. (2016). Interactional Justice: A Key to Organization Citizenship Behavior. *International Journal of Pure and Applied Management Sciences*, 1(2): 22-28.

- Önder, M. M. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinde örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetinin psikolojik sağlamlığı yordamadaki rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Öztürk, A. (2018). Örgütsel Yaş ve Eylemsizlik Arasındaki İlişkinin Örgütsel Ekoloji, Yeni Kurumsalcılık, Kaynak Bağımlılığı ve Sosyal Ağ Yaklaşımlarıyla Değerlendirilmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 4(19), 2460-2471.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596 doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280
- Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54(54): 307-331.
- Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors. *II. International Conference On Further Education In The Balkan Countries* , (2008) Konya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. London: Peorson.
- Sekman, M. (2009). *Kişisel Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2009). *Çevik Şirketler / Kurumsal Ataleti Yenmek*. Alfa Yayınları.

- Shalika, S. ve Nikou, S. (2011). A Review on the Impact of Knowledge Stagnation on Organization, 2011 3rd International Conference on Machine Learning and Computing, doi:10.13140/2.1.4418.3043, Singapore,
- Smith, J. (2003). *30 Minutes: to Make the Right Decision*. New Delhi: Kogan Page India Private Limited.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 24(3): 16-26.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sull, D. N. (2002). İyi Şirketler Neden Kötüye Giderler? *Harvard Business Review*, *Kültür ve Değişim İçinde*, (s 90-113). Mess Yayınları, İstanbul.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengül, K. (2019). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Akademik personel üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Tsai, C.-Y. (2007, Ocak 12). *Organizational Change and Organizational Inertia*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Change-and-Organizational-Inertia-Tsai/fd99238b51c3d370a775c1ca69e5f4143a2f58ac> adresinden alınmıştır.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 32(1): 373-406.
- Türkan, A., ve Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3): 526-534.

- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2): 140-157.
- Wiggins, J. (2013). *Overcome Inertia*. Janine Olivia Enterprises.
- Yalçın, S. A. (2015). The Relationship Between Inertia and Organizational Change Management: An Application in Educational Institutions. *The Journal of Academic Social Science*, 3(20): 260-270.
- Yeşil, S. ve Dereli, F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 105-122.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1): 253-278.
- Yıldız, A. (2019). *Sosyal medya bağımlılığının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Sakarya hizmet sektörü örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

EKLER

EK1. Ölçek Uygulama İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4434
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

02/01/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 18.12.2017 tarihli ve 21696166 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 28.12.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Hasan Yasin PUSMAZ'ın "Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Atalet Algısı" konulu tezi kapsamında; İlimiz Başakşehir ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere kişisel bilgi formu ve örgütsel atalet ölçeği 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'larınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
02/01/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 68de-62d5-35e8-bb91-b0af kodu ile teyit edilebilir.

EK2. Ölçek Uygulama İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.101183
Konu: Anket ve Araştırma İzni

03.01.2018

Sayın: Hasan Yasin PUSMAZ

İlgi: a) 18.12.2017 tarihli ve 21696166 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamı'nın 02/01/2018 tarih ve 4434 Sayılı Olur'u.

"Öğretmenlerin Örgütsel Atalet Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Atalet Algısı" 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 paylaşılması 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

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0018-3899-3637-b3d8-88e4 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3. Ölçek Kullanım İzni

25.11.2017

Posta - H.Yasin Pusmaz - Outlook

RE: Ölçek Kullanım İzni

İbrahim Çankaya

Per 14.4.2016, 22:38

Kime: H.Yasin Pusmaz <yasinpusmaz@hotmail.com>;

Hasan bey merhaba,

Memnuniyetle, ölçeği araştırmanızda kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. İbrahim ÇANKAYA

Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi

From: yasinpusmaz@hotmail.com

To: ihcankaya@hotmail.com

Subject: Ölçek Kullanım İzni

Date: Thu, 14 Apr 2016 20:24:00 +0000

Sayın İbrahim Halil ÇANKAYA Hocam;

Ben Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı yüksek lisans öğrencisiyim.

Türkçeye uyarlanmış olduğunuz Liao, Fei ve Liu (2008) Atalet Ölçeği 'ni çalışmamda kullanmak için izninizi talep ediyorum.

Saygılarımla.

Hasan Yasin PUSMAZ

EK4. Ölçek Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezimde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ni Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı yüksek lisans öğrencisi Hasan Yasin PUSMAZ’ın araştırmasında veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

18.04.2016

İMZA
S.Polat

Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERİC:ED507710)

Polat, Soner (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1591-1596 elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.

EK5. Kişisel Bilgiler Formu ve Örgütsel Atalet Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel atalet davranışının bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmada amaç; kişi veya kurumları, iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Hasan Yasin PUSMAZ
yasinpusmaz@hotmail.com

I. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuza uyan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız? () 21 - 30 () 31 - 40 () 41 - 50 () 51 ve üzeri
3. Hizmet süreniz? () 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 - 20 yıl () 21 yıl ve üzeri
4. Çalıştığınız okul türü? () İlkokul () Ortaokul () Lise
5. Bu okuldaki hizmet süreniz? () 1 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 yıl ve üzeri

Bu bölümde örgütsel adalet algısı ve örgütsel atalet davranışı ile ilgili bir dizi yargı listelemektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

II. ÖRGÜTSEL ATALET ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5
1 Çalıştığım okulum, yeni kavramlar ve yeni yöntemler öğrenmem için bana yeterince destek <u>sağlamamaktadır.</u>					
2 Yeni bir sorunla karşılaştığımda bile bu sorunu eskiden kullandığım yöntemlerle çözmeye çalışırım.					
3 Eski alışkanlıklarımı ve düşüncelerimi değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışırım.					
4 Diğer insanların sorunlarını nasıl çözdüklerini gözlemleyerek bu değişik yöntemleri kendi hayatımdaki sorunları çözmek için kullanıyorum.					
5 Sorunları genellikle her zaman kullandığım ve alışık olduğum yollarla çözmeye çalışırım.					
6 Yeni bilgi kaynaklarına ulaşmak için fazla <u>gayret göstermiyorum.</u>					
7 Öğretmenlik mesleğimi devam ettirirken yeni bilgiler ve deneyimler elde etmeye <u>ihtiyaç duymuyorum.</u>					
8 Yeni bilgiler elde etmek için genellikle aynı kaynaklara başvururum ve yeni bilgi kaynakları aramaya <u>çalışmam.</u>					
9 Geçmişte öğrendiğim bilgilere ve kazandığım deneyimlerime işimde ve hayatımda çok güvenirim.					
10 Problemleri çözerken kullandığım yolları çevremdeki kişilerin tavsiyelerine ve isteklerine göre değiştiririm.					
11 Geçmişte öğrendiğim bilgiler ve kazandığım deneyimler, yeni bilgileri/doğruları kabul edip etmememde çok belirleyici bir rol oynamaktadır.					
12 Öğrendiğim birçok şeyi, genellikle yaşadığım olaylardan ve edindiğim deneyimlerden öğrenirim.					
13 Geçmişte öğrendiğim bilgiler ve elde ettiğim deneyimler işimdeki verimliliğimi arttırmaktadır.					
14 Benzer bir sorunla karşılaştığımda sorunu bildiğim eski yöntemlerle çözmeye çalışırım.					

Lütfen sayfanın arkasından devam ediniz

EK6. Örgütsel Adalet Ölçeği

III. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapılmaksızın, eksiksiz sunar.					
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

Teşekkürler ..

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hasan Yasin PUSMAZ

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, 2020, İstanbul.

Lisans: Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik ve Bilgisayar Eğitimi Anabilim Dalı Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği Bölümü, 2008, Konya

Ön Lisans: Erciyes Üniversitesi Kayseri Meslek Yüksek Okulu Bilgisayar Programcılığı Bölümü, 2003, Kayseri

B. MESLEKİ DENEYİM

2016 –: İstanbul – Borsa İstanbul Başakşehir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Müdür Başyardımcısı)

2014 – 2016 : İstanbul – Borsa İstanbul Başakşehir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Müdür Yardımcısı)

2010 - 2014 : İstanbul – Bahçeşehir İMKB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Bilişim Teknolojileri Öğretmeni)

2009 – 2010 : Kayseri – Esentepe Mumcular İlköğretim Okulu (Ücretli Öğretmen)

2009 – 2010 : Kayseri – 50. Yıl Dedeman İlköğretim Okulu (Ücretli Öğretmen)

2008 – 2009 : Kayseri – Hürriyet Endüstri Meslek Lisesi (Ücretli Öğretmen)