

The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles

Ebru OĞUZ

Mimar Sinan Fine Arts University, Faculty of Science and Letters

Abstract

The aim of this study is to determine the relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational justice perceptions of teachers. The style of leadership of school administrators has a significant effect on the gaining process of organizational justice for teachers. The study group of this research model was formed with 200 volunteer primary school teachers who work in Samsun city center. "Organizational Justice Scale" (Taşdan & Yılmaz, 2008) and "The Leadership Style Questionnaire" (Oğuz, 2008) were used as the data collecting instruments in the study. For the data analysis, descriptive statistics, independent samples t-test, Kruskal Wallis test, Mann Whitney u test and correlation analysis were used. According to the findings obtained from the study, the participants had positive perceptions about organizational justice at elementary schools. Their perceptions on organizational justice differ according to branch and educational background, whereas they did not across gender, seniority. There was a significant positive relationship between the organizational justice perceptions of teachers and transactional and transformational leadership styles of school administrators.

Keywords: *Organizational justice; leadership styles; primary school*

SUMMARY

Members of organizations want their managers to be fair. When managers are fair to their employees, it positively affects the efficiency and job satisfaction of the employees. The concept of justice usually involves treating equals equally (Pehlivan-Aydm, 2002). From the point of view of the organization, justice means giving rewards to employees that are proportionate to their contributions, and giving punishments that are proportionate to their failure to follow the rules (Başaran, 1985). Employees expect managers to act accordingly. Organizational justice involves efforts to be fair in the workplace.

Leadership Styles

This study examines transformational, transactional and laissez-faire leadership styles.

Bass's (1985) definition of transformational leadership emphasizes the effects of the leader on followers. The feelings of trust, admiration, loyalty and respect followers have for the leader motivated them above all expectations. Behaviors of the leader can make employees give priority to the interests of the organization above their own interests. Transformational leadership is different from transactional leadership in the way employees follow the rules of the organization and the requests of the leader, in the motivation of the followers, and in processes of change. Transactional leadership focuses on expected rewards in return for the obedience of the followers (Bass and Riggio, 2006).

Laissez-faire leadership is an ineffective leadership style. These leaders make no effort to support or guide their followers. They are not willing to affect their followers, and prefer not to be interested in their needs. They avoid making individual or group decisions, avoid responsibility, do not take sides, and are not interested in what is going on (Deluga, 1990; Kikbride, 2006).

The Relationship between Organizational Justice and Leadership Styles

The literature on human resources attempts to explain the relationship between leadership and perceptions of justice on the basis of theories of leadership behaviors and theories of organizational justice (Folger & Konovsky 1989; Bass, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Howell & Avolio, 1993; Schrieshem et al., 1999). The findings of these studies show that transformational and transactional leadership styles improve perceptions of organizational justice, and that there is a positive relationship between transformational leadership and the dimensions of organizational justice (Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard et al., 1995; Pillai Scandura & Williams, 1999; Ismail et al, 2010).

Leaders who use transformational leadership in processes of planning and organization (explanation of policies and work processes, open communication, participation and empowerment) will improve procedural justice in the organization (Korsgaard et al., 1995, Pillai et al., 1999). Leaders who use transactional leadership in processes of planning and organization (no discrimination, complying with job arrangements, sufficient rewards, warning in case of mistakes) will improve distributive justice in the organization (Gefen et al., 2008, Korsgaard et al., 1995, Pillai, Scandura & Williams, 1999)

Purpose of the Study

This study aims to examine the relationship between the leadership styles of primary school managers and teachers' perceptions of organizational justice. With this purpose, answers to the following questions were sought:

1. How do teachers' perceptions of organizational justice vary by primary school managers' leadership styles?
2. Do teachers' perceptions of organizational justice vary by variables of gender, teaching field, level of education and seniority?

3. Are the leadership styles of primary school managers and teachers' perceptions of organizational justice related?

METHOD

The study uses survey methodology as it aims to describe the past or current situation of primary school teachers' perceptions of organizational justice and views on their managers' leadership styles (Karasar, 1995).

Sample

The sample of the study consisted of 200 teachers serving in primary schools in the center of Samsun city center who volunteered to participate and who were randomly selected. Of the participants, 52.5% were females and 47.5% were males; 42.5% were class teachers and 57.5% were branch teachers; 25% had bachelor's degrees with transferred credit, 20.5% were graduates of institutes of education, 42.5% were graduates of faculties of education, 4% had master's degrees, and 8% had other levels of education. Occupational experiences of teachers varied between 4 and 35.

Data Collection Tools

Data for the study were collected using the "Organizational Justice Scale" (Hoy & Tarter, 2004) and "Scale for School Managers' Leadership Styles" (Oğuz, 2008). The Organizational Justice Scale was adapted to Turkish by Taşdan & Yılmaz (2008). The adapted scale is uni-dimensional and consists of 10 Likert-type items. The Eigen value of the factor is 6.17. This single factor explains 61.74% of the total variance. Factor loadings of the items on the organizational justice scale vary between .44 and .89. Reliability analyses of the organizational justice scale show that the Cronbach's Alpha reliability coefficient of the scale is .92 (Taşdan & Yılmaz, 2008). Responses to the items on the scale were in the form of 1-Strongly agree, 2-Agree, 3-Neither agree nor disagree, 4-Disagree, and 5-Strongly disagree. Higher scores from the scale indicate more positive perceptions of organizational justice (Hoy & Tarter, 2004). The Scale for School Administrators' Leadership Styles consists of three dimensions and 49 items. Factor loadings of the items in the transformational leadership dimension of the Leadership Styles Scale vary between .30 and .87. The reliability analyses show that the Cronbach's Alpha reliability coefficient is .95. The items explain 50% of the total variance. Factor loadings of the items in the dimension of transactional leadership vary between .31 and .76. Cronbach's Alpha reliability coefficient is .81, and the items explain 25% of the total variance. The Factor loadings of the items in the laissez-faire leadership dimension vary between .74 and .89. The Cronbach's Alpha reliability coefficient is .85 and the items explain 70% of the total variance.

Data Analysis

Descriptive statistics were used to examine individual information and to evaluate the answers to the scale. For the comparison of the views, independent samples t-test, Kruskal Wallis test, Mann-Whitney U test, and correlation analysis were used.

FINDINGS & RESULTS

Overall, participants had positive views concerning organizational justice in primary schools. Participant views did not vary by gender in any of the dimensions. However, male teachers had more positive evaluations of organizational justice compared to female teachers. Participants' views on the transformational leadership style varied according to their teaching fields. Class teachers had more positive views compared to branch teachers. Participants' views on the laissez-faire leadership style also varied according to teaching fields. The perceptions of the teachers who participated in the study concerning organizational justice did not vary significantly by years of experience as a teacher. There is a significant positive relationship between teachers' perceptions of organizational justice and managers' transformational leadership style.

CONCLUSIONS & DISCUSSIONS

To improve teachers' organizational justice behavior, managers need to motivate them better, and create a more flexible environment at schools. Too much formality may result in rule-oriented behavior and rigidity. Informal groups at schools may play an important role in developing voluntary behavior, such as organizational justice behavior. Thus, informal groups should be developed and encouraged. Programs such as mentorship and peer assistance should be used to improve teachers' organizational justice behavior and to socialize new teachers into organizational justice (DiPaola and Hoy, 2005).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

Ebru OĞUZ

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız gruplar için t testi, Kruskal Wallis Mann Whitney U testi ile korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişirken, kıdeme göre değişmemektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip oldukları dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, liderlik stili, ilköğretim okulları

Örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin adaletli davranmalarını isterler. Örgütsel adaleti etkileyen en önemli etkenlerden biri yöneticilerin sahip olduğu liderlik stildir. Liderlik stilleri yöneticinin çalışanlara bakışını, onları nasıl değerlendireceği gibi pek çok konuda etkili olmaktadır. Yöneticinin çalışanlara adil davranması çalışanların verimliliği ve doyumunu üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgütsel Adalet

Adalet kavramı genel olarak eşitlere eşit davranmayı içeren bir kavramdır (Pehlivan- Aydın, 2002). Örgüt açısından adalet, çalışanlara örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranmaları oranında da ceza verilmesidir (Başaran, 1985). Çalışanların yöneticiden en büyük beklentisi bu yönde davranmasıdır. Örgütsel adalet işyerinde adil olmakla ilgili çalışmaları kapsar.

Başka bir ifade ile örgütsel adalet, örgütte çalışan kişiler arasında görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ya da rol gibi kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik olarak geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Kısaca örgütsel adalet kuramı, çalışanların iş ilgili konuların adaletliliği algısıdır (Greenberg, 1990). Bu anlamda örgütlerde adalet kavramı oldukça önemlidir. Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Kuramı'na (1963, 1965) dayanır. Adams'ın eşitlik kuramı örgütsel adaletin temelidir. Daha güncel çalışmalar ise Greenberg'in (1987) ve Folger'in (1977) yaptığı çalışmalardır (akt. Ortiz, 1999). Örgütsel adaletin üç boyuttan oluştuğu farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Bunlar, dağıtımçı adalet, (Price ve Mueller 1986), işlemsel adalet, (Thibaut ve Walker, 1975) ve etkileşimsel adalettir (Bies ve Moag 1986; akt. Ortiz, 1999). Ancak günümüzde araştırmacılar örgütsel adaleti tüm yönleriyle ele alan ve bir bütün olarak incelemeye çalışan model ya da kuramlar geliştirmeye yönelmektedirler. Bunun nedeni yapılan meta analiz çalışmalarında örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkilerin farklı araştırmalarda tespit edilemediğidir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Örgütsel adalet konusu yeni değildir, ancak okullarda ve eğitim yönetimi alanında, örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır (Hoy ve Tarter, 2004). Türkiye'de eğitim alanında örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalardan bazıları Atalay, 2005; Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009'dır. Bu konuda yapılan araştırmaların da giderek arttığı görülmektedir.

Dağıtımsal adalet, daha çok örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Bu anlamda, dağıtımsal adalet, dağıtım kararlarının sonuçları ile ilgilidir (Homans, 1961; akt. Yılmaz, 2010). Önemli olan verilen kararların sonucunda, bireylerin etkileşimi ve kaynakların paylaşımının nasıl olduğudur. Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti; görev, mal, hizmet, fırsat, ceza, rol, statü, ücret ve terfi v.b her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların, uygun, doğru ve ahlaki olup-olmamasına işaret eder. Paylaşılan şeyler somut şeyler olabileceği gibi, sosyal olanaklar ve statüler de olabilir. Dağıtım adaletine ilişkin olarak, paylaşımlara en sık konu olan kaynakların ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir. Çalışanlara yapılacak ödemelerde yaşanacak bir eşitlik bu adalet türü içerisinde değerlendirilir (Özen, 2002; Ertürk, 2003).

Dağıtım adaleti algısı, genel olarak örgütsel çıktılardan daha ziyade bireysel çıktıları etkileyen bir faktördür. Ancak, Folger ve Konovsky (1989) yaptıkları araştırmada, dağıtımsal adalet algısının performans ve işten ayrılma gibi örgütsel çıktıları da etkilediğini ortaya koymuşlardır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen sonuç dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlayacaktır. Fakat işlem kusursuz değildir. Yapılan bir işlem adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. İşlemsel adalet kavramı ile ilgili en önemli çalışmalar, Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Thibaut ve Walker (1975; akt. Özen, 2002), hukuk alanında yasal işlemlerin alınan

kararların toplum tarafından kabulündeki etkisini ortaya çıkarmışlardır (Alexander ve Ruderman, 1987, 179; akt. Özen, 2002).

Etkileşimsel adalet, Bies ve Moag (1986) tarafından alanyazına kazandırılmıştır. Etkileşimsel adalet, resmi işlemlerin ve süreçlerin uygulanması ve kararların çalışanlara bildirilmesi esnasında kişilerin maruz kaldıkları davranışın niteliği ve adaleti ile ilgilidir (akt: Ertürk, 2003). İşlemsel adalet işlemlerin adaletli dağıtılmasını, dağıtımcı adalet ise çıktılarının adil dağıtımını ifade eder (Pillai, Scandura ve Williams, 1999).

Liderlik Stilleri

Bu çalışmada dönüşümcü, sürdürümcü ve başıboş liderlik stillerine yer verilmiştir. Bass (1985) dönüşümcü liderliği tanımlarken öncelikle liderin izleyenler üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. İzleyenlerin güveni, hayranlığı, sadakati, lidere olan saygıları kendilerinden beklenenden daha çok motive olmalarını sağlamıştır. Liderin davranışlarının çalışanlarda örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üst görmelerine neden olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlikten örgütün kurallarına ve liderin isteklerine uyma, izleyenlerin motive edilme ve değişim süreci bakımından bazı farklılıklar taşır. Bass ve Avolio (1990) geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderlerin davranışlarını ve kullandığı stilleri ölçmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik, liderin izleyenlerin çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine odaklıdır. Sürdürümcü liderlik ise, izleyenlerin itaati karşılığında beklenen ödül üzerine odaklıdır (Bass ve Riggio, 2006).

İki liderlik stili arasındaki temel farklılıklarından biri; dönüşümcü liderlik stiline geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik olması, sürdürümcü liderlik stiline ise geleneklere ve geçmişe dayalı olmasıdır. Sürdürümcü liderler, örgütsel kültürlerini var olan kurallar, işlem ve normlarla oluştururlar. Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren, 2001). Dönüşümcü liderler, sürdürümcü liderlerin aksine, kendini izleyenlere ilham verir, entelektüel uyarımda bulunur ve bireysel olarak ilgilenir. Dönüşümcü liderler yol gösterici veya katılımcıdır (Bass, 1999). Diğer taraftan sürdürümcü liderler, sosyal değişime liderlik ederler. Sürdürümcü liderler, verimliliği artırmak için maddi ödül ya da ceza üzerinde dururlar (Yammarino ve Bass, 1990; Bass ve Riggio, 2006). Sürdürümcü liderler, meslektaşlar ve izleyenler arasındaki değişim üzerinde dururlar. Bu değişim, liderin diğerleriyle tartıştığı gerekli durumlar ve gerekenlerin tam olarak yapılması sonucunda elde edilecek ödül üzerine kuruludur (Bass, 1985; akt. Hartog ve diğerleri, 1999).

Basıboş liderlik (laissez-faire) aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür lider ne kendini izleyenlere destek ne de yol göstermek için çaba harcar. Kendini izleyenleri etkilemede isteksizdirler, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmemeyi tercih ederler. Bireysel ya

da grup kararı vermekten kaçınırlar, sorumluktan feragat ederler, taraf olmazlar ve olan bitenle ilgilenmezler (Deluga, 1990; Kikbride, 2006).

İnsan kaynakları alanyazını liderlik ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi liderlik davranış kuramları ve örgütsel adalet kuramlarına (Folger & Konovsky 1989; Bass, 1990; Howell & Avolio, 1993; Konovsky & Pugh, 1994; Schrieshem ve diğerleri, 1999) dayanarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarla elde edilen sonuçlar dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinin örgütsel adalet algısını artırdığı ya da dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündedir (Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard ve diğerleri, 1995; Pillai, Scandura & Williams, 1999; İsmail ve diğerleri, 2010).

Dönüşümcü liderliği planlama ve örgütleme sürecinde (politikaların ve iş süreçlerinin açıklanması, açık iletişim, katılım ve güçlendirme) kullanan liderler, örgütte işlemsel adaleti artırma yönünde davranmış olurlar (Korsgaard ve diğerleri 1995; Pillai ve diğerleri, 1999). Sürdürümcü liderliği planlama ve örgütleme sürecinde (ayrımcılık yapmama, iş düzenlemelerine itaat, yeterli ödüllendirme, hata yapıldığında uyarma) kullanan liderler, örgütte dağıtımcı adaleti artırma yönünde davranmış olurlar (Gefen ve diğerleri, 2008; Korsgaard ve diğerleri, 1995; Pillai ve diğerleri, 1999).

Pillai & Williams'a (1996) göre dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında olumlu bir ilişki vardır ve bu ilişkiyi sosyal mübadele sürecindeki ilişkilere dayandırmışlardır. Diğer yandan, dönüşümcü liderlik ile dağıtılan adalet arasında ise ilişkiye rastlamamışlar ve bu durumu ekonomik mübadelenin uygulanmasının altında yatan nedenlere dayandırmışlardır (akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Alanyazında dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Mevcut olan araştırmalar, bu çalışmaya dayanak oluşturmuştur. Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin sahip oldukları liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları davranışları nasıldır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet, branş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre bir fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma tarama modelindedir. Çünkü araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili

görüşleri geçmişte ya da halen var olan durumuyla betimlenmeye (Karasar, 1995) çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Samsun ili Büyükşehir Belediye sınırları içinde üç ilçede (Atakum, Canik, İlkadım) toplam 76 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan toplam 3096 öğretmen bulunmaktadır (Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2010). Araştırmanın çalışma grubu Samsun ilinde bulunan bu üç ilçeden tesadüfi olarak seçilen okullarda görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların % 52,5'i kadın, % 47,5'i erkektir. Katılımcıların, % 42,5'si sınıf, % 57,5'i branş öğretmenidir, eğitim durumları ise; % 25'i lisans tamamlama, % 20,5'i eğitim enstitüsü, % 42,5'si eğitim fakültesi, % 4'ü lisansüstü, % 8'i diğer şeklindedir. Mesleki kıdemleri 4 ile 35 yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Hoy & Tarter, 2004) ve “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği” (Oğuz, 2008) ile toplanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uyarlama formu likert tipi 10 maddeden oluşmaktadır ve ölçek tek faktörlüdür. Faktörün öz değeri 6.17'dir. Ölçeğin tek başına açıkladığı varyans % 61.74'tür. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .89 arasında değişmektedir. Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .92$ olarak belirlenmiştir (Taşdan ve Yılmaz, 2008). Ölçek, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılmıyorum, 4-Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıtlanmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek puan örgütsel adalet konusundaki olumlu algıyı göstermektedir (Hoy & Tarter, 2004).

Liderlik stili ölçeği

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili ölçeği üç boyut ve toplam 49 maddeden oluşmaktadır. Liderlik Stili Ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .30 ile .87 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı .95 olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı varyans %50'dir. İkinci boyut olan sürdürümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .76 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı .81 olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı varyans %25'dir. Üçüncü boyut olan başıboş liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .74 ile .89 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı .85 olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı varyans % 70'dir.

Verilerin Analizi

Araştırmada kişisel bilgilerin belirlenmesinde ve ölçeğe verilen yanıtların değerlendirilmesinde betimsel istatistikler; görüşlerinin karşılaştırılmasında ise bağımsız gruplar için t testi, Kruskal Wallis, Mann Whitney U testi ile Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip oldukları liderlik stili ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Tablo 1’de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve yöneticilerin liderlik stiline ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 1
İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin sahip olduğu liderlik stiline göre örgütsel adalet algıları ile ilgili görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler

Puan	N	\bar{X}	Ss	K	\bar{X} / K
Örgütsel adalet algısı	200	36,26	7,13	10	3.62
Dönüşümcü liderlik stili	200	94,96	21,05	28	3.39
Sürdürümcü liderlik stili	200	47,68	6,82	17	2.80
Başboş liderlik stili	200	9,78	3,94	4	2.45

Tablo 1’de de görüldüğü üzere katılımcılar, ilköğretim okullarında örgütsel adalet ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3,62$) “katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir. Buna göre katılımcıların olumlu görüşlere sahip olduğu ancak düzeyinin çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Tablo 2’de katılımcıların örgütsel adalet ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre karşılaştırılması ile ilgili bağımsız gruplar için t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2
İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet davranışları ve yöneticilerinin liderlik stili ile ilgili görüşlerinin cinsiyete ve branşa göre karşılaştırılması

Değişken	N	\bar{X}	S	Sd	t	p	
Örgütsel Adalet	Kadın	105	36,05	7,08	198	,441	,66
Algıları	Erkek	95	36,49	7,24			
Dönüşümcü Liderlik Stili	Kadın	105	95,15	21,36	198	,136	,89
Sürdürümcü Liderlik Stili	Erkek	95	94,75	20,83			
Liderlik Stili	Kadın	105	47,01	7,03	198	1,476	,14
Liderlik Stili	Erkek	95	48,43	6,55			

Tablo 2 (Devam)

Değişken	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Başıboş Liderlik Stili	Kadın 105	9,35	4,13	198	1,620	,107
	Erkek 95	10,25	3,68			
Örgütsel Adalet Algısı	Sınıf 85	37,26	6,96	198	1,709	,089
	Branş 115	35,52	7,21			
Dönüşümcü Liderlik Stili	Sınıf 85	98,61	17,90	198	2,127	,035*
	Branş 115	92,27	22,81			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Sınıf 85	47,94	7,09	198	,456	,649
	Branş 115	47,50	6,65			
Başıboş Liderlik Stili	Sınıf 85	8,91	3,47	198	2,741	0,007*
	Branş 115	10,43	4,15			

Tablo 2’de de görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri hiç bir boyutta cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Ancak, örgütsel adalet ile ilgili olarak erkek öğretmenler ($\bar{X}=36,49$) kadın öğretmenlere ($\bar{X}=36,05$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Bu bulguyu Cömert ve diğerlerinin (2008) lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısına ilişkin yaptıkları araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarını belirlemeye dönük bir diğer araştırmada (Tan, 2006), cinsiyet açısından anlamlı çıkan tüm sonuçların kadın öğretmenlerin lehine bir anlamlı farklılık göstermektedir. Yılmaz’a (2010) göre ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre değişmemektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği söylenebilir.

Branşlara göre ise katılımcıların dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri [$t_{(198)}=2.127$; $p<0.05$] değişkenine göre farklılaşmaktadır. Sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=98,61$) branş öğretmenlerine ($\bar{X}=92,27$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ayrıca branşlara göre katılımcıların başıboş liderlik stiline ilişkin görüşleri [$t_{(198)}=2.741$; $p<0.05$] değişkenine göre de değişmektedir. Branş öğretmenleri ($\bar{X}=10,43$) sınıf öğretmenlerine ($\bar{X}=8,91$) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak başıboş liderliğin tanımı göz önüne alındığında bu durumun okul yönetimi açısından oldukça olumsuz olduğu söylenebilir.

Tablo 3’de katılımcıların örgütsel adalet ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili Kruskal Wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3
İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve yöneticilerinin liderlik stili ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	
Örgütsel Adalet Algıları	Lisans Tamamlama	50	85,89	4	7,06	,133
	Eğitim Enstitüsü	41	108,71			
	Eğitim Fakültesi	85	108,84			
	Lisansüstü	8	84,19			
Dönüşümcü Liderlik Stili	Diğer	16	89,00	4	12,676	,013*
	Lisans Tamamlama	50	80,83			
	Eğitim Enstitüsü	41	116,54			
	Eğitim Fakültesi	85	108,96			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Lisansüstü	8	85,19	4	5,093	,278
	Diğer	16	83,56			
	Lisans Tamamlama	50	92,38			
	Eğitim Enstitüsü	41	112,01			
Başboş Liderlik Stili	Eğitim Fakültesi	85	97,95	4	4,583	,333
	Lisansüstü	8	83,00			
	Diğer	16	118,66			
	Lisans Tamamlama	50	110,30			
Başboş Liderlik Stili	Eğitim Enstitüsü	41	100,82	4	4,583	,333
	Eğitim Fakültesi	85	91,31			
	Lisansüstü	8	113,38			
	Diğer	16	111,44			

Tablo 3’de de görüldüğü gibi analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [$\chi^2_{(4)} = 12,676$, $p < .05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Mann Whitney U-Testi yapılmıştır. Buna göre, lisans tamamlamadan mezun olanlarla, eğitim enstitüsü ($U=664,000$, $p < .05$) ve eğitim fakültesinden ($U=1516,000$, $p < .05$) mezun olanlar arasında anlamlı bir fark vardır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya eğitim enstitüsü mezunlarının, en düşük ortalamaya ise lisans tamamlamadan mezun olanların sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4’de katılımcıların örgütsel adalet ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4
İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve yöneticilerinin liderlik stili ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	
Örgütsel Adalet Algıları	1-10 yıl	44	89,98	3	7,803	,050
	11-20 yıl	77	111,71			
	21-30 yıl	66	100,30			
	30 ve üzeri	13	70,73			
Dönüşümcü Liderlik Stili	1-10 yıl	44	101,51	3	2,988	3,135
	11-20 yıl	77	104,29			
	21-30 yıl	66	100,68			
	30 ve üzeri	13	73,69			
Sürdürümcü Liderlik Stili	1-10 yıl	44	105,39	3	,681	1,567
	11-20 yıl	77	97,01			
	21-30 yıl	66	98,35			
	30 ve üzeri	13	115,54			
Başboş Liderlik Stili	1-10 yıl	44	96,98	3	20,891	8,531
	11-20 yıl	77	89,55			
	21-30 yıl	66	109,30			
	30 ve üzeri	13	132,65			

Tablo 4’de de görüldüğü gibi analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya 11-20 yıl kıdemi olanların, en düşük ortalamaya ise 30 yıl ve üzeri yıl kıdemi olanların sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu kıdem arttıkça yöneticinin adil olduğu düşüncesi zayıflamaktadır. Yılmaz’a (2010) göre katılımcıların örgütsel adalet ile ilgili algıları yaş değişkenine göre değişmektedir. Katılımcılardan yaşları 21-30 arasında olanların algıları, yaşları 31-40 arasında olanların ve 41 ve üstünde olanların algılarına göre daha olumludur. Ancak yaşları 21-30 arasında olanların algıları ile yaşları 31-40 arasında olanların algıları arasındaki fark anlamlıdır. Buna göre katılımcıların yaşları düştükçe olumlu örgütsel adalet algısının arttığı söylenebilir. Cömert ve diğerlerine (2008) göre lise öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre de hem ölçeğin alt boyutları hem de bütünü için anlamlı biçimde farklılaşmıştır. Kıdemi yüksek olan öğretmenler okullarının örgütsel adaletine ilişkin daha olumlu algıya sahip oldukları ve grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ile diğer grupların algılarının farklılaştığı belirtilmiştir. Tablo 5’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları ile yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki yer almaktadır.

Tablo 5
İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet davranışları ve yöneticilerinin liderlik stili ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki

		Örgütsel Adalet Algıları	Dönüşümcü Liderlik Stili	Sürdürümcü Liderlik Stili	Başboş Liderlik Stili
Örgütsel Adalet Algıları	r	1	,704**	,279**	-,544**
Dönüşümcü Liderlik Stili	r	,704**	1	,604**	-,511**
Sürdürümcü Liderlik Stili	r	,279**	,604**	1	,073
Başboş Liderlik Stili	r	-,544**	-,511**	,073	1

**p<.01

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır ($r = ,704$, $p < .01$). Determinasyon katsayısı ($R = ,50$) dikkate alındığında toplam varyansın %50'sinin dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu sürdürümcü liderlik stili arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ($r = ,279$, $p < .01$). Determinasyon katsayısı ($R = ,077$) dikkate alındığında toplam varyansın yaklaşık %8'inin sürdürümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel adalet ile yöneticilerin sahip olduğu başboş liderlik stili arasında da negatif ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r = - ,544$, $p < .01$). Determinasyon katsayısı ($R = ,029$) dikkate alındığında toplam varyansın %3'ünün başboş liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir..

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet davranışı ile yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X} = 3.62$) "katılıyorum" yanıtına karşılık gelmektedir. Yılmaz ve Taşdan'ın (2009) yaptığı araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarının ortalaması $\bar{X} = 3.58$ 'dir. Bu ortalama cevap ölçeğine oranlandığında "katılıyorum" yanıtına karşılık gelmektedir. Yaylacı (2004) ise araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili olumlu davranışları "genellikle" gösterdiklerini düşündüklerini belirlemiştir. Benzer bir sonuç Titrek'in (2009) araştırmasında da görülmektedir. Aynı şekilde Baş ve Şentürk'e (2011) göre de ilköğretim okullarında çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin hem "yöneticilerle ilişkiler" hem de "çalışanlar arası ilişkiler" boyutlarında "çoğu zaman" düzeyinde gerçekleşmiştir. Okullarda örgütsel adalet algısının olumlu olduğu sonucu Atalay (2005), Ünal (2003), Tan (2006), Polat (2007), Aydın ve Karaman-Kepenekçi (2008), Polat ve Celep (2008) ve Yılmaz (2010), yapmış oldukları araştırmalarla da desteklenmiştir. Örgütsel adaletin sağlanması çalışanların birbirlerine

karşı sergiledikleri ilişkileri de etkilemektedir. Özdevecioğlu'na (2003) göre örgütsel adaletin sağlanamaması örgütte bireyler arası saldırganlığın bir nedeni olabilmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Bu okulda öğrencilere adil davranılmaktadır” ve “Bu okuldaki eğitimciler görevlerini yaparken kişisel menfaatlerini düşünmezler” iken en az katıldıkları maddeler ise “Okul müdürü ön plana çıkmaya (popüler olmaya) çalışmamaktadır” ve “Bu okulda öğretmenlere adil muamele yapılır”dır. Öğretmenler yöneticilerin öğrencilere adil davrandıklarını düşünürlerken kendilerine adil davranılmadığını düşünmeleri üzerinde durulması gereken bir sonuçtur. Öğretmenler dönüşümcü liderlik boyutunda en çok, “Yöneticiler öğretmenlerin belirli bir amaca sahip olmalarının önemini vurgular” ve “Yöneticiler alınan kararların sonuçlarının etik olmasına dikkat eder.” ifadelerine katılmışlardır. Ancak buna karşın “Yöneticiler görevlerini yaparken, yetkilerinin bir kısmını öğretmenlere aktarır.” ve “Yöneticiler sınıfları ziyaret eder.” ifadelerine daha az katılmışlardır. Bu iki madde yönetim ve denetim biçimi açısından oldukça önemlidir. Öğretmenler sürdürümcü liderlik boyutuna ilişkin olarak “Yöneticiler, için işlerin verilen sürede bitirilmesi önemlidir.” ve “Yöneticiler, öğretmenlerin kendi aralarında ve yönetimle uyumlu çalışmasına önem verir.” ifadelerine katılmışlardır. Ancak yöneticilerin yapılan tüm hataların kayıtlarını tuttuklarını da eklemiştirlerdir. Hataların yerine yapılan olumlu işlerin kaydının tutulması çalışanların motivasyonunu artırabilir. Katılımcıların başıboş liderlik boyutuna ilişkin en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, sorun çıktığında göz önünde olmaktan hoşlanmaz.” ve “Yöneticiler, herhangi bir sorunla karşılaştığında sorumluluk almak istemez” maddeleridir. Yöneticilerin sorun çözme becerisinin olmasının gerekliliği ve sorumluluğunun tamamen kendilerinde olduğu düşünüldüğünde bu maddelere katılımın yüksek olması da diğer bir sorunu ifade edebilir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve liderlik stillerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir. Ancak kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, erkek öğretmenlere göre daha düşüktür. Yılmaz ve Taşdan'da (2009) araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Anderson ve Shinew da (2003) araştırmalarında örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişmediğini belirlemiştir (akt. Cömert ve diğerleri, 2008). Ancak buna karşın Yürür (2008)'e göre işlem, etkileşim ve dağıtım adalet türü algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Jepsen ve Rodwell'a (2010) göre işlemsel, kişilerarası ve adalet bilgisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık vardır. Adalet erkek çalışanlar için daha dağınık bir anlamdayken, kadın çalışmalar için değildir. Erkekler için kişilerarası adalet örgütsel bağlılığı artırırken, işlemsel adalet için yapılma oranını azaltmaktadır. Kadın çalışanlar için adalet bilgisi, örgütsel bağlılığı artırırken, iş miktarını azaltmaktadır (Jepsen & Rodwell, 2010).

Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşleri branş değişkenine göre değişmezken, dönüşümcü ve başıboş liderlik stiline ilişkin görüşleri branşlara göre değişmektedir. Dönüşümcü liderlik stiline ilişkin olarak sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Başıboş liderlik stiline ilişkin

olarak ise branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak, Altinkurt ve Yılmaz'a (2010) göre ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri branşa göre değişmektedir. Kültür dersi öğretmenleri, meslek dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. En yüksek ortalamaya eğitim enstitüsü mezunlarının, en düşük ortalamaya ise lisans tamamlamadan mezun olanların sahip oldukları görülmektedir. Ancak diğer boyutlarda herhangi bir farka rastlanılmamıştır. Buna karşın Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkeni açısından yüksek okul mezunu öğretmenler lehine farklılaştığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve liderlik stiline ilişkin algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Benzer bir sonuç Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptığı araştırma sonuçlarında da gözlenmiştir. Ancak, Titrek'in (2009a) araştırma bulgularına göre kıdem değişkenine göre hem yöneticilerle ilişkiler, hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında 0-5 yıl kıdeme sahip genç öğretmenlerin örgütsel adalet algısının, altı yıl ve yukarısı kıdeme sahip orta yaşlı ve olgun-kıdemi fazla olan öğretmenlerin adalet algısından daha olumsuz olduğu ve algılarının anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Cömert ve diğerleri de (2008), özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip olduğunu belirlemiştir.

Tan (2006) tarafından yürütülen çalışmada; hizmet süresi az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin daha adil ve daha yararlı olabilmeleri için en az beş yılda bir değişimleri gerektiği ve okulda idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışının olmadığı görüşlerini daha fazla benimsedikleri ifade edilmiştir. Benzer biçimde Eker (2006), yaş ilerledikçe ve kurumda çalışma süreleri arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının arttığını belirtmiştir.

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir (Niehoff & Moorman, 1996; Pillai ve Williams, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999). İşlemsel adalet grup üyelerinin süreçler üzerindeki kontrolü elinde bulundurmalarına ve uzun dönemde grup dayanışmasının sağlanmasına imkan tanır (Pillai ve diğerleri, 1999). İşlemsel adaletle grup değer modeli açısından yaklaşan bu bakış açısı dönüşümcü liderin önemle üzerinde duracağı grubun refahını vurgular. İzleyiciler grubun ihtiyaçları için kendi ilgilerinden fedakarlık gösterebilir ve bu durum işbirlikçi kültürün değerleri ile uyum gösterir (Bass, 1997; Akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Bu çalışma sonucunda da öğretmenlerin örgütsel adalet ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında toplam varyansın yarısının

dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu sürdürümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında toplam varyansın yaklaşık %8'inin sürdürümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel adalet ile yöneticilerin sahip olduğu başıboş liderlik stili arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İsmail ve diğerleri, (2010) dönüşümcü liderliğin, işlemsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu ve ayrıca sürdürümcü liderliğin de dağıtımsal adaletin önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir.

Aynı şekilde Arslantaş ve Pekdemir'e (2007) göre yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. Bu bulgu alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla (Niehoff ve Moorman, 1996; Pillai & Williams, 1996; Pillai ve diğerleri., 1999) örtüşmektedir. Dönüşümcü liderin vizyon oluşturma çabası örgütün politikalarını işaret edeceğinden çalışanların adalet algılarına katkı yapar (Niehoff ve Moorman, 1996; akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Baron, 2000; akt: İşcan, 2006).

Öğretmenlerin örgütsel adalet davranışlarının geliştirilmesi için okul yöneticileri, öğretmenleri daha fazla motive etmelidir, okullarda daha esnek bir ortam oluşturulmalıdır. Çünkü aşırı formallik kural yönlü davranışlara ve sertliğe yol açabilmektedir. Örgütsel adalet gibi gönüllü davranışların oluşmasında okullardaki informal gruplar önemli işlevleri yerine getirebilir. Bu anlamda informal grupların geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adaletlerinin geliştirilmesinde ve yeni öğretmenlerin bu yönde sosyalleştirilmesinde mentorlük, meslektaş yardımlaşması gibi programlardan yararlanılmalıdır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Yöneticilerin mevcut örgüt yapısını sürdürmek yerine, örgütsel ve kişisel gelişime açık ortamlar oluşturmaları önemlidir. Ayrıca yetkilerini öğretmenlere devretmesi, öğretmenler ve diğer çalışanlarla karşılıklı iletişim içinde olmaları, sorunların çözümünde farklı çözüm yolları bulabilmeleri, örgütsel ve kişisel amaçların bütünleşmelerini sağlamaları okullarda daha adil bir ortamın yaratılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR/REFERENCES

- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Arslandaş, C. C., ve Pekdemir, I., (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ., & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- İsmail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A., Rafiuddin, N. M & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles: As a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(547), 89-104
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130 – 139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231 – 272.
- Bass, B. & Riggio, R. E., (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(1), 29-62.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Celep, C., Polat, S., Elbir, N. ve Yapıcı, E. (2004). Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet tutumları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. <http://books.google.com.tr/books>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management*. 12, (4), 637-647.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(13), 3-22.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi. İstanbul.

- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel kimlik algısı; etkileyen faktörler ve sonuçları*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.
- Deluga, R., J., (1990). The effects of transformational transactional and laissez faire leadership Characteristics on subordinate influencing Behavior, *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- DiPaola, M. F. & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88, 35-44.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Folger, R., ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gefen, D., Ragowsky, A. & Riding, C.,(2008).Leadership and justice: Increasing non participating users' assessments of an IT through passive participation, *Information & Management*, 45(8), 507-512
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hartog, D.N, House, R. J. Hanges, P. J. & Quintanilla, S. A. R., (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.
- Jepsen, D. M. & Rodwell, J. (2010). Female perceptions organizational justice. *Gender, Work and Organizations*. 1-18. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00538.x.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J., (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice, *Academy of Management Journal*, 38, 60-84
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 16, 698-707.
- Konovsky, M.A., & Pugh, D.S., (1994). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37, 656-669

- Oğuz, E. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ortiz, L. 1999. A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross-cultural research? *Southwest Academy of International Business*. Houston, Texas.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmelerine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi*. 22, 77-96. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf>.
- Özen, Janset, (2002). Adalet kuramlarını gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi*, 5, 107 - 117
- Özmen, Ö. N. T. Arbak, Y. ve Süral- Özer, P. (2007). Adalet verilen değer adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(1), 17-33
- Pehlivan-Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pillai, R, Scandura, T. A. & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures, *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779
- Polat, S. (2007). *Örgütsel güven, adalet ve adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel adalet davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 307-331.
- Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2010.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*. 12(4),
- Schriesheim, C., Castro, S. & Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taşdan, M., Oğuz, E., ve Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573. <http://www.insanbilimleri.com>
- Titrek, O. (2009a). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 605-620.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyum ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.

- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık davranışları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-16.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

İletişim/Correspondence

Ebru OĞUZ
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi
Şişli/İstanbul
Tel: 0 90 212 2460011
oguz.ebru@gmail.com

