

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**



**OKUL MÜDÜRLERİNİN KİNDARLIK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şule GEGEKOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Cevat ELMA

SAMSUN
2021

TEZ KABUL VE ONAYI

Şule GEGEKOĞLU tarafından, Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında hazırlanan “Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 24.6.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Doç. Dr. Tufan AYTAÇ Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Cevat ELMA Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

... / ... / 2021

Şule GEGEKOĞLU

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 10/05/2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 22

Tek kaynak oranı : % 1 çıkmıştır.

İmza

... / ... / 20...

Prof. Dr. Cevat ELMA

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KINDARLIK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Şule GEGEKOĞLU

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Haziran/2021

Danışman: Prof. Dr. Cevat ELMA

Araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 öğretim yılında Zonguldak ili sınırları içinde yer alan ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Zonguldak ili genelinde 177 ilkokul ve 107 ortaokulda görev yapan 4407 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada “tabakalı örnekleme” yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini 235 ilkokul ve 255 ortaokul öğretmeni olmak üzere toplam 490 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmaya ait verileri toplamak için “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri SPSS 14,0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçlarını sınamak için aritmetik ortalama ve standart sapma, “t” testi, ANOVA, post-hoc tekniklerden scheffe veya Tamhane çoklu karşılaştırma testi, pearson çarpım momentler korelasyonu, basit doğrusal regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları çok düşük düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları cinsiyet, okul türü, medeni durum, kıdem, okuldaki kıdem, öğretmenin branşı (sınıf/branş) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine anlamlı bir farklılık gösterirken; okul türü, medeni durum, kıdem, okuldaki kıdem, öğretmenin branşı (sınıf/branş) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları azaldıkça örgütsel adalet algıları yükselmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algılarının örgütsel adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: yönetmelik kindarlık, örgütsel adalet, okul müdürü, öğretmen

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOOL PRINCIPALS' SPITEFUL BEHAVIORS AND TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

Şule GEKEKOĞLU

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Educational Sciences

Master, June/2021

Supervisor: Prof. Dr. Cevat ELMA

The aim of the study is to determine the relationship between the spiteful behaviors of school principals working in primary and secondary schools and teachers' perceptions of organizational justice.

The universe of the research consists of teachers working in primary and secondary schools in Zonguldak province in the 2020-2021 academic year. There are 4407 teachers working in 177 primary schools and 107 secondary schools in Zonguldak province. The sample was determined using the "stratified sampling" method in the research. The sample of the study consists of a total of 490 teachers, including 235 primary school teachers and 255 secondary school teachers.

“Administrational Spitefulness Scale”, “Organizational Justice Scale” and “Personal Information Form” prepared by the researcher were used to collect the data of the research. Statistical analyzes of the research were carried out with the SPSS 14.0 program. In order to test the aims of the research, arithmetic mean and standard deviation, "t" test, ANOVA, scheffe or Tamhane multiple comparison test, pearson product moments correlation, simple linear regression analysis were performed. In the study, all results were tested bilaterally and the level of significance was accepted as 0.05.

As a result of the research, teachers' perceptions of administrative spitefulness were found to be very low. Teachers' perceptions of administrative spitefulness were do not differ significantly according to the variables of gender, school type, marital status, seniority, seniority at school, and the branch of the teacher (class / branch). Teachers' perceptions of organizational justice were found to be high. While teachers' perceptions of organizational justice differ significantly in favor of men according to the gender variable; school type, marital status, seniority, seniority in the school, the branch of the teacher (class / branch) does not differ significantly. A significant relationship has been found between teachers' perceptions of administrative spitefulness and their perceptions of organizational justice. As teachers' perception of administrative spitefulness decreases, their perception of organizational justice increases. As a result of the research, it was concluded that teachers' perceptions of administrative spitefulness were a significant predictor of organizational justice perception.

Keywords: administrative spitefulness, organizational justice, school principal, teacher

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Kindarlık, sosyal ilişkileri zedeleyen, sadece bireysel etkileşimde değil örgütsel yaşamda da sıklıkla karşılaşılan tehlikeli bir olgudur. Örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyerek örgütsel yaşamda büyük sorunlara yol açan bu kavramın ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın genel amacı; yönetsel kindarlığın eğitim kurumlarında varlığını ve örgütsel adalet algısıyla olan ilişkisini anlamaya yöneliktir.

Bu süreçte, araştırmanın her aşamasında beni destekleyen, cesaretlendiren, öğrencisi olduğum için kendimi çok şanslı hissettiğim ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum kıymetli hocam Prof. Dr. Cevat ELMA'ya çok teşekkür ederim.

Ayrıca hayattaki en büyük şansım ve her zaman en büyük destekçim olan anneme ve babama; yokluğunda bile bana ilham olan, sevgiyle ve özlemle andığım sevgili eşime çok teşekkür ederim.

Şule GEGEKOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayılıtları).	5
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Örgütsel Yaşamda Duygular.....	6
2.2. Kin	8
2.2.1. Kinin Tanımı ve Kapsamı	8
2.2.2. Kindarlık	11
2.2.2.1. Örgütsel Yaşamda Kindarlık.....	13
2.2.2.2. Yönetmel Kindarlık.....	15
2.2.2.3. Eğitim Kurumlarında Yönetmel Kindarlık	17
2.2.3. Kin Duygusu ve İlişkili Kavramlar	19
2.2.3.1. Kin ve Affetme İlişkisi	19
2.2.3.2. Kin ve İntikam İlişkisi.....	20
2.2.3.3. Kin ve Öfke İlişkisi.....	20
2.2.3.4. Kin ve Nefret İlişkisi.....	21
2.2.3.5. Kin ve Düşmanlık İlişkisi	22
2.2.3.6. Kin ve Hınç İlişkisi	22
2.2.3.7. Kin ve Kıskançlık İlişkisi	23
2.2.3.8. Kin ve Adalet İlişkisi	24
2.2.4. İlgili Araştırmalar.....	25
2.2.4.1. Kindarlık Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	25
2.2.4.2. Kindarlık Konusunda Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	26
2.3. Örgütsel Adalet	28

2.3.1. Örgütsel Adalet Türleri.....	32
2.3.1.1. Dağıtım Adaleti	32
2.3.1.2. Süreç Adaleti.....	34
2.3.1.3. Etkileşim Adaleti	35
2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet	37
2.3.3. İlgili Araştırmalar.....	39
2.3.3.1. Örgütsel Adalet Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	39
2.3.3.2. Örgütsel Adalet Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	46
3. BÖLÜM YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırma Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	48
3.3. Veri Toplama Araçları	52
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	53
3.3.2. Yönetmelik Kindarlık Ölçeği.....	53
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	54
3.4. İşlem.....	56
3.5. Dağılım Durumları.....	56
3.6. Verilerin Analizi	57
4. BÖLÜM BULGULAR.....	58
4.1. “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerine İlişkin Bulgular	58
4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular.....	60
4.3. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerine İlişkin Bulgular	63
4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular.....	64
4.5. Araştırmada Kullanılan Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	70
4.6.Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	71
5. BÖLÜM SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	74
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	74
5.2. Öneriler	81
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	81
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	82
KAYNAKLAR.....	83
EKLER.....	89

ÖZGEÇMİŞ.....	95
---------------	----



SİMGELER VE KISALTMALAR

MEB:Milli Eğitim Bakanlığı
TDK:Türk Dil Kurumu



TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. İlçelere Göre Evrendeki Okul Sayısı Ve Oranları	49
Tablo 3.2. Örneklemin Alındığı Evrendeki Branş Ve Sınıf Öğretmeni Sayısı	50
Tablo 3.3. Örnekleme Alınan Okul Ve Öğretmen Sayısı	50
Tablo 3.4. Ölçeğin Dönüş Oranlarına İlişkin Bilgiler	51
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	51
Tablo 3.6. Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Maddelerine Verilen Değerler ve Anlamları	53
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine Verilen Değerler ve Anlamları	55
Tablo 3.8. Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ..	57
Tablo 4.1. “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	58
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	60
Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	60
Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	61
Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar	61
Tablo 4.6. Kıdem Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	62
Tablo 4.7. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	62
Tablo 4.8. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	63
Tablo 4.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	65
Tablo 4.10. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	65
Tablo 4.11. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	66
Tablo 4.12. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar	67
Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	67
Tablo 4.14. Kıdem Değişkenine Göre Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Ortalamaları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları	68
Tablo 4.15. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	69
Tablo 4.16. Öğretmen Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	70
Tablo 4.17. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmelik Kindarlık Toplam/ Örgütsel Adalet Toplam.....	71
Tablo 4.18. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmelik Kindarlık Toplam/ Örgütsel Adalet - Dağıtımsal Adalet	72

Tablo 4.19. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmelik Kindarlık Toplam/ Prosedürel Adalet ..	72
Tablo 4.20. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmelik Kindarlık Toplam/ Etkileşimsel Adalet Toplam	73



1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu açıklanmış, amacı ve önemi vurgulanmış, sayıtları ve sınırlılıkları belirtilmiş, araştırma ile ilgili temel kavramlar tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde modern insanın giderek yalnızlaşması ve yabancılaşmasına karşın insanların birlikte yaşaması ve dolayısıyla diğer bireylerle iletişim halinde olması kaçınılmazdır. İnsanlar arası iletişimin sağlıklı ve dengeli yürütülebilmesinde belki de en önemli unsur ise bireylerin duygularıdır. Çünkü duygular, insanın davranışlarını belirleyen, yaşadıklarını anlamlandırmasını sağlayan en önemli yönlendiricilerdir. Gerek bireysel yaşantımızda gerek örgütsel yaşamda duygular, kişiler arası etkileşimin kalitesini belirler.

Örgütsel yaşamda bireylerin duygu durumunu ve davranışlarını etkileyen olumlu ya da olumsuz birçok olay gerçekleşmektedir. Yöneticisi tarafından takdir görmek, kendisine verilmiş bir görevi başarıyla sonuçlandırmak, terfi almak şüphesiz her çalışan için gurur ve mutluluk kaynağıdır. Ancak çalışan adaletsiz olarak yorumladığı bir yaptırımla karşılaştığında, inisiyatif kullanma hakkı elinden alındığında ya da basitçe takdir görmediğini düşündüğünde üzüntü ve öfke gibi olumsuz duygu ve tecrübelerin kapısı aralanmaktadır (Tatarlar ve Çangarlı, 2018).

Öfke, kin, kıskançlık gibi negatif duygular düşmanlığa, saldırganlığa teşvik eder. Bu tür davranışlar da bireylerin moral, motivasyonlarını olumsuz etkiler ve örgütsel yaşamın kalitesi düşer. Bu tür durumlar örgütler için ciddi tehdit oluşturur ve yıkıcı sonuçlara yol açabilir.

Çoğu zaman kinin akli mantığı yoktur çünkü kin adeta bir hayvan gibidir; büyütülür, beslenir, güdülür, tutulur ve bağlanır (Bostancı, 2011). Kin, intikam gibi duygular bireyin içinde var olan ve kendisine karşı yapılan bir yanlışa aynı derecede ya da misliyle karşılık verme ihtiyacından, isteğinden doğan duygulardır (Şahin, 2017). Kindarlık eğilimi olan birey, gizli düşmanlık duygusuyla hareket etmekte ve bu durum ise örgütlerde istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Kıral ve Nayır, 2019).

Her ne kadar son yıllarda yönetimde duygular, duygusal zekâ ve duygu yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar boşluğu kapatmakta yeterli olsa da yöneticiler ile

yönetilen arasındaki ilişkilerde nefret, saldırganlık, intikam ve kindarlık gibi daha karmaşık olan konuların yeterince tartışıldığını iddia etmek zordur (Elma, 2019). Oysa örgütlerde yıkıcı sonuçlara yol açabilecek bu tür olumsuz duygu ve davranışların farkında olunması örgüt sağlığı açısından oldukça önemlidir.

Diğer yandan işgörenler çalıştıkları örgüte ve yöneticilerine karşı güven duymayı arzu ederler. Bu güvenin sağlanmasında en önemli olgulardan biri işgörenlerin örgütsel adalet algılarıdır. İşgörenler bütün çalışanlara eşit davranılmasını beklerler ve bu beklentileri karşılandığında da örgüte ve yöneticilere karşı tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlenebilir (İçerli, 2011). İş yaşamında adalet son derece önemlidir. Çalışan işyerini ve yöneticisini adil bulduğu ölçüde örgütüne güven duyacak ve bağlılığı artacaktır.

Örgütlerde çalışanın da çalıştırmanın da karşılıklı fayda sağlaması esastır. Bir örgütteki işgörenler sahip oldukları bilgi, deneyim ve yetkinliklerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri ve örgüt yararına bir yatırıma dönüştürürler. Aynı şekilde örgüte sunduklarının karşılığında örgütten elde ettiklerinde hakkaniyet gözetir ve kendince bazı değerlendirmelerde bulunurlar. Birey kendi kazanımlarıyla diğer çalışanların kazanımlarını kıyaslar ve hakkaniyete uygunluğunu değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda örgüt ve yöneticisinin adil olup olmadığı konusunda bir kanaate varırlar (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018). Çünkü adalet, bir kanaat, bir algı meselesidir. İşgören, kendi adalet anlayışı doğrultusunda kurum yöneticisinin adil olup olmadığı konusunda bir algıya sahip olacak, bir kanaate varacaktır. İşgören, yaptığı işi elde etmek için aldığı eğitimi, sahip olduğu tecrübe ve beceriyi, işyerinde ortaya koyduğu emeği, çektiği sıkıntıları, işyerine kazandırdıklarını özetle kendinden verdiklerini göz önünde bulunduracak ve verdiği ölçüde de almak isteyecektir. Bireyin örgütsel adalet algısının oluşmasında bu da yeterli değildir. İşgören örgüte kattıklarıyla kendi kazanımlarını diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla karşılaştıracaktır. Tüm bu karşılaştırmaların sonunda işgören bulunduğu örgütü adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirecektir.

Bireyleri yetiştirme misyonunu yüklenmiş olan okullardaki eğitim öğretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gereklidir. Bu süreçlerin sağlıklı yürütülebilmesinde öğretmen yönetici ilişkisinin rolü büyüktür. Her ne kadar okullardaki süreçler programlar, yönetmelikler, prosedürlerle belirlenmiş formel bir yapı içerisinde işliyor olsa da çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimden bağımsız

değildir. Bu bağlamda okullarda çalışan öğretmenlerin adalet algılayışlarının motivasyonları, işe bağlılıkları, iş doyumu, psikolojileri, yöneticiye olan güven gibi birçok olgu üzerinde etkisi vardır. Dolayısıyla öğretmenlerin okulda örgütsel adalet algılayışlarının olumlu yönde olması önem arz etmektedir. Ödüllerin, cezaların ve diğer maddi kazanımların nasıl dağıtıldığı, alınan kararların ne kadar açık olduğu, bu kararlara ne derece katılabildiği, yönetici ve öğretmen iletişiminin açıklık, saygı ve nezaket derecesi gibi faktörler öğretmenlerin okulda adil yönetime dair algılayışlarını belirlemektedir. Öğretmenlerin olumlu örgütsel adalet algısına sahip olması okulu başarıya taşımada önemli bir etken olarak görülmektedir. Aksi durumda ise okulda eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleminin önünde bir engel olarak çıkmaktadır. Bu ise okulların insan yetiştirme misyonunun etkisizleşmesi anlamına gelir (Gün, 2019).

Kin, insanlık tarihi kadar eski bir duygu olmasına karşın kin ve kindarlık kavramları alanyazına çok yakın tarihte girmiştir. Kindarlık kavramı ilk olarak evrimsel biyologlar tarafından kullanılmış ve hayvanlarda kindarlığı, bir hayvanın başka bir hayvana zarar vermek için kendine de zarar vermeyi göze alması olarak tanımlamışlardır. Daha sonra davranışsal iktisatçılar, oyun teorisyenleri ve psikanalistler de kindarlığı konu edinmiş ve kindarlığı bireyin, kendisinin zarara uğraması pahasına, karşısındakini zarara uğratma kararlılığı olarak tanımlamışlardır. Alanyazında kişiler arası ilişkilerde görülebilen kindarlık üzerine çok az sayıda araştırma söz konusudur. Örgütsel yaşamda sadece çalışanın haksızlığa uğrayabileceği ve bu haksızlık üzerine kin besleyebileceği varsayımıyla örgütsel kindarlığa daha çok çalışan kindarlığı yönünden yaklaşılmıştır. Yöneticinin de haksızlığa, nankörlüğe uğrayabileceği durumların olabileceği ve bu durumda kin, intikam gibi duygular geliştirebileceği göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla yönetsel kindarlığın ele alındığı araştırmalar çok daha sınırlıdır. Örgütsel adalet konusunda ise pek çok çalışma mevcuttur. Ancak alanyazında bu iki kavramın yani yönetsel kindarlık ile örgütsel adaletin ilişkisini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın amaçlarından biri de alanyazında var olan bu boşluğu doldurmaktır. Bu anlamda öncü bir çalışma olup daha sonra bu alanda yapılacak olan araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Bu çalışmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyet, okul türü, medeni durum, kıdem, okuldaki kıdem, öğretmenin branşı (sınıf/branş) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; cinsiyet, okul türü, medeni durum, kıdem, okuldaki kıdem, öğretmenin branşı (sınıf/branş) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin kindarlık davranışları öğretmenlerin bağlılık, güven, adalet algısı, iş doyumunu, performans düzeyleri ve çalışma ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir. Alanyazında örgütlerde olumsuz davranışlarla ilgili pek çok çalışmaya rastlanırken, bu olumsuz davranışlara yol açabilecek olan kin duygusu üzerine yapılan araştırmalar sınırlı sayıda ve dar kapsamdadır. Alanyazında örgütsel yaşamda kin duygusu ve kindarlık davranışı tek başına ele alınmamış ancak intikam, öç alma, affetmeme, affedicilik gibi yakın kavramlarla birlikte ele alınmıştır. Bu anlamda özgün bir çalışma olup alandaki boşluğu dolduracak ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma ile yönetsel kindarlık kaynaklı yaşanması olası sorunların tespit edilerek getirilen önerilerle birlikte ortadan kaldırılması ve azaltılması açısından önem taşıdığı ve okul yöneticilerine faydalı bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir. Toplumdaki kin ve nefret gibi olumsuz duyguların engellenmesinde anahtar rolü olan eğitim örgütlerinde, yaptıklarıyla ve

davranışlarıyla da rol model olması beklenen okul yöneticileri ve öğretmenlerin kindar ya da kindarlık mağduru olmalarının incelenmesi hususi bir önem taşımaktadır. Bu anlamda bu araştırmanın bulguları, eğitim kurumlarında kindar davranışların önlenmesine ve örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik politika ve uygulamalara yol gösterebilecektir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları)

Bu araştırmada temel alınan sayıltılar aşağıda belirtildiği gibidir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtların, onların fikirlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmiştir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

1. Bu araştırma, 2020-2021 öğretim yılı Zonguldak ili sınırları içinde yer alan ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kin: (Farsça) Birine karşı duyulan öç alma isteği, garaz (TDK).

Kindarlık: Bireyin bir bedel ödemeyi göze almak pahasına, bir başkasına zarar verme kararlılığıdır (Marcus, Zeigler-Hill, Mercer ve Norris, 2014).

Örgütsel Adalet: İş ortamında algılanan hakkaniyet derecesidir (Folger, 1977).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kindarlık ve örgütsel adalet kavramları, bu kavramların diğer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmuş, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kindar davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları ilgili araştırmalar bağlamında ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Yaşamda Duygular

İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması sebebiyle yaşamını devam ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için topluluk halinde yaşamaya ve diğer bireylerle iletişim kurmaya ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Diğer insanlarla iletişim kuruyor olması da insanı diğer varlıklardan ayıran en önemli özelliklerinden biridir. Bireylerin dengeli ve sağlıklı ilişkiler kurabilmesinde duygularının, düşüncelerinin, davranışlarının ve fizyolojik tepkilerinin bir bütün olarak işlevi vardır. Bu bütünlüğün bozulması ise sosyal bir varlık olarak uyum ve denge arayışında olan insan için bir tehdit unsuru olmaktadır. Öyle ki dengeli ve sağlıklı ilişkiler kurmadaki bütünlüğü sağlamaya yarayan unsurlardan belki de en önemlisi kişinin iç dünyasının aynası olan duygulardır. Çünkü duygular yaşamın amacını, anlamını ve tadını oluşturacak özelliğe ve öneme sahiptir. İnsan duygu ve düşüncelerini fark edip anlamlandırarak kendini ifade etmesiyle ve kurduğu iletişimle diğer canlılardan farklılaşmaktadır (Koçak, 2002).

Duyguların anlamlarını ve amaçlarını açıklamaya çalışan birçok farklı duygu teorisi vardır. Fizyolojik ve davranışsal teoriler gibi teorilerin bazıları, duyguları öğrenilen kalıplar veya bedensel değişimler olarak tanımlayarak duyguların gücünü azaltabilir. Bununla birlikte diğer teoriler, duyguların sadece fizyolojik durumlar değil, bireyin kendisini çevreleyen dünyayla ilgili yorumlarını ve etkileşimlerini yansıtan bilişsel deneyimler olduğunu göstermektedir. Duygular, bedeni zihne bağlayan, zihinsel deneyimlere fizyolojik tepkiler veren hislerdir (Florey, 2013).

Duygular, bireylerin kişi, nesne veya olaylara karşı davranışlarını belirleyen hislerdir. Bilişsel ve davranışsal öğeler gibi duygularımızın da algı ve tutum geliştirme süreçlerinde aktif rolü vardır ve bireylerin davranışlarına yön verir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Duygular, yaşam içerisinde yönlendirici bir görev üstlenmektedir. Karşılaştığımız olay ve durumlar karşısında takınacağımız tavrı belirlerken mantığın yanında duygularımız da yardımcı olmaktadır. Duygularımız

bizim içsel rehberlerimizdir (Güneş, 2008). Duygularımızın, doğaya ve topluma uyum sağlayarak hayatta kalma ihtimalimizi artırması en temel işlevidir. Örneğin bir tehlikenin varlığımızı tehdit ettiğini fark ettiğimizde yaşadığımız yoğun korku duygusuyla birlikte kaçmamız hayatta kalmamıza yardımcı olur (Koçak, 2002). Çünkü duygularımız bizim en etkili yönlendiricilerimizdir. Kararlarımızı etkiler, davranışlarımıza yön verir, yaşadıklarımızı anlamlandırmamızı sağlarlar.

Bireyler, özel yaşamlarında da örgütsel yaşamda da birçok duygu yaşamaktadırlar. Duyguların insan yaşamında önemli bir yeri vardır. Bireylerin günlük yaşantılarında birbirinden farklı heyecan ve duyguların izleri görülmektedir ve bu heyecan ve duygular bireyleri başarılı veya başarısız kılabilir. Örgütsel yaşam bağlamında bakıldığında ise duygular daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü duygular, bireyin performansını ve dolayısıyla iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileme gücüne sahiptir (Çoruk, 2012). Sosyal ilişkilerde sevgi, merhamet, vefa gibi duygular yakınlaştıracıyken; öfke, nefret, kin gibi duyguların ise uzaklaştırıcı etkisi vardır (Tarhan, 2019).

İşgörenler, zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler ve dolayısıyla örgütsel yaşamın insan hayatındaki önemi çok büyüktür. Bireyin duyguları, örgütsel yaşamın da bir parçası olacaktır. Birey, çeşitli durumlar karşısında günlük hayatta verdiği duygusal tepkileri, iş ortamında da kendisine verilen görevlere veya birlikte çalıştığı insanlara karşı gösterecektir. Dolayısıyla duygular, çalışanların örgütsel yaşamdan bağımsız bir unsur olamaz. Örgütlerdeki faaliyet ve eylemler akıl, mantık ve belirli bir sistem çerçevesinde yürütülüyor olmasına rağmen işyerleri, üzüntü, öfke, kıskançlık, kin, pişmanlık, suçluluk ve sevginin, günlük hayatın akışında yaşanan yoğunluk ve sıklık düzeyinde yaşandığı ve sergilendiği bir yerdir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Weiss ve Cropanzano (1996), geliştirdikleri “Duygusal Olaylar Teorisi” ile örgütsel yaşamda duygusal deneyimlerin sebeplerini, sonuçlarını incelemiş, duyguların bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkileri olduğunu açıklamıştır. Ayrıca bireylerin duygusal durumlarının araştırmacılar tarafından genel olarak pozitif ve negatif duygusallık olarak sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Kurama göre, duygusal olarak verilen tepkiler, iş doyumunu ve iş başarımını etkiler.

Pozitif duygu bireyin yaşamdan aldığı aktif doyumunu, hazzı, keyfi, olumlu bir duygu durumunu ifade eder. Pozitif duygular neşe, huzur, şükran, aşk, mutluluk, coşku, hoşnutluk ve sevinç gibi duygulardır (Mürtezaoglu ve Şahin, 2018). Bireyin hoşlanmadığı, kendisine rahatsızlık veren, kötü bir olayla karşılaştığı zaman verdiği ilk tepki ise, negatif duyguların tesiriyle oluşur (Tarhan, 2019). Korku, öfke, nefret, düşmanlık, kin, kıskançlık ve tahammülsüzlük gibi duygular, negatif (bozucu) duygular olarak sınıflandırılır. Örgütsel yaşamda ve sosyal yaşamın genelinde sıklıkla karşılaşılan çatışmalar, stres, depresyon, verimsizlik, iş bırakma ve tükenmişlik vb. problemlerin duygusal temelinde negatif duyguların yoğunluğu ve bu olumsuz duyguların bireyi etki altına almasıdır (Töremen ve Çankaya, 2008). Bu çalışmada negatif duygulardan biri olan ‘kin’ ele alınmıştır.

2.2. Kin

2.2.1. Kin’in Tanımı ve Kapsamı

Kin, düşmanca ya da habis duygulardan kaynaklanan bir eylem, güçlü bir hor görme, nefret, yoğun intikam veya zarar verme arzusu, hınç beslemedir (Jensen, 2010). Aktaş’a (2004) göre bireyin karşılaşmak istemediği bir olay, olgu veya kişiler karşısında duyduğu öfke, içerleme, kızma, hınç, alınganlık, şiddet, hiddet ve düşmanlık olarak tanımlanırken; Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kin, ‘Birine karşı duyulan öç alma isteği, garaz’ olarak tanımlanmaktadır.

Florey’e (2013) göre kin, bir duygu olarak kin, kişisel bir özellik olarak kin ve eylem olarak kin olmak üzere hepsi birbiriyle bağlı olan ancak özellikle ayrı olan birkaç biçime sahiptir. Karakterin arkasındaki nedenleri anlamak için önce bir duygu olarak kini ve kışkırttığı kin dolu eylemleri anlamak gerekir.

Bireyler yaşadıkları olumsuzluklar sebebiyle zaman zaman birilerine karşı olumsuz duygular hissetmekte ve bu duygular bireyi zamanla kin tutma davranışına kadar götürebilmektedir. Kin tutma, bireyin karşısındaki kişiye karşı hissettiği gizli düşmanlık olarak tanımlanabilir (Kıral ve Nayır, 2019). Gizli düşmanlık anlamına gelen kin duygusunun temelinde, muhabata bir bedel ödetme arzusu mevcuttur. Bu sebeple kin, insan ilişkilerine çokça zarar veren, olumsuz sosyal sonuçları çok fazla olan tehlikeli bir duygudur (Tarhan, 2019).

Kin, ilişkilerinde savaşımlı bir yol izleyen insanlarda sıklıkla karşılaşılan bir duygudur. Öfke nöbetleri gibi kin tutma durumu da nefret duygusunun ileri derecedeki

boyutudur. Kin duygusu, insanın tutum ve davranışını şekillendiren, kişiliği donatan bir duygudur (Adler, 2017). Kin, hiddet, öfke gibi olumsuz duygular bireyin kendini tehdit ettiğini varsaydığı olgulara karşı geliştirdiği tepkidir. Bireyin hakkının yendiğini, haksızlığa uğradığını düşündüğü durumlarda oluşan kızma ve hınç duygusudur (Aktaş, 2004). İnsan, kendisine zarar vereceğini düşündüğü şeye karşı kin, nefret, öfke ve düşmanlık duyguları besler (Tarhan, 2019).

Kin, mantıksız eylemleri kışkırtan olumsuz, zararlı bir duygudur. Kişi bir başkasının kendisine eşit bir statüde olduğuna, ancak sahip olmadığı bir şeye sahip olduğuna inandığında ortaya çıkar ve her iki bireyin de aynı seviyede olduğu inancı nedeniyle, haksızlığa uğradığını hisseder. Ancak iki birey aynı seviyede olmazlar. Çünkü olsaydı, o zaman kindar kişi, istenen hedefe ulaşmak için meşru araçlara sahip olur ve bu nedenle, kin beslemek için hiçbir gerekçesi bulunmazdı. Kinci bir eylemde bir başkasının durumunun kötüleşmesi tatmine yol açar. Çünkü birey verdiği zararın mağdur tarafından hak edildiğine inanır (Floyer, 2013).

Adler (2017), kini çoğu zaman çocukluk döneminde ortaya çıkarak bazen beklenmedik boyutlara ulaşabildiğini ifade ederken; Aktaş (2004), çocuklarda kırgınlık, öfke duyguları olsa da kin duygusunun henüz gelişmediğini belirtmektedir. Çocuklar büyüme sürecinde, yetiştirme koşullarında ve ortamlarında öfke duygusuyla tanışır. Çocuklar öfkelerini bağırma, ağlama, kendini yere atma, tekmeleme, eşyaları kırma şeklinde gösterirler. Öfkeleri geçince de öfke nedenlerini unuturlar. Oysa yetişkinlerin öfkesi geçse bile kendilerine yapıldığını düşündükleri haksızlığı asla unutmaz, yeri geldiği zaman öcünü almaya çalışırlar. Bu bakımdan kin, yetişkinlerin uzun süreli öfkesidir (Aktaş, 2004). D’Almeida (2014) ise çocuklarda kindar davranış eğilimi olup olmadığını belirlemek için yaptığı çalışmada, oyun teorisi deneyini uygulamış ve kindarlığın ontojenik olduğu yani yaşla birlikte geliştiği ve çocukların yetişkinlerden daha az kindar eğilimler gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Kin tutma, bireyin karşı tarafa uzun süre beslediği düşmanlık duygusudur. Bununla birlikte kin tutma süresi duruma göre değişebilir ve bu değişiklik bireyin affediciliği ile ilgili olabilir (Kıral ve Nayır, 2019). Bazı bireyler kinini çok uzun süreler içinde tutarken bazıları bir süre sonra affetmeyi seçebilir.

Bireydeki kin duygusu farklı nesnelere yönelebilir. Birey kimi zaman yapmak istemediği bir ödeve, kişilere, bir ulusa, bir sınıfa, bir ırka karşı kin besleyebilir (Adler,

2017). Tarih boyunca bazı kültürler kin duygusunu desteklemiştir. Filmlerde sıklıkla duyduğumuz ‘kanı yerde kalmayacak’ gibi sözler birer kin ifadesidir (Tarhan, 2019). Kanı yerde kalmamak deyiimi bazı kültürlerde görülen kan davalarını anımsatır ve kan davaları belki de görülen en büyük kin örneğidir.

Kini bastırmaya çalışmak ruhsal ve bedensel dengeyi bozar. Açığa vurmak ise bireyin hem çevre ile ilişkilerinin bozulmasına hem de bu olumsuz duygunun çoğalmasına yol açar. Kini bastırmak da açığa vurmak da iki olumsuz güdünün çatışmasına benzer (Aktaş, 2004). Çünkü kin uzun süreli bir duygudur ve uzun süre böyle bir duyguyla yaşamak ve açığa çıkarmamak için çaba sarfetmek hiç de kolay değildir. Kinini bastırmak yerine açığa çıkarmayı tercih etmek ise daha başka sorunlar doğurur. Kin duyan bir birey kinini içinde tutsa da tutmayıp açığa çıkarsa da sıkıntıdan kurtulamayacaktır. Bundan dolayı affedebilmek, kin tutan bir insan için en iyi çözüm yolu olabilir.

Baumeister, Exline ve Sommer (1998), affetme konusunda yapılan birçok araştırma sonucunda, araştırmacıların affetmenin sayısız faydasını ortaya koyduklarını ifade etmiş, affetmenin bu kadar çok faydası olmasına rağmen insanların kin tutmaktan vazgeçmemelerinden yola çıkarak ‘Kin Teorisi’ni geliştirmişler ve insanların kin tutma sebeplerini araştırmışlardır. İnsanların affetmek yerine kin tutmayı tercih etmelerinin nedenlerinden biri; birisi size haksızlık ettiyse, size bir şey borçludur ve affetmek, özünde, bu alacaktan vazgeçmek anlamına gelecektir. Söz konusu borç her zaman maddi bir şey olmayabilir. Affetmenin hata yapanı suçluluk duygusundan kurtarması buna bir örnektir. Mağdurun öfkesini sürdürerek sahip olduğu ahlaki üstünlük duygusundan affederek vazgeçmesi de buna örnek olabilir. Kin tutmayı tercih etmenin bir diğer sebebi, affetmenin, hatanın tekrarlanma olasılığını artırabileceği düşüncesidir. Mesela doğum gününüzü unutan birine onu affettiğinizi söylediğinizde bir sonraki doğum gününüzü hatırlamama ihtimali yüksek olacaktır. Kin tutmayı tercih etmenin bir diğer sebebi ise birisinin kendisine karşı işlenilen bir suçtan dolayı hala acı çekiyor olmasıdır. Eşi ya da çocuğu öldürülen birinin yaşadığı acıları hiçbir zaman unutmayacak olmasından dolayı faili affetmemesi, içindeki kini büyütmesi gibi. Son olarak insanların kin tutmalarının bir diğer sebebi ise kendisine karşı yapılan gurur incitici hataları affetmenin düşük benlik algısına sebep olması ve affettiği için başkaları tarafından kınanacağı düşüncesidir.

Sonuç olarak kin, bireylerin yaşadığı en olumsuz duygulardan biridir. Acımasız, kötü niyetli ve son derece yıkıcı olandan önemsiz ve görünüşte zararsız olana kadar çeşitli türleri olabilir. Ancak hiçbir kindar hareketin rasyonel gerekçesi yoktur ve kendine zarar verme riski altında olsa bile sadece karşı tarafa zarar vermeye odaklıdır. Her ne kadar kin doğal bir insan özelliğı olsa da, akla yatkın bir fayda sağlamayan işlevsiz bir duygudur ve sadece zarar verir (Florey, 2013).

2.2.2. Kindarlık

Kindarlık, bireyin bir başkasına zarar vermek için herhangi bir sebebe ihtiyaç duymadan istekli olması durumudur. İronik bir ifade ile kendisine, “dile benden ne dilerse, yalnız bir şartım var, kendin için ne istersen komşuna iki katını vereceğim” diyen padişahın, “bir gözünün çıkarılmasını” istemektir (Yılmaz, 2019). TDK sözlüğünde kindar, ‘Öğ almak isteyen, kin tutan, kinci, kinli’ olarak tanımlanmaktadır. Elma (2019) ise kindarlığı, potansiyel olarak ciddi sonuçları olan güçlü bir içgüdüsel davranış olarak tanımlamıştır.

Kindarlık; kişilik, sosyal ve klinik psikoloji alanyazınında göz ardı edilmiş bir konudur. Beş Faktör Kişilik Kuramı’nda doğrudan temsil edilmez. Herhangi bir kişilik bozukluğu ya da psikolojik bozukluk olarak da listelenmemiştir. Ancak son yıllarda kişiliğın karanlık taraflarını incelemeye yönelik çarpıcı bir artış olmuş ve araştırmacılar psikopati, narsisizm ve Makyavelizmi ‘karanlık üçlü’ etiketi altında gruplamışlardır. Ancak bir kişilik özelliğinin ‘karanlık’ olarak kabul edilmesi için neyin gerekli olduğu konusunda henüz bir fikir birliğı yoktur ve Rogier, Roberti, Garofalo ve Velotti’ye (2020) göre kindarlık, bu kategoriye girmek için potansiyel bir adaydır.

Evrimsel biyologlar ve davranışsal iktisatçılar kin konulu ampirik araştırmalar yapmış, psikanalistler de kindar davranışın kökeni ve işlevlerini ele almışlardır (Marcus, Zeigler-Hill, Mercer ve Norris, 2014). Evrimsel biyologlar, oyun teorisyenleri, psikanalistler; kindarlığı, bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için olumsuz sonuçları olan eylemler olarak tanımlamışlardır (Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016).

Kin için teorik bir model tanımlayan ilk kişi olan evrimsel biyolog Hamilton (1970), hayvanlarda kindarlığı, bir hayvanın bir başka hayvana zarar vermek için kendine de zarar vermeyi göze alması olarak tanımlar. Oyun teorisyenini D’Almeida’a

(2014) göre kindarlık, bireyin bir bedel ödemek karşılığında karşı tarafta kazanç kaybına neden olan bir eylemdir. Yılmaz'ın (2019) kindarlık tanımı da bireyin bir bedel ödemek söz konusu olsa bile, bir başkasına zarar verme kararlılığı şeklindedir. Rodgers ve Dahling'e (2018) göre kindarlık, kişinin kendi hedefleri pahasına başkalarına zarar vermeye yönelik eğilim olarak tanımlanan bir bireysel farklılıktır.

Bu ve benzeri kindarlık tanımlarında bir başkasına zarar vermek için bir bedel ödemeye razı olmak söz konusudur. Kindar birey, karşısındakine zarar vermek için kendisine de zarar gelmesine razıdır ama bu durum kindar davranışın mazoşist bir davranış olduğu anlamına gelmez. Çünkü kindar bireyin asıl amacı kendisine zarar vermek değildir. Asıl amaç diğerine zarar vermektir (Marcus, Zeigler-Hill, Mercer ve Norris, 2014). Bu zararı verirken de muhtemelen bir yanlış düzelttiği veya iyi bir neden peşinde koştuğuna inanıyor olması, bazı kişisel maliyetlere katlanmaya istekli olmasına sebep olmaktadır (Rogier vd., 2020).

Harrison'a (2018) göre bir eylemin kindar olarak nitelendirilebilmesi için iki koşul gereklidir. Birincisi, eylemin bireye bir bedele mal olmasıdır. İkinci koşul ise eylemin hedefi olan bireyin acısı veya rahatsızlığının eylemi gerçekleştiren bireye zevk ve fayda sağlamasıdır. Kindar eylemin bu iki koşula bağlı olması, kindarlığı başkalarına zarar veren diğer eylemlerden ayırır.

Kindarlık seviyesi yüksek bireyler, saldırgan ve düşmanca davranışlar gösterme ve bu davranışlarından nispeten daha az pişmanlık duyma eğilimdedirler. Ayrıca başkalarının zihinsel durumlarını anlamada ve empati kurmada zorluk yaşarlar (Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016) ve başkalarına zarar vermekten kaçınma konusunda ya da başkalarına adil davranmak konusunda nispeten düşük düzeyde endişe duyarlar (Zeigler-Hill, Noser, Roof, Vonk ve Marcus, 2015). Rogier ve diğerlerine (2020) göre kindarlık, karanlık üçlü özellikleri, sadizm, saldırganlık ve uyumsuz kişilik özellikleri ile ilişkisi düşünüldüğünde, şiddet davranışının önemli bir yordayıcısı olabilir. Nitekim kindarlık, bir suç için mahkûmiyet gibi beklenen olumsuz kişisel sonuçlara rağmen, bir bireyin saldırgan davranışı engellememesine katkıda bulunan oldukça uyumsuz bir kişilik özelliği olabilir.

Kindarlık temelde kişinin özsaygısının zedelenmesiyle ortaya çıkan bir duygudur. Kişinin kendisini çevresine kıyasla aşağılık hissettiği durumlar kindarlığı tetikler. Floyer'e (2013) göre kindar birey, yaşadığı aşağılık duygusundan kaçmanın

tek yolunun, aşağılık duygusunun nedeni olduğuna inandığı kişilere zarar vermek ve onları aşağıya çekmek olduğu değerlendirilmesini yapar.

Otobanda arkasındaki şoförün kendi aracının çok yakın takip ediyor olmasından rahatsızlık duyan bir bireyin, hem kendi güvenliğini hem de arkasındaki aracın güvenliğini riske atmak pahasına aniden frene basması bir kindarlık örneğidir (Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016). Boşanmış olan çiftlerin kendilerinin zarara uğraması pahasına eski eşe hatta çocuklarına zarar verecek eylemlerde bulunması, kendini riske atma pahasına vergi kaçırarak iş insanlarının rakibini ya da ortağını ihbar etmesi; bir iş insanının karşı tarafı küçük bir kazançtan mahrum etmek için, kendi büyük kazancından vazgeçmesi; bir sürücünün öfkelenildiği başka sürücüyü zora sokmak için kendisini ve otomobilini zarara uğratmak pahasına agresif araç kullanması ya da bir park yerinden otomobiliyle ayrılmak üzere olan bir sürücünün, onun çıkmasını bekleyen başka bir sürücünün olduğunu gördüğünde kasıtlı olarak oyalanması ve hatta teröristin karşı tarafa zarar verebilmek için kendi yaşamından vazgeçmesi kindarlığın günlük hayatta rastlanan örneklerindendir. Bu örnekler kindarlığın sosyal hayatta önemli bir yer tuttuğunu ve ciddi bir sorun olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2019). Öç alma olarak da isimlendirilebilecek kin duygusu, bireyde zihinsel yük yapan inatçı bir duygudur. Kindar bir birey, taşıdığı psikolojik yük dolayısıyla hep gergindir. Kindarlık, bireyi esnek olmaktan uzaklaştırır (Tarhan, 2019).

2.2.2.1. Örgütsel Yaşamda Kindarlık

İnsanlar çeşitli nedenlerde dolayı bir araya gelir ve sosyal topluluklar oluştururlar. Bu, sosyal yaşamın bir zorunluluğudur. İnsanlar bu sosyal zorunluluklardan dolayı bir araya geldiklerinde ise örgütlenme süreci başlar. Örgüt kavramı, organize etme ya da teşkilatlanma süreci sonucunda oluşan yapı anlamında kullanılmaktadır (Güney, 2011). Örgüt, önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için tasarlanmış olan ve belli kurallara, ödevlere ve prosedürlere dayalı olarak oluşturulan topluluktur (Greenwald, 2008).

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Örgütlerdeki işgörenlerin ortaya koydukları emeğin kalitesi örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeylerini etkiler. Örgütlerdeki insan emeğinin kaynağını yönetici ve çalışanların bilişsel, davranışsal, etik ve duyuşsal nitelikleri oluşturur. Mevcut yönetim anlayışı, çalışanı bir bütün olarak görmektedir. İşgörenlerin yalnızca bilişsel ve

davranışsal yönleriyle ele alınması ve değerlendirilmesi yeterli değildir (Elma, 2019). Bireylerin duygusal yönü de, örgütsel yaşamın bir parçası olarak ele alınmalıdır. Günlük hayatta karşılaşılan olaylara bireylerin verdiği duygusal tepkiler, iş ortamında verilen görevlere ya da birlikte çalışılan insanlara karşı işgörenler tarafından verilmektedir. Dolayısıyla duygular, işgörenlerin örgütsel yaşamlarından bağımsız gelişen bir unsur değildir. Örgütlerdeki faaliyet ve eylemler akıl, mantık ve belirli bir sistem çerçevesinde yürütülüyor olmasına rağmen iş yerleri üzüntü, öfke, kıskançlık, kin, pişmanlık, suçluluk ve sevginin, günlük hayatın akışında yaşanan yoğunluk ve sıklık düzeyinde yaşandığı ve sergilendiği bir yerdir. Bu nedenle örgütlerde, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanında, duyguları da özel bir önem taşımaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Birey örgüt içerisinde genel olarak iki tür duygusallık sergileme eğilimi göstermektedir. Bunlar pozitif ve negatif duygusallıktır ve bu duygusallığın örgütsel davranış üzerinde önemli etkileri vardır (Şener, 2015). Örgütlerde günlük hayatın rutini içinde meydana gelen olumlu ve olumsuz olaylar bireylerin örgütsel yaşamlarını olduğu gibi özel hayatlarını da büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle de, olumsuz olayların etkisi örgütsel yaşamda uzun soluklu yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Tatarlar ve Çangarlı, 2014).

Örgütlerde tekrarlayan olumsuz duygu ve eylemler örgütte ve çevresinde ciddi ve kalıcı hasarlar vererek, örgütsel toksisiteye neden olur. Örgütsel toksisite, örgütlerin örselenmesine ve yaralanmasına neden olan, örgüt çalışanlarına zararı dokunan durumlar olarak ifade edilebilir (Kasalak ve Aksu, 2016). Kindarlık davranışı, zaman içerisinde öfke duygusunun artması ve affetmemenin getirdiği ağırlıkla, örgüt içerisinde saldırgan davranma eğilimini harekete geçirerek örgütsel toksisiteye yol açabilir (Kıral ve Nayır, 2019).

Kindarlık; antisosyal davranışlar, düzensizlik, korku ve güvensizlik yaratarak örgütün kurumsal dokusunu zayıflatabilir (Kimbrough ve Reiss, 2012). Kindarlık sadece bireysel ilişkilerle sınırlı kalmayıp mesleki süreci de etkilemektedir. Kindarlık kişiyi psikolojik olarak olumsuz etkilerken kişiler arası ilişkilerde de problemlere neden olmaktadır. Bu durum, bireylerin çalıştığı örgütsel yapıyı da olumsuz etkilemektedir. Kindarlık, hem kin tutan bireyin hem de mağdur olan bireyin hayatını olumsuz etkileyerek örgüt için telafisi olmayan yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Kıral ve Nayır, 2019). Örgütlerin yönetim kadrosunun bu durumu göz önünde

bulundurması, kindar davranışlardan kaçınması, çalışanlar arasında da kindarlığa sebep olacak uygulamalardan uzak durması gerekir.

2.2.2.2. Yönetmel Kindarlık

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için en başta insan kaynağı olmak üzere, maddi kaynaklar, araç-gereçler, hammaddeler, zaman gibi kaynakları etkin ve birbiriyle uyum içerisinde kullanmayı sağlayacak kararlar alma ve alınan bu kararları uygulatma süreçlerinin toplamını ifade eder (Yaman, 2018). Yönetici ise bir örgütün başında bulunan, işgörenleri emir ve kumanda ederek çalıştıran kişidir. Diğer bir deyişle üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir (Bakan ve Erşahan, 2008).

Reyhanoğlu ve Akın'a (2016) göre örgüt içerisinde kuralları belirleyerek örgütü yönlendiren ve örgüt iklimini değiştirme gücüne haiz olan yöneticinin, işgören ve örgüt sağlığına etkisinin büyük olduğu yadsınamaz. Töremen ve Çankaya (2018), yöneticilerin başında bulundukları örgütün işleyişine hızlıca uyum sağlayarak, değişen koşulları takip edebilmeleri, bulundukları konumdan ve ortamdan memnuniyet duyarak örgüte karşı aidiyet hissedebilmeleri ve astlarında da bu duygusal aidiyet ve doyumunu sağlayabilmeleri için; insanın duygusal yapısını iyi tanıyabilmeleri, duyguların insan davranışlarını nasıl etkileyebildiğini bilmeleri, duyguları ifade etme şekilleri ve duyguları nasıl yönlendirebilecekleri konularında daha donanımlı olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel yönetim süreçleri kapsamında yapılan araştırmalar, örgütlerde insan unsuruna ussal bakış açısının zamanla azalırken, insana ve insan ilişkilerine verilen önemin ise arttığını göstermektedir. İnsan, örgütlerin en önemli unsuru haline gelmiş ve bir bütün olarak ele alınan insanın duygularına verilen önem de artmıştır. Çünkü duygular bireylerin performansını ve dolayısıyla da iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada devreye yönetim unsuru ve yöneticiler girmektedir. Yönetici, hem kendi duygularını hem de örgütte var olan duyguları uygun metotlarla yönetmek ve yönlendirmek zorundadır. Örgüt yöneticisi işgörenler için uygun ortamı oluştururken olumlu bir duygusal iklim sağlamayı da hedeflemelidir (Çoruk, 2012).

Örgütlerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve bu süreçte amaçlarına ulaşabilmeleri için insan kaynağının etkin bir şekilde yönlendirilmesi gereklidir. Bir

örgütün yöneticisi yönetme, yönlendirme, geliştirme misyonuyla hem çalışanların hem de örgütün olumlu kazanımlar elde etmesini destekleyebileceği gibi yetersiz, olumsuz, hatta kötü niyetli liderlik davranışları da ortaya koyabilir. Yönetici davranışları her zaman tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanmayabilir ya da yönetici tüm örgüt üyeleri için her zaman aynı değere sahip olmayabilir. Bu algı farklılıkları bazı astlarda olumlu bazılarında ise olumsuz etkiler yaratacaktır. Genel olarak olumsuz şekilde algılanan ve kırıcı ya da yıkıcı nitelikteki lider davranışları yıkıcı liderlik olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz algılar, örgüt içerisinde doğal olarak olumsuz bazı sonuçlara yol açabilmektedir (Çelebi, 2019).

Yöneticilerin iletişim biçimleri, yönetim tarzları örgüt kültürünü etkilemekte hatta çoğu zaman şekillendirmektedir. Toksik davranışları görmezden gelen, bazen bu tür davranışları destekleyen hatta bu davranışları sergileyen yöneticiler, örgütlerde toksik örgüt kültürün yayılmasına zemin hazırlarlar. Toksik yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyonunu düşürerek örgütteki bilgi paylaşımı ve işbirliğine müdahale eden, çalışanlarına olumsuz bir çalışma ortamı oluşturan yöneticilerdir (Bektaş ve Erkal, 2018). Whicker'a (1996) göre toksik lider, huzursuz, şikâyetçi, kötü niyetli ve kindardır.

Kindarlık kavramına genellikle çalışan kindarlığı yönünden yaklaşmış, güç ve yetkinin yönetimde olduğu varsayımıyla, örgütsel yaşamda sadece çalışanın adaletsizliğe uğrayabileceği ve bu adaletsizliğin çalışan kindarlığına yol açacağı düşünülmüştür. Oysaki öfke, kin, intikam gibi olumsuz duygular yöneticiler tarafından da hissedilebilir; yöneticinin bir haksızlık ya da nankörlükle karşılaştığına dair algısı yönetici kindarlığına neden olabilir (Tatarlar ve Çangarlı, 2014).

Bir örgüt yöneticisi, kindar davranışlar sergileyerek iletişim, başarı, kariyer, iş ve görev süreçleri, ödül ve ceza uygulamalarıyla ilgili sorunlara neden olabilir (Elma, 2019). Düşmanca, güvenilmez, huysuz ve kindar tavırlar sergileyen bir yönetici, hem kendisi için hem de örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür yıkıcı davranışlar, işgörenlerin yaptıkları işi ve mensubu oldukları örgütü olumsuz değerlendirmelerine sebep olarak memnuniyet, motivasyon, ve bağlılığı azaltmakta, stres kaynaklı problemleri arttırmakta, çalışan performansını olumsuz yönde etkileyerek düşürmekte, verimi ve üretkenliği zedeleyen davranışları tetiklemektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

Kindar bir yönetici, zihinsel gücünü, ‘X kişisi benim ayağımı kaydırır mı acaba?’ kaygılarına harcar. Bu durum ise onun farklı atılımlar ve yeni girişimler yapmasına engel olur. Bu da kindarlığın; yatırımı, üretimi ve gelişimi sekteye uğrattığı anlamına gelir (Tarhan, 2019). Çünkü kindar yönetici kendi kişisel egolarını bir kenara bırakıp işe yoğunlaşmakta zorlanabilir. Kindar bir yönetici yapılan yapıcı eleştirileri bile örgütü geliştirmek için fırsat olarak görmek yerine kendi kişiliğine hakaret sayabilir. Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü çalışanın açığını aramak, sorun yaşadığı çalışanların işlerini zorlaştırmak ve benzeri kindar eylemlere zaman harcayan kindar yöneticinin örgüt yararına işler yapmaya ise çok fazla zamanı kalmayacaktır.

Kindar ve yıkıcı davranışların örgütlerde olumlu nitelendirilen davranışlar üzerinde olumsuz şekilde etki edeceği, benzer şekilde örgütsel olarak olumsuz olarak nitelendirilen davranışların da artış göstereceği düşünülmektedir. Yıkıcı davranışlar; örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adalet algısı, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ya da örgütsel bağlılık seviyesi, örgütsel dinçlik gibi örgüt içerisinde yüksek olması istenilen davranış seviyelerinde azalma olmasına neden olacaktır. Benzer şekilde bir örgüt yönetiminin çalışanlarında olmasını istemeyeceği; örgütsel yabancılaşma, örgütsel kayıtsızlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sapma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi negatif tutum ve davranışlardaki artış da yıkıcı yönetici davranışlarının örgüt üzerindeki sonuçları arasında yer alabilir (Çelebi, 2019).

2.2.2.3. Eğitim Kurumlarında Yönetmel Kindarlık

Örgütsel yaşamın duygulardan bağımsız olabilmesi mümkün değildir. Bilhassa insan unsurunun merkezde olduğu örgütlerde duyguların varlığı daha yoğun hissedilmektedir. İnsan unsurunun ön planda olduğu, bireysel ilişkilerin ve etkileşimin fazla eğitim kurumları gibi olduğu örgütlerde bu yoğunluk daha da üst seviyelerdedir (Çoruk, 2012).

Okuldaki iş ve işleyişten sorumlu olan okul müdürleri, hem çevresindekileri etkileyerek hem de çevresindekilerden etkilenecek yönetim şekline ilişkin davranışlarını belirlerler. Okul müdürlerinin seçmiş olduğu yönetim davranışlarından etkilenecek olanların başında eğitim işinin planlayıcı ve uygulayıcıları olan öğretmenler gelmektedir. Okul müdürünün yöneticilik rollerini yerine getirirken gösterdiği davranışlar, öğretmen davranışını belirlemede etkili olacaktır. Bu nedenle

okul yöneticisinin çalışanlara yıkıcı veya olumsuz davranışlarının öğretmen üzerindeki etkisinin olumsuz olacağı aşîkârdır. Okul başarısının artmasında ve eğitim-öğretim için uygun ortamın oluşmasında okul yöneticisinin davranışları önemli olmaktadır. Okul yöneticilerinin davranışlarının, öğretmen moral ve motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi vardır ve öğretmenler, yöneticilerinin yıkıcı davranışlarına maruz kaldıklarında, motivasyon ve moral düzeyleri düşebilir (Eyiol, 2014).

Toplumda kin ve nefret gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasını önlemekte anahtar rolü olan eğitim kurumlarında, söz ve davranışlarıyla da rol model olması beklenen okul yöneticilerinin kindar davranışlar sergilemeleri hiç istenmeyecek bir durumdur. Gündüz ve Dedekorkut'a (2014) göre, yöneticinin yıkıcı eylemler sergilemesinin sebebi kendini önemli görme, narsisizm, düşük öz yeterlik algısı, gücünü ispatlama güdüsü, değer sistemi, otoriter düşünce yapısı, sonuç belirsizliği, korku, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişilik temayüllerinden kaynaklanmaktadır.

Gürsel'e (2012) göre eğitim kurumu yöneticisi, bilgili, güvenilir, becerikli, akıllı bir denetleyici, yürütücü ve takipçi olmak zorundadır. Medeni bir tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olmalıdır. Yönetim süreçlerini etkili bir şekilde yürütebilmeli, örgüt çalışanlarıyla sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurabilmeli, onların fikir ve görüşlerini dinleyip istişare edebilmeli, okul-çevre ilişkilerini güçlendirebilmeli, yetki ve sorumlulukların dağıtımında objektif ölçütlere başvurup gerekli önlemleri alabilmelidir. Oysa kendisine yapılan olumsuz davranışları, olumsuz eleştirileri affetmeyen, öfkesini uzun süre devam ettiren ve olumsuz davranışları ilk fırsatta sindirmeye, cezalandırmaya çalışan kindar bir okul yöneticisinin, kurumundaki öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi mümkün görünmemektedir.

2.2.3. Kin Duygusu ve İlişkili Kavramlar

Bu bölümde kin kavramının affetme, intikam, öfke, nefret, düşmanlık, hınç, kıskançlık ve adalet kavramlarıyla olan ilişkisi incelenmiştir.

2.2.3.1. Kin ve Affetme İlişkisi

Günlük yaşamda affetme kavramı, bağışlamak, hoşgörü ile karşılamak ve mazur görmek anlamlarına gelmektedir. Affetme, hata yaptığı düşünülen bireye karşı geliştirilen kin, nefret, öfke ve intikam gibi duyguların fark edilerek, bu olumsuz duygulardan isteyerek vazgeçilmesidir. Bireyin bu öfke, kin ve nefret gibi negatif ve

yıkıcı duyguların yerine şefkat, merhamet gibi olumlu duyguları ikame etmeye gayret etmesi affetme olarak tanımlanmaktadır. Affetme, bireylerin geçmiş ihanetler üzerindeki öfkesini çözmelerine, depresyon ve kaygıyı gidermelerine ve zihinlerini eski haline getirmelerine yardımcı olan çok önemli bir süreçtir (Enright ve Fitzgibbons, 2000).

Affetme, yaşanmış acıları, kırgınlıkları unutarak, kalbin iyileşmesine ve canlılığın sağlanmasına katkısı olan bir karardır. Affetme, kırılan bireyin kızgınlığını, nefretini karşısındaki bireye karşı korumayı sürdürmesi veya bunlardan vazgeçerek iyimser davranışlar sergilemesidir (Arsu, 2017). Literatürde affetme kavramı çoğu zaman affetmeme ile ilişkili olarak tanımlanmıştır. Affetmeme, bireyin kendisine yapıldığını algıladığı bir haksızlığın ya da kötülüğün akabinde iyice düşündükten sonra yaşadığı duygular karmaşası olup acı, öfke, kin, düşmanlık, kızgınlık ve korkuyu içerir. Tarhan'a (2019) göre kindar bir birey, tüm semavi metinlerde söz konusu olan af öğretisini benimseyemezler. Affetmenin önündeki engellerden birisi, yaşanan olaylara abartılı anlamlar yüklemektir. Yaşanılan her olayı kişiliğine yöneltilmiş bir tehdit ya da kendisine yapılmış bir haksızlık gibi algılayan insan şüphesiz bağışlamakta zorluk çeker.

Baumeister, Exline ve Sommer'e (1998) göre taraflardan biri, diğerine yönelik bir hata yaptığında aralarındaki ilişki kalıcı olarak zarar görebilir. İnsanlar kusursuz olmadığı için, ilişkilerde hatalar kaçınılmazdır ve bu nedenle insan ilişkilerinin uzun süre aynı kalması ihtimali zayıf görünebilir. Ancak affetme bir alternatif sunar. Eğer mağdur, hata yapan kişiyi affedebilirse, ilişki onarılabilir ve hatta belki de sona ermekten kurtulabilir. Kişilerarası düzeyde affetmenin özü, bir ilişkinin bir kişinin diğerine karşı yaptığı hatadan aldığı zarardan kurtulma olasılığı yaratmasıdır. Affetmek, insanın sosyal yaşamına, ilişkilerin iyileşmesine yardımcı olur. Mağdur, bir hata karşısında iki yol arasından seçim yapmak zorundadır. Ya hata yapana kin tutacak ya da kin duygusunu olumlu duygu, düşünce ve eylemlerle değiştirmek için çaba harcayarak affedecektir.

Kısaca affetme, bireyin bir kişi, durum, ya da kendisine karşı pekiştirdiği yıkıcı duygulardan ve de intikam alma arzusundan vazgeçmesidir (Sezer, 2019). Affetmeye karşı çıkmak, reddetmek ve bunda ısrarcı olma durumu ise kin tutmadır (Baumeister ve diğerleri, 1998). Kin besleyen kişi affetmemiştir, kolay kolay unutmaz. Yıllar önce yaşanmış bir olayı kini nedeniyle tekrar tekrar zihninde yaşar (Tarhan, 2019).

2.2.3.2. Kin ve İntikam İlişkisi

Duygularımızın hem sosyal yaşantımızda hem de iş hayatımızda önemli bir yeri vardır. Her alanında korku, kızgınlık, öfke, üzüntü, neşe, kin, nefret, güven, güvensizlik, sevgi gibi birçok benzer duyguyu yaşarız ve bu duygular bireyin davranışlarına yön verir ve yön verdiği davranışlardan biri de intikamdır (Bozoğlu ve Çankaya, 2012). İntikam duygusu, bireyin kendisine yapılan bir kötülüğün acısını çıkarmak için öç alma arzusu olarak tanımlanan, birtakım kişilik problemlerine eşlik eden; yıkıcı, ilkel ve mantık dışı bir kişilik özelliğidir (Satıcı, Can ve Akın, 2015). İntikam, sosyal hayatımızdaki ilişkilerin karanlık yönüdür. Birey, karşısındaki kişinin bilerek kendisine zarar verdiğini düşündüğünde ödeşme arzusu, kayıp yaşatmak için misilleme, utancını gurura dönüştürme, benzer zararı verme, kayıp yaşatma gibi nedenlerle tutkuyla hedefine yönelir (Şener, 2015).

İntikam, genel olarak, yaşadıkları bir haksızlık durumunda bireylerin tepkisidir. Kincilik ise, haksızlığa uğradıktan ve acı çektikten sonra intikam almaya yönlendiren bir arzu olarak tanımlanabilir (Elma, 2019). İntikam duygusu kısa süreli bir öfke sonucu ortaya çıkarken kin, intikam duygusunun uzun süreli öfkeye dönüşerek bireyde oluşturduğu düşmanlık duygusudur. Dolayısıyla kin ve intikam kavramları birbirinden ayrı kavramlardır (Kıral ve Nayır, 2019). İntikam davranışının temelinde bireyin yaşadığı adaletsizlik ve eşitsizlik duygusunun yarattığı öfke vardır (Kıral ve Nayır, 2019).

2.2.3.3. Kin ve Öfke İlişkisi

İnsan psikolojisinin konu edildiği araştırmalarda öfke, ‘kısa süreli delilik’ olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın nedeni öfkenin, akıl kontrolünü bir süreliğine yok etmesidir (Tarhan, 2019). Öfke, kısa süreli deliliktir çünkü birey öfkelenildiğinde, kendini kontrol etmekte zorlanır, doğruyu ve gerçeği ayırt edemez hale gelir.

Öfke, bireyin istenmeyen sonuçlara, doyurulmamış isteklere ve karşılanmayan beklentilere verdiği duygusal tepkidir. Öteki duygular gibi son derece doğal bir duygu olmakla birlikte kontrol edilemeyen ve yıkıcı davranışlara dönüşme potansiyeline sahiptir (Soykan, 2003). Demir’e (2020) göre haksızlığa uğrayarak incinen insanın öfkelenmesi normal bir tepkidir. Ancak incinmiş insanların karşı tarafı uzun süre affedemedikleri durumlarda öfkeleri, düşmanca duygulara dönüşür.

Kıral ve Nayır'a (2019) göre kin tutmanın temelinde bireyin isteğinin engellenmesi ya da önemsenmemesi ve bireyin kendisine yapılan bu yanlış karşılık verememesi sonucunda hissettiği öfke yatmaktadır. Dolayısıyla kindar davranışın, yaşanan bir olay sonucu ortaya çıktığını başka bir deyişle durumluk bir öfke sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Birey karşı tarafa hissettiği olumsuz duyguları olumlu duygularla değiştiremediği takdirde hissettiği öfkenin sürekli hale gelmesi kaçınılmaz hale gelecek ve kin tutmaya başlayacaktır. Çünkü kin tutma sürekli öfkenin bir sonucudur. Aktaş (2004) da kini, uzun süreli öfke olarak tanımlamıştır. Öfke, nefret, kin gibi duygular yıkıcı olmanın da ötesinde, zehirli duygulardır. İnsanın psikolojik kimyasında hasara neden olurlar (Tarhan, 2019).

2.2.3.4. Kin ve Nefret İlişkisi

Kin ve nefret, birbirine yakın duygulardır ve aynı gruba dahil edilebilirler. Ancak nefretin kinden önemli bir farkı, aşkın zıddı olmasıdır. Kin duygusu gibi nefret duygusu da belli oranda düşmanlık barındırırsa dahi, öç alma hissi taşıması olmazsa olmazı değildir. Yani insan her nefret ettiği kişiye kin gütmeyebilir. Sadece o nefret ettiği kişiyle ilişkisini zayıflatır ve ondan uzaklaşır. Nefret duygusunun dozu insanın ilişkilerine hasar vermeyecek, onu yakınlarından kaçırmayacak şekilde olduğu takdirde insan kin duygusunun önüne geçer. Uzun süren bir nefrete çözüm üretilmediği takdirde ise, zarar görme endişesiyle birlikte kin duygusu nefrete eşlik etmeye başlar. Çünkü insan bir şeyden zarar göreceğine dair bir endişe duyarsa, o şeyden nefret etmeye başlar ve korktuğu nesnenin yok olmasını ister (Tarhan, 2019). Aynı şekilde Harrison (2018) da nefretin, mutlaka kindar bir eyleme yol açan bir duygu olmadığı belirtmiştir. Birinden veya bir şeyden aşırı derecede hoşlanmama, o nefret edilen birine ya da bir şeye zarar vermek için harekete geçmek anlamına gelmez. Ancak nefret, fiili eylemle birleştirdiğinde ortaya çıkan nefret suçları, kindar eylemlerdir. Kindar eylemler, nefret suçları gibi bir gruba ya da bir grup insana yönelik nefreti açığa çıkarmasalar da bir başkasını kötü duruma düşürmek için kendine zarar vermeyi göze aldığından dolayı nefret suçlarında olduğu gibi aynı dinamiği temsil eder.

2.2.3.5. Kin ve Düşmanlık İlişkisi

Kindarlığın ilişkili olduğu kavramlardan biri de düşmanlık davranışıdır. Düşmanlık, genel olarak bir tutum olarak kabul edilir. Düşmanlık ve kindarlık bazen karışık bir tutum kümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki temel

fark, düşmanlığın genellikle tutum ve davranışlarda açıkça görülürken kindarlığın özünde gizlilik ve kapalılık barındırmasıdır. Kindar birey, eyleme geçmek için en uygun zamanı bekler ve gözetir. Kin tutma ve kin besleme terimleri, kindarlığın planlı, kasıtlı, devamlı ve mantıklı bir çerçevede olduğunu ifade eder. Kin gütmek terimi, düşmanlıkla örtüşen bir davranışı yansıtabilir (Elma, 2019). Kin tutmak, karşı tarafa uzun süre beslenen düşmanlık duygusudur (Kıral ve Nayır, 2019).

İnsandaki birikmiş öfke, bir müddet sonra bireyi, öfkenin kaynağına karşı kin duymaya iter. Kin, öç almayı arzulatan bir düşmanlık duygusudur. İnsan düşmanlık duyduğu her durumda öç almayı düşünmeyebilir. Böyle bir durumda kin duygusu söz konusu değildir. Düşmanlık duygusunun bireyi öç alma isteğine yönlendirdiği durumlarda kin duygusundan söz edilebilir. Bahsedilen bu kin duygusu, kişide hakkını arama dürtüsüyle birlikte kötülük yapma arzusu uyandırır (Tarhan, 2019).

2.2.3.6. Kin ve Hınç İlişkisi

Karatekeli'ye (2016) göre hınç, güçsüzlüğün yol açtığı nefret duygusunun giderek birikmesi sonucu oluşan tarifi imkânsız, zehirli ve meşum bir duygudur. Diş (2018) acizliği nedeniyle edilgin ve zayıf bir kişiliğe sahip olan hınç insanının, negatif eleştirileri ve tepkiselliği ile dikkat çektiğini ifade eder. Hınç insanı başkalarının gerçekleştirdiği eylemlere tepki vererek ve haklarında olumsuz eleştiriler dile getirerek eylemde bulunur. Hınç insanı her zaman haklı ve her durumda mağdur olduğuna inanır. Ona göre hiçbir zaman hak ettiği, olması gereken yerde değildir, daima haksız bir şekilde başkaları tarafından engellenmektedir. Değeri hiç kimse tarafından bilinmemektedir. Hayatı bir mağduriyetten ibaret olan hınç insanı, devamlı olarak sızlanması ve olumsuz, yıkıcı eleştirileriyle kendi hayatını ziyan ettiği gibi gereksizce başkalarına düşmanlık besler.

Scheler'e (2015) göre hınç, kademe kademe gelişir. İntikam arzusu ile başlar kıskançlık, iftira dürtüsü ve akabinde kin duygusundan hınca evrilir. Kin ve intikam arzusu, kıskançlık ve haset, kötülleme ve iftira dürtüsü, başkasının üzüntüsüne sevinme gibi duygular uygun bir eyleme dönüşmediğinde ortaya çıkan güçsüzlük hissi hınç duygusunu ortaya çıkarır. Örneğin intikam arzusu duyan bir birey eyleme geçerek intikamını aldığı takdirde hınç oluşmayacaktır. Ya da haset eden bir birey bir şekilde haset ettiği şeyi elde ederse hınç oluşmayacaktır. Kindar birey kendine zarar vermek pahasına kin duyduğu bireye bir şekilde rahatsızlık verirse yine hınç oluşmayacaktır.

Hınç, intikam, haset, kin gibi duygular yaşayan birey eyleme geçemeyip bu duyguları bastırmak durumunda kaldığında hınç duygusu ortaya çıkacaktır.

Florey'e (2013) göre kin ve hınç komşu duygulardır. Çünkü her iki duygu da aynı arzudan beslenir. Her iki duygunun temelinde kişinin zedelenen özsaygısını tamir etme arzusu yatmaktadır ve kin tutarken de hınç duyarken de birey, adaleti sağladığına inanır. Ancak hınç duyan birey, kindar bireyden farklı olarak, yanlış olduğuna inandığı şey için harekete geçmek konusunda isteksizdir ve adaleti sağlamak amacıyla kötülük yaparak intikam peşinde olmak yerine, pasif kalır ve daha düşük bir sosyal, ekonomik veya fiziksel durumdaki konumunu değiştirmek haricinde bir eylem yapmaz. Tilki ve Üzümler masalında, çok güçlü bir şekilde arzu ettiği üzümlere ulaşamayan bir tilkinin ulaşamayınca üzümlerin ekşi ve kötü olduğu inancını benimseyerek kaybını akılcı hale getiren tilkinin yaşadığı duygu hınç duygusuyla örtüşmektedir. Hınç çoğu kez içe doğru yönlendirilirken, kin ise dış eylemlerle tatmin edilmesini gerektiren bir arzudur. Hınç duygusunda kişi aşağılık durumunu kendi içinde haklı çıkarırken kinde ise, birey aşağılık durumunu hafifletmek için başkalarını aşağı çekmek ister.

2.2.3.7. Kin ve Kıskançlık İlişkisi

Florey'e (2013) göre kıskançlık, radikal duygular yelpazesinde, binlerce yıldır ölümcül bir günah olarak kabul edilen bir duygu olan kin duygusunun yanında yer almaktadır. Kıskançlık bir bireyin, onun için hiçbir şey yapmadan bir nesneyi, özelliği veya faydayı arzuladığı bir duygudur. "O" istenen nesne, özellik ya da faydadır.

Wobker'e (2015) göre insanlar mevcut kaynaklara erişim konusunda sürekli mücadele etmektedirler ve biri diğerlerinden daha fazla kaynak veya kâr elde etmeyi başırırsa, bu diğerlerinde kıskançlığa neden olabilir. Bununla birlikte, bu kıskançlık, daha fazla kar elde eden bireye karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilir ve kin dolu davranışlarla sonuçlanabilir. Harrison'a (2018) göre kıskançlık mutlaka kıskanılan bireye zarar vermek için tasarlanmış bir eyleme yol açmaz. Kıskançlık, bazı durumlarda kin dolu eylemlerle sonuçlanabilir, ancak bu büyük olasılıkla adaletsizlik duygusu eşliğinde meydana gelir.

2.2.3.8. Kin ve Adalet İlişkisi

Kin, mağdur kişi hiç hak etmemiş olsa bile kindar bir eyleme maruz kalırken, eylemi gerçekleştiren kindar bireyin kendini haklı hissedeceği sapkın bir adalettir. Bu gibi durumlarda, birey kindar eylemi gerçekleştirirken haklı hissedebilse de, kin

eylemi haklı olmadığı için ortada bir hakkaniyet söz konusu değildir. Bu da kinin mantıksız bir duygu olduğu anlamına gelir. Kinde bulunan ilk adalet unsuru, kişinin kendisiyle kin gütmek istediği mağdur arasında yaptığı karşılaştırmadır. Kindar birey adalet ararken, kendisiyle karşı taraftaki kişinin koşullarını dengelemeye çalışır ve bunu yaparken kendisiyle ile karşılarındaki kişi arasında bir karşılaştırma yapar. Yaptığı karşılaştırmada bir adaletsizlik algıladığında haksızlığa uğradığına ve bunu düzeltmek için bir şeyler yapması gerektiğine inanır ve adaleti yerine getirmek için, var olduğunu varsaydığı denge ya da eşitliği yeniden sağlamak için karşılarındaki bireye zarar vermeye çalışır. Birisine zarar vererek ve onu alt ederek, nesnel olarak var olmayan bir dengeyi yeniden sağladığını varsayar (Florey, 2013).

İntikam ve adalet kavramları ayrılmaz bir bağ oluşturmuştur. Bir zamanlar adalet ve intikam kavramları nerdeyse eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Bunun nedeni intikamın, adaleti inşa eden bir kavram olmasıdır. Adalet, intikam için son derece güçlü bir gerekçe olabilmektedir (Şener, 2013). Florey'e (2013) göre kindar birey, adaleti sağlama hakkı olduğuna inanır ve yaptığı zarar verici eylemin adil ve rasyonel olduğunu algılar ki aslında durum tam tersidir. Kin duygusu bireyi, karşı tarafa zarar vermek için, kendi kendine zarar verme istekliliği noktasına itebilir. Bu isteklilik, bireyin kendince adaletin yerine getirilmesini sağlamak üzere, kinin verdiği yetki tarafından beslenir. Adugit (2008) de intikamın kör bir duygu olmadığını, adaleti sağlama güdüsünün harekete geçirdiği bir duygu olduğunu savunur. İntikam adaletsizliğe karşı bir haykırıdır. Ancak birey adaletsizlik yapıldığına inanırken yanılıyor da olabilir. Bu yanılğı ise adaleti talep eden intikamın en adaletsiz sonuçları doğurmasına sebep olabilir. Çetin'e (2015) göre intikam kincidir, adalet ise kinci olamaz. Adalet, hak edilenin ne fazlası ne de azı olan bir arayıştır. Kıral ve Nayır (2019) da kin tutmak için illa bir adaletsizlik algılamasına gerek olmadığını belirtmiştir. Birey hoşuna gitmeyen bir durum karşısında da karşı tarafa kin tutabilir. Birey hoşuna gitmeyen bir durum karşısında öfkelenildiğinde bu öfke duygusunu olumlu duygularla değiştiremezse hissettiği öfke sürekli hale gelecek ve kin tutmaya başlayacaktır.

2.2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde kindarlık konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.2.4.1. Kindarlık Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Göksu (2018) üniversite öğrencilerindeki kindarlık duygudurumları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladığı çalışmasında; Giresun Üniversitesi’nin farklı fakülte ve yüksekokulunda eğitim gören 320 kadın ve 200 erkek olmak üzere toplam 520 üniversite öğrencisinin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğrencilerin kindarlıkları ve yaşam doyumları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra kindarlık ve yaşam doymu arasındaki ilişki cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak değişmekte iken, eğitimin görüldüğü fakülte ve yüksekokul ve kardeş sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı olarak değişmemektedir.

Elma (2019), yönetsel kindarlık davranışlarını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç geliştirmek ve öğretmenlerin yönetici kindarlığına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında; 345 öğretmen den oluşan çalışma grubunun görüşlerinden yararlanmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin algıladıkları yönetsel kindarlık düzeylerinin düşük olduğı gözlenmiştir. Öğretmenlerin yönetsel kindarlığa yönelik algılarının cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermezken, medeni durum ve okul değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık gözlemlendiğı sonucuna ulaşılmıştır. Bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre; ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin de okul öncesi, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre kindarlık algılarının daha yüksek olduğı belirlenmiştir.

Yılmaz (2019), Marcus vd. (2014) tarafından geliştirilmiş olan kindarlık ölçeğini Türk kültürüne uyarlamak ve kindarlığın çeşitli değişkenlerle ilişkisini saptamak amacıyla yaptığı araştırmasında üç ayrı çalışma grubunun görüşlerinden faydalanmıştır. İlk çalışma grubu çeviri güvenilirliğini sınamak amacıyla 37 öğrenciden oluşturulmuş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğı bulgusuna ulaşılmıştır. 501 kişiden oluşan ikinci çalışma grubuyla yapılan araştırmanın sonucunda kindarlığın saldırganlık, bencillik ve karanlık üçlü kişilik özellikleri ile arasındaki korelasyonun pozitif olduğı görülürken, kindarlığın bağışlama, benlik saygısı ve empatiyle arasındaki ilişkilerin ise negatif olduğı ortaya konulmuştur. Üçüncü çalışma grubu ise kindarlık ile demografik faktörler arasındaki ilişkilerin sınanması amacıyla oluşturulmuştur. Türkçeye uyarlanan kindarlık ölçeğinin uygulandığı 398 kişiden toplanan verilerle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni

durum değişkenlerine göre kindarlığın durumu analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre, yaşlı katılımcıların genç yetişkinlere göre, bekârların da evli olanlara göre daha kindar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kindarlık özelliğinin eğitim seviyesi yükseldikçe azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kıral ve Nayır (2019) akademik örgütlerde yaşanan kin tutmaya dair akademisyenlerin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada bir eğitim fakültesinde görev yapan 13 akademisyenin görüşlerinden yararlanmışlardır. Bu çalışmada, katılımcı akademisyenlerin çoğunluğunun kin tuttuğı, kin tutmanın bireysel ilişkilerle sınırlı kalmayıp mesleki süreci de etkilediğı, kin tutmanın psikolojik olarak bireyi olumsuz etkilediğı, kişiler arası ilişkilerde sorunlara neden olduğı ve bu durumun akademinin örgütsel yapısını da olumsuz etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.4.2. Kindarlık Konusunda Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Marcus, Zeigler-Hill, Mercer, ve Norris (2014) kindarlıktaki bireysel farklılıkları değerlendirmek üzere kindarlık ölçeğı geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlardan daha kindar, genç insanların yaşlılardan daha kindar ve etnik azınlık üyelerinin etnik çoğunluk üyelerinden daha kindar olduğı bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca kindarlık; saldırganlık, psikopati, makyavelcilik, narsisizm ile pozitif olarak ilişkili iken benlik saygısı, suçluluğına yatkınlık, uyumluluk ve vicdanlılıkla negatif korelasyon gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk (2015) kindarlık ve zihin teorisi arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada kindarlığın, zihin kuramının hem sosyal-algısal hem de sosyal-bilişsel bileşenleri ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğı, yani yüksek düzeyde kindar bireylerin, algısal ipuçları olsun ya da olmasın diğer insanların zihinsel durumlarını anlamakta güçlük çektikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Wobker (2015), kıskançlığın kindar davranış üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı çalışmada 136 katılımcıya uyguladığı deney sonucunda herhangi bir şeyi diğerinden daha az almanın bireyde kıskançlığa yol açtığı, bu kıskançlığın da kindar davranışlara sebep olarak refah kaybına neden olduğı bulgusuna ulaşılmıştır.

Vrabel, Zeigler-Hill ve Shango (2017) kindarlık ve mizah tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 539 kişinin görüşlerine başvurmuş ve kindarlığın, zararlı

mizah tarzlarıyla (saldırgan mizah ve kendini yıkıcı mizah) pozitif olarak ve iyi huylu mizah tarzlarıyla (katılımcı mizah ve kendini geliştirici mizah) negatif olarak ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kinci mizah tarzları kullanarak kin besleyen bireylerin, başkalarına ve kendilerine zarar verme olasılığının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Rodgers ve Dahling'in (2018) kindarlığın özdenetim ve motivasyon ile ilişkilerini incelemek üzere yaptıkları çalışmada Amerika Birleşik Devletlerinde Psikoloji derslerini alan 310 lisans öğrencisi üzerinde uygulama yapmıştır. Örneklemin % 67'si kadın ve ortalama yaşı 19.26 olarak belirlenmiştir. Kullanılan beş ölçekten biri olan kindarlık ölçeği, Marcus ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen 17 maddelik ölçekten oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kindarlık; düzenleyici odak, değerlendirme ve dürtüsellik ile negatif korelasyon göstermiştir. Kindarlık ile yaklaşım mizacı ise pozitif korelasyon göstermiştir. Ayrıca erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede kin gütme eğilimde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular kindar bireylerin öncelikle hedeflerine yönelik tehditlerden kaçınmaya yöneldiklerini ve bu tür tehditlere dürtüsel olarak ve çok fazla düşünmeden tepki verdikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Zeigler-Hill ve Noser'in (2018) kindarlığın patolojik kişilik özellikleriyle ilişkisini incelemek üzere yaptıkları araştırmada iki ayrı çalışma gerçekleştirilmiştir. Birinci çalışmada 1836 lisans öğrencisine, ikinci çalışmada ise 436 topluluk üyesine uygulama yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda kindarlığın; olumsuz duygulanım, uzak olma, geçimsizlik, psikotizm ve dizinhibisyon ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Rogier, Marzo ve Velotti (2019) narsisizm, kindarlık ve dürtüsellik kişilik özelliklerinin saldırganlık üzerindeki potansiyel etkilerini incelemek için yaptıkları çalışmada şiddet suçundan hüküm giymiş 182 birey ve 203 topluluk katılımcısı olmak üzere iki ayrı örnekleme Saldırganlık Anketi, Patolojik Narsisizm Envanteri, Kindarlık Ölçeği ve Dürtüsel Davranış Ölçeği Formu uygulanmıştır. İlk olarak, şiddet içeren suçlardan hüküm giymiş bireylerin, topluluk katılımcılarına kıyasla daha yüksek seviyelerde saldırganlık ve narsisizm, kindarlık ve dürtüsellik gibi istenmeyen kişisel özellikler sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmalarında incelenen tüm değişkenlerin, hem hükümlü hem de topluluk örneklemelerinde büyük ölçüde

birbirleriyle ilişkili olduğu ve incelenen değişkenler arasında karmaşık bir etkileşimin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rogier, Roberti, Garofalo ve Velotti (2020) şiddet içeren suçlardan hüküm giymiş bireylerde kindarlık durumunu incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada 249 erkek şiddet suçlusu ve 172 erkek topluluk katılımcısından oluşan bir örnekleme Kindarlık Ölçeği, Öz Bildirim Psikopati Ölçeği, Duygu Düzenlemede Güçlükler Ölçeği uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda suçlu örnekleminde daha yüksek seviyelerde kin, duygu düzensizliği, psikopati ve karanlık üçlü özellikleri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2.3. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı uzun yıllardır insanoğlunun yaşamını her açıdan etkileyen bir kavram olmuştur. Aristo gibi filozofların kavramı çok eskiden beri derinlemesine anlamaya çalışması adaletin yaşamımızdaki önemini göstermektedir (Ünler, 2015). İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet, kanaat önderlerinin ve toplumun ileri gelenlerinin nasihatlerinde yer almış; yöneticilerin, liderlerin ve devlet adamlarının kudretli bir insan olmalarının sembolü olarak gösterilmiştir (Çeçen, 2019).

Adalet, haklı ile haksızı ayırt edecek şekilde hakkın gözetilip sağlanması için önlemler alınmasıdır (Budak vd., 2018). Toplumdaki bireylerin hak algısı ise adalet kavramının tanımlanmasında belirleyici bir etkindir ve insanlar, toplumdaki diğer insanlar tarafından hak etmediklerini düşündükleri davranışları adaletsizlik olarak algılamaktadırlar (Açıkgöz, 2009). Adalet, hak ve özgürlüklerin kanunlar aracılığıyla teminat altına alınarak, adil bir şekilde belirlenmesi, eşit dağıtılması ve haklı ile haksızın birbirinden ayrılması şeklinde tanımlanabilir (Uysal, 2014).

Açıkgöz (2009), adaletli olmayı bireysel çıkarlar için başkalarına zarar vermemek olarak tanımlarken, bireylerin kendilerinin başına gelen adaletsiz durumu, başkalarının başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsiz olarak algıladıklarını belirtmektedir.

İnsan ilişkileri kuramıyla birlikte bakışlar örgütün en hayati ögesi olan insan kaynağı üzerinde odaklanmış ve çalışanların verimliliğine etki eden etmenlerin önemi üzerinde daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bireylerin verimliliğini, bağlılık ve doyum düzeylerini etkileyen ve bireyler tarafından grup etkileşimini değerlendirmede göz önüne alınan ölçütlerden biri adalettir (Korkut, 2019). Greenberg tarafından

1987'de alanyazına kazandırılan örgütsel adalet, çalışanların örgütünün kararları, davranışları ve eylemleriyle ilgili algısına ve bu algının çalışan tutum ve davranışlarını iş yerinde nasıl ve ne yönde etkilediğine değinmektedir (Atasoy, 2019). Örgütsel adalet, işgörenlerin iş yerinde kendilerine ne kadar hakkaniyetli davranıldığıyla ilgili algılarını ve bu algının işyerindeki örgüte bağlılık, iş tatmini gibi diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Söyük, 2007). Adalet, tatmin ve bağlılık gibi kavramlar öznel kavramlar olduğu için bunları değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin tespiti zordur ve bu gibi kavramların algısal kavramlar olduğu ifade edilmektedir. Bu kavramlarla ilgili ortaya çıkan sorunların algı sorunu olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla önemli olan adaletsizliğin olup olmadığı değil çalışanların bu durumu nasıl algıladıklarıdır (Özgöçer, 2019). Eşitlik ve adalet ilkelerine uygun davranış ve sistemler geliştirildiği takdirde yaşamın belirli bir düzen içerisinde sürmesi mümkündür. İş hayatında adaletli bir sistem ve işleyiş, sözü edilen ilkelerin nasıl algılandığı ve benimsenip benimsenmediğiyle de ilgilidir (Çakır, 2006).

Örgütsel adalet, genellikle işgörenin 'öznel değerlendirmelerini' esas alır. İşgören, yönetsel uygulamaları, kişilerarası ilişkileri ve kaynakların kullanımını diğer işgörenleri de dikkate alarak, kendi penceresinden değerlendirmekte ve ulaştığı sonuca göre davranışlarını ve tutumlarını biçimlendirmektedir (Korkut, 2019). Örgütsel yaşamda bir davranışın ya da bir durumun adilliği, işgörenlerin o davranış ya da durumu adil bulup bulmamasıyla ilgilidir. Yani subjektif bir tanım söz konusudur ve bu da adaletin algıyla ilgili bir durum olduğunu göstermektedir. Özetlemek gerekirse örgütsel adalet çalışan algısıyla ilgilidir ve çalışandan çalışana ve durumdan duruma farklılık gösterebilir (İçerli, 2011).

Cropanzano ve Molina'ya (2015) göre örgütsel bilimlerde adalet öznel, bir olayın 'adil' ya da 'adaletsiz' olarak değerlendirilmesi bireyin böyle inanıyor olmasıyla ilgilidir. Çalışanların adalet konusundaki değerlendirmeleri bir dizi karmaşık faktörün açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. Birincisi, insanların bir durumun adil olup olmadığını değerlendirmeleri için yeterince dikkat çekici olması gerekir. İkincisi, çalışanlar çoğunlukla iş arkadaşlarının davranışlarını basitçe modeller ve böylece kendi kişisel değerlendirmelerini yapmak yerine meslektaşlarının görüşlerini benimserler. Bu, grup düzeyinde adalet algılarının oluşmasıyla ilgili görüleceği gibi önemli bir bulgudur. Üçüncüsü, insanlar adalet kapsamına kimin dahil olup kimin olmadığı konusunda farklı görüşlere sahiptir. Grup içi üyeler bu kapsamda olduğunda,

değerlendiriciler adalet kurallarını uygulama konusunda daha istekli ve titizdir. Ne yazık ki, grup dışı üyeler adalet kapsamı dışında olduğunda, değerlendiriciler daha az ihtiyatlı ve potansiyel kurbanlara nasıl davranıldığı konusunda daha ilgisiz hale gelir. Dördüncüsü, insanlar adaleti önemsiyor gibi görünseler de, yargılarında önemli ölçüde benmerkezci önyargılar sergiliyorlar. Bu önyargılar otomatik ve bilinçsiz olabilir. Bu, kişisel alaka düzeyinin gerçek bilgilerin işlenmesini etkilediğini göstermektedir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için etkin bir örgüt yönetiminin varlığına ve çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkündür. Bilhassa çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında, duygu ve düşüncelerine önem verildiğinin hissettirilmesinde, örgütsel davranışların örgütün yararına yönlendirilmesinde, yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Toplumsal düzenin ve refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi için nasıl hukuksal adalet gerekli ise örgütsel yaşamda da çalışanların düzen ve refahı için örgütsel adaletin varlığı elzemdir (İyigün, 2012). Adalet algısı, bireyleri örgütlerine ve diğer çalışanlara yaklaştıracak, adaletsizliğin algılanması ise bireyleri birbirlerinden ve örgütlerinden uzaklaştıracaktır. Ayrıca adil davranışlar gelecek olası olayları tahmin edilebilir bir duruma getirerek örgütsel yaşamındaki belirsizlikleri azaltacaktır (Söyük, 2007).

Örgütsel yaşam sürecinde işgören, işe vermiş olduğu bilgi, yetenek ve tecrübe gibi katkılarının ve sarf ettiği emeğin karşılığı olarak aldığı ücret ve ödül gibi kazanımlarının, hem kendi yaşam standartlarını karşılayacak ölçüde yüksek olmasını beklerken hem de kendilerinin ve diğer çalışanların katkı ve kazanımlarını karşılaştırma eğilimi içerisinde olabilirler. Yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda da içerisinde bulundukları örgütü adaletli veya adaletsiz olarak nitelendirebilirler (İçerli, 2011). Çalışanların iş memnuniyet derecelerinde, kendilerine sunulan terfi, ücret gibi imkânlardan ziyade kendileriyle aynı düzeyde çalışanlara sunulan imkânlarla kıyaslamalar daha etkilidir (Ünler, 2015). Çalışanlar, kendileri ile diğer çalışanlar arasında kıyaslama yapmaktadırlar. Örgüt içerisindeki kuralların her çalışana eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücreti, izinler konusunda adilliği, sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlanmayı umarlar (Açıkgöz, 2009). Çalışanların adalet algısı, hem bireysel hem de örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Çalışanların örgütsel adalet algılarını kuralların uygulanması, yapılan işin karşılığında alınan ücret, kaynak paylaşımı, ödül ve ceza dağıtımı, kişiler arası etkileşim gibi etkileyen pek çok faktör mevcuttur (Elma, 2013).

Örgüt çalışanları örgüt kazanımlarını karşılaştırmakla kalmayıp bu kazanımların hangi kurallara göre dağıtıldığını da sorgulamaktadırlar. Kazanımların dağıtımı adil olsa bile örgüt içindeki bu kurallarda ve kuralların uygulanış şeklinde adaletsizlik algılandığında örgüt içinde adaletsizlik algısı devam etmektedir (Açıkgöz, 2009). Sonuç olarak örgütsel adalet; örgüt içinde çalışanların kararlara katılımı, görev paylaşımı, mesaiye uymaları, yetkilendirilmesi, ücret paylaşımı, ödöl dağıtımı, terfi etmesi, cezalandırılması gibi değişkenlere yönelik kararlarn nasıl alındığını ve alınan bu kararlarn çalışanlara nasıl iletildiğı konusunda bireylerin algılarını ve bu algıların örgütü nasıl etkilediğini ifade eder (Karabulut, 2018).

Çalışanlar, örgütlerinde adaletsizlik algılsa, işe yönelik tutumları ve davranışları bundan etkilenecektir (Elma, 2013). Örgüt içerisinde gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi maddi çıkarların diğerlerine oranla ne kadar adil olduğunu değerlendiren çalışanlar, herhangi bir adaletsiz durum algıladıklarında olumsuz bir tutum geliştirmeye başlarlar (Budak vd., 2018). Örgüt içerisinde çalışanlara adil davranıldığını algılayan bireylerin örgütsel bağlılıkları, verimlilikleri, iş tatminleri, yönetime duydukları güven, çalışma istekleri ve performansları artarken; çalışanlara adil davranıldığını düşünmeyen işgörenler ise olumsuz duygulara kapılarak çatışma, sık hastalanma, işe gelmeme ve örgütü sabote etme gibi örgüte zarar verici eylemler sergilemektedir (Çakır, 2009).

Günlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin duygularının hem kişisel hem de örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Bir parçası oldukları örgütü ya da yöneticilerini adil olarak değerlendirmeyen çalışanlar; düşmanca tutumlar sergileme, verilen sorumluluktan kaçma, ruhsal ve fiziki rahatsızlıklar yaşama, işten ayrılma gibi önemli davranışsal sonuçlar ortaya koymaktadırlar. İşgörenlerin örgütsel karar süreçlerini adaletli olarak algılamaması; örgütlerine ve yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bir başka deyişle adalet algılamaları çalışanların tavır ve davranışlarını şekillendiren önemli bir etkiye sahiptir (İyigün, 2012).

2.3.1. Örgütsel Adalet Türleri

Adalet kavramı, insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir konu olmasına karşılık örgütsel adaletle ilgili modern anlamda çalışmaların temeli Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı ile ortaya çıkmıştır ve Adams'ın Eşitlik Teorisi ile de devam etmiştir

(Batman, 2015). Örgütsel adaletin tarihsel gelişimine bakıldığında araştırmaların öncelikle çalışanların elde ettiği sonuç ve kazançlara odaklanarak diğer çalışanların sonuç ve kazançları ile kıyaslanması yoluyla örgütsel adalet değerlendirmeleri yapıldığı görülmektedir. Kıyaslama yoluyla yapılan bu değerlendirme dağıtımsal adalet olarak adlandırılmıştır. Daha sonra başkalarıyla yapılan kıyaslamaların örgütsel adaleti irdelemede yeterli olmadığını düşünen araştırmacılar, kazançların belirlenmesi sürecinin adilliği üzerine odaklanmışlardır ve kazanç dağılımının alındığı karar süreçleriyle ilgili adalete de işlemsel adalet adı verilerek dağıtım adaletiyle arasındaki farklar araştırılmıştır. Ancak bu iki adalet türünün kurumun sistem ve işleyişi ile ilgilendiğini ve sosyal boyutun ihmal edildiğini iddia eden araştırmalar sonucunda, kurum yöneticisinin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarıyla ilgilenen etkileşim adaleti türü de eklenmiştir (Ünler, 2015). Sonuç olarak örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda örgütsel adalet, genellikle üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletidir.

2.3.1.1. Dağıtım Adaleti

İşgörenler çalıştıkları kurumun hakkaniyet düzeyi veya adilliği ile ilgili değerlendirmeyi elde edilen kazanımların dağıtımı ile ilgili olarak yaparlar (Ünler, 2015). Örgütsel adalet konusunda gerçekleştirilen ilk araştırmalar örgütlerin çalışanlara sağladıkları çeşitli kazanımların dağıtımı ile ilgili olduğu için, elde edilen edinimlere bağlı olarak algılanan adalet, dağıtım adaleti olarak tanımlanmıştır (İyigün, 2012). Dağıtım adaleti temelini sosyal adalet konusundan alır ve toplumun maddesel ve bölüşülebilir nitelikteki kaynaklarının, toplum üyeleri arasında bireylerin yeteneklerine ve toplumdaki statülerine uygun biçimde dağıtılması şeklinde tanımlanır (Açıkgöz, 2009). Çalışanlar; sahip oldukları eğitim, tecrübe, kıdem, işyerinde katlandıkları stres gibi ortaya koydukları performans girdilerini, bunların karşılığında almış oldukları maaş, terfi gibi sonuçlarla karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırılan bu performans girdileriyle elde edilen sonuçlar arasında bir eşitsizlik algısı ortaya çıkarsa, aldıklarının adil bulmayacaklardır. Bunun sonucunda ise öfke, mutsuzluk, suçluluk gibi hisler meydana çıkabilmekte ya da kişinin kendisinin ya da diğerlerinin girdi ve çıktılarını bilişsel olarak değiştirmesine söz konusu olmaktadır (Söyük, 2007). Özetle, dağıtım adaletinin çalışanlarca algılanan sonuç adilliğini yani ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili çalışan algılarını belirlediği ifade edilebilir (İçerli, 2011).

Dağıtım adaletinde, adalet algılamasının merkezinde bireyin örgütten elde ettiği kazanımlar bulunmaktadır. Birey ücret, terfi, sosyal haklar, izin gibi elde ettiği kazanımları, adil bulabilir ya da adaletsiz olarak algılayabilir. Bireyler örgüt içerisindeki kazançlarını ve kayıplarını; eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çabaları ile karşılaştırdıklarında işyerindeki adalete ilişkin bir algılama geliştirirler. Bu algıların sonucunda ise haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. İşgörenlerin, işletmelerinde dağıtım adaletsizliği algılamaları işletmelerinde kalma ya da ayrılmaya karar vermelerinde belirleyicidir. Dağıtım adaletinin algılanmasında kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezaların hak edene verilmesi de önemlidir (Özdevecioğlu, 2004).

Çalışanlar gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi maddi çıkarların diğerlerine oranla ne kadar adil olduğunu değerlendirerek herhangi bir adaletsizlik algıladıklarında olumsuz bir tutum geliştirmeye başlamaktadırlar (Budak vd., 2018). İşgörenlerin çalışma şartları içinde kendisinin ve başkalarının örgütü için yaptığı ve örgüte kazandırdıkları ile örgütün kendisine ve başkalarına kazandırdıklarını kıyaslamasıyla ortaya çıkan dağıtımsal adalet olgusu; bireylerin motivasyonunu, adalet algısını ve örgütüne bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Dağıtımsal adalet algısı düşük olması, çalışanların isteksiz davranmasına ve işe devamsızlığın artarak örgüte kattığı değerlerde de düşüş olmasına sebep olacaktır (Karabulut, 2018). Aynı düzeydeki bireylere farklı ücret veya maaşlar ödendiği durumlarda işgörenler, örgütlerinde dağıtım adaleti olmadığına inanabilir ve bu durum performanslarının ve memnuniyetlerinin bozulmasına yol açacaktır (Salam, 2020).

2.3.1.2. Süreç Adaleti

Örgütsel adaletin ikinci boyutunu süreç adaleti oluşturmaktadır. Konuyla ilgili alanyazına bakıldığında, süreç adaleti kavramı yerine “prosedürel adalet”, “işlemsel adalet” gibi kavramların da kullanılmakta olduğu görülmektedir. Süreç adaleti, örgütte alınan dağıtım kararlarının nasıl alındığına yönelik çalışan algısını ifade eder (Uysal, 2014). Süreç (prosedür) adaletinde çalışanlar örgütsel kararların adaletini belirlerken, hangi kararların alındığının yanı sıra bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilenir (Çakmak, 2005). Süreç adaleti, örgütteki dağıtım kararlarının alınmasına yönelik süreçlerin, işgörenler tarafından adaletli olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma yöntemi çalışanlar tarafından adaletli olarak algılandığı takdirde, bu kararların benimsenmeleri de kolay olacaktır (İçerli, 2011). Süreç adaletinin de

kendi içinde iki alt boyutu vardır. Bunlardan ilki, karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin yapısal özellikleri ile ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde kararların alınmadan önce çalışanların fikir ve görüşlerinin alınarak onlara da söz hakkı verilmesini kapsamaktadır. Süreç adaletinin ikinci boyutu ise karar alma sürecinde kullanılan uygulama ve politikaların karar alan merciler tarafından uygulanma şekli ile ilişkilidir (Söyük, 2007).

Örgütsel adalet, 1970’li yıllara kadar sadece dağıtımsal adalet boyutuyla incelenmiş, daha sonra kazanımların dağıtılmasını etkileyen süreçlerin ve yöntemlerin göz ardı edilemeyeceği anlaşılmış, bunun sonucunda da araştırmacılar kazanımların yanı sıra kazanımların dağıtılma sürecini de ele almışlardır. Karar verme sürecinde kullanılan yöntemlerin hakkaniyetini açıklayan bu durum “süreç adaleti” kavramı ile tanımlanmıştır. Süreç adaleti, sadece elde edilen sonuçları değil, kazanımların elde edilme sürecinde kullanılan yöntemleri de göz önüne almaktadır. Süreç adaleti ile ilgili ilk önemli çalışmalar, Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında hukuki alanda yasal süreçlerin ve bu süreçlerde alınan kararların toplum üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma ile başlamıştır. Yasal süreçlerin adaletli bir şekilde işlendiğine inanılırsa sonuç davalı için olumsuz olsa bile, bu sonuca olumlu tepki verildiği gözlemlenmiştir. Süreç adaletini örgütsel ortamda ilk kez inceleyenler ise Folger ve Greenberg olmuştur. (Uysal, 2014).

Dağıtım kurallarının önceden belirlenerek duyurulması, çalışanların hangi davranış sonucunda hangi kazancı edineceklerini bilmelerini sağlayabilecektir. İşgören, verdiği emeğin karşılığında elde edeceği kazancın miktarını bildiğinde diğer çalışanlarla arasındaki kazanç farklılığının da nedenini bilmektedir. Örgütte belirlenen kurallar çalışanları koruyorsa çalışanlarda oluşan güven duygusuyla birlikte örgütü sahiplenmeleri de mümkün olabilir. Dağıtımsal adaletsizliklere itirazı olan çalışanın örgütüne duyduğu güven ve kuralların var olması sebebiyle alınacak kararlar kolayca kabullenilebilir (Dahmaz, 2019). Gökbayrak’a (2020) göre kararların nasıl alındığıyla ilgili süreçler, insandan ve süreden bağımsız bir şekilde tutarlı olmalıdır. Çalışanların kararlara katılımı arttıkça sürecin tutarlılığına dair olan algıları da artmaktadır. Alınan kararlarda kişisel çıkarlar dikkate alınmamalı ve ön yargılardan uzak olunmalıdır. Karar alınırken kullanılan bilgilerin doğruluğundan emin olunmalıdır. Süreçler, ahlaki ve etik değerlere uygun olmalı, dağıtımdan etkilenecek tüm grupların görüşlerini yansıtılmalıdır.

Sonuç olarak süreç adaleti çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınış yöntemi ve örgüt içi işleyişin adilliği ile ilgili algıları olarak tanımlanabilir. Birey sürecin adilliğine inandığı ölçüde elde edilen kazanımların da adil olduğuna inanacaktır (Karabulut, 2018).

2.3.1.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kavramı, ilk olarak Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla 1986 yılında ortaya konulmuştur. Etkileşim adaleti kişilerin adalet değerlendirmelerinde, sadece prosedürlerin adaleti ile ilgilenmediklerini, bu prosedürleri uygulama yetkisine sahip olan yönetici davranışları ile de ilgilendiklerini ileri sürmektedir (akmak, 2005). Örgütsel adaletin üçüncü boyutunu ifade eden etkileşim adaleti, süreç adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiş olup örgüt içerisindeki uygulamaların insani tarafıyla ilgilenir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamakla görevli olan kişilerin çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir (Söyük, 2007). Kazanımların dağıtılmasında ve bu dağıtımın belirlenmesinde kullanılan süreç ve yöntemlerin belirlenmesinde adaletli olunması ne kadar önemliyse bu prosedürleri yerine getiren yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlarındaki adalet de bir o kadar önemlidir. Bu önemin fark edilmesi, sosyal ilişkilerin adalet algısının belirlenmesi hususundaki önemine dikkat çeken etkileşim adaletini ortaya çıkarmıştır (Uysal, 2014). Etkileşim adaleti, dağıtım kararlarını alınmasına ilişkin süreçleri, örgüt yöneticisinin çalışanlara karşı dürüst ve saygılı bir şekilde açıklamaları olarak belirtilebilir (İçerli, 2011).

Bies ve Moag, alışanların etkileşim adaletini değerlendirirken ‘kişiler arası ilişkilerin niteliği’ ve ‘açıklamalar’ olmak üzere iki boyutu göz önünde bulundurdıklarını ileri srmşr (akmak, 2005). Etkileşim adaletinin iki alt boyutundan biri olan ‘‘kişilerarası ilişkilerin niteliği’’, kararların uygulayıcılarının, karardan etkilenen bireylere saygılı ve nezaketli davranıp davranmadığıyla ilgilenir. Diğer bir boyut olan ‘‘açıklamalar’’ ise dağıtım konusunda alınan kararının nedenlerinin ve gerekçelerinin, karardan etkilenen bireylere açıkça ve yeterince anlatılmasını ifade eder. İstenmeyen bir sonuçla karşılaşan bir çalışan yöneticisi tarafından kendisine yapılan açıklamayı yeterli ve samimi bulursa örgütüne ve yöneticilere karşı daha anlayışlı olabilecektir (Söyük, 2007).

Çalışanlar, kendilerine yönelik örgüt içerisinde kullanılan dili, ifadeleri ve kurulan iletişimi baz alarak adalet algısı oluşturmaktadır. Çalışanlar kendileriyle aşağılayıcı bir dille konuşulduğunda değersizlik hissine kapılarak yöneticiye saygı duymayarak görevlerini yerine getirmeyebilirler. Çalışanların etkileşimsel adalet algılarını örgüt içerisinde alınan kararlardan ziyade yönetici davranışları ve uygulamaları oluşturmaktadır (Dahmaz, 2019). Etkileşim adaletiyle ilgili çalışan algısı, örgüt yöneticilerinin davranışlarından ve çalışanlara yönelik açıklamalardan etkilenmektedir. Çalışanları ilgilendiren ve etkileyen süreçler hususunda kendilerinin bilgilendirilmesi, belirsizliği azaltacak ve adalet algısını arttıracaktır. Ayrıca kararlar hususundaki açıklamaların yazılı bir şekilde yapılması yerine sözlü olarak yapılması durumunda çalışanların örgütsel adaletle dair algıları daha yüksek olmaktadır. Çünkü sözlü yapılan açıklama çalışanın kendisine değer verildiği hissettirerek yöneticisine daha çok hak vermesini sağlar (Söyük, 2007).

2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Okul örgütü, toplumsal açık bir sistemdir ve bundan dolayı çevresiyle ve ilgili olduğu yakın çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Bu durum da örgütsel adalet kavramının önemini daha da artırmaktadır. Okul üzerinde önemli etkili olan okul içi ve okul dışı öğelerin okulun yönetiminde de önemli bir rolü vardır. Yönetim kadrosu, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeller okulun iç öğelerini oluştururken okulun çevresi ve farklı baskı grupları da okulun dış öğelerini oluştururlar. Okulun iç ve dış öğelerinin farklı olması bu etkinin yönünü belirlemektedir. Bu etkinin yönünü tayin edecek olan her şeyden önce okul yöneticileridir (Açıkgöz, 2009).

Okul öncesi eğitim kurumlarından başlayarak yükseköğretim kurumlarına kadar bireylerin hayatlarının büyük bir bölümü okullarda geçmektedir. Kuşkusuz bu uzun süreç bireylerin karakterlerini şekillendiren bir süreçtir. İnsan yetiştirilen bir ortamda, düzen ve intizamın olması gerekir. Bu düzen ve intizamın sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde adaletin varlığının etkisi yadsınamaz. İnsan yetiştiren ve şekillendiren eğitim kurumlarında adalet algısının oluşması, adaletli uygulamaların varlığı ve adil davranışlar sergilenmesiyle mümkündür. Eğitim kurumlarında adalet olgusuna önem verilmesi ve adaletli uygulamalar gerçekleştirilmesi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, bağlılık, performans, motivasyon, mesleki başarıları ve çalışanlar arası iletişim ve etkileşimi de olumlu etkilemesi beklenir (Küçükçene ve Aydoğan, 2018).

Eğitim kurumları gibi etkileşim ve iletişimin hayati olduğu bir örgütte adalet algısının olumsuz etkileneceği sorunlar karşısında yöneticilerin daha duyarlı olmaları ve her çeşit adaletsizlik algısını engellemelidirler. Yöneticiler etik davranarak, keyfi uygulamalardan kaçınarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmalıdır. Okuldaki tüm işlemlerde adaleti gözeterek, okuldaki süreçlerin daha sağlıklı işlemlerini sağlamalıdır. Öğretmenlere ek ders dağılımı, şube belirleme, nöbetler, ödül ve cezalar gibi işlemlerin dağıtımında ayrımcılıktan uzak durmalı, adaletli davranmalıdır. Bunların dışında öğretmenler bulundukları kurumda saygı görmeyi, sevilmeyi, güvenilmeyi, kendini değerli hissetmeyi ve takdir edilmeyi beklerler ve buna ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin çalışanlarla etkileşimleri de adaletli olmalı, kendine yakın olanlara özel imkânlar sağlamamalıdır (Elma, 2013.)

Örgütler için adalet olgusunun önemi, eğitim kurumlarında daha da ön plandadır. Okul yönetiminin, öğretmenleri kurumun amaçlarına yönelik motive ederek verimliliği artırabilmesi için kurum içinde adaletle yeterince önem vermesi gerekir. Yönetici, aldığı kararlarda, yaptığı görev dağılımında, uyguladığı ödüllendirme politikalarında, performans değerlendirmede adil davranarak, kurumdaki örgütsel adaletle dair algıyı artırmalıdır. Öğretmenlerin iyi bir motivasyon ve güdülenme ile görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlamak için okul yöneticilerinin kurum içi ve dışında okul adaletli bir yönetim biçimi uygulamaları gerekmektedir (Uysal, 2014).

Ödüllerin, cezaların ve diğer maddi kazanımların dağıtım esasları, dağıtım esasları ile ilgili kararların ne kadar açık olduğu, bu kararlara bireylerin katılım derecesi, öğretmen-yönetici iletişiminin açıklık, saygı ve nezaket derecesi gibi faktörler, öğretmenlerin okulda adil yönetime dair örgütsel adalet algılarını belirlemektedir. Öğretmenlerin okulda adil yönetime ilişkin olumlu bir örgütsel adalet algılarının olması okulu başarıya ulaştırmada ve misyonunu yerine getirmede önemli bir faktördür. Aksi bir durumun varlığı ise okulun eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işlemlerinin önünde engel olduğu bir geçektir. Bu ise insan yetiştirme misyonunu üstlenmiş olan okulların toplumu oluşturacak bireyleri yetiştirmedeki rolünün etkisizleşmesi anlamına gelir (Gün, 2019).

Küçükçene ve Aydoğan'a (2018:660) göre, okul yönetiminde adaletin sağlanması için bir okul yöneticisinden beklenmekte olan davranışlar şu şekilde listelenebilir:

- *Öğretmenler ile iletişim kanallarını daima açık tutmalı,
- *Alınacak kararlara mümkün olduğunca öğretmen katılımını da sağlamalı,
- *Öğretmen performans değerlendirilmesini adaletli gerçekleştirerek ödüllendirmede bulunmalı,
- *Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmamalı,
- * Öğretmenlerin düşüncelerine saygı göstermeli ve farklı görüşlere açık olmalı,
- *Okulda söylenti ve dedikoduların çıkmasına engel olmalı,
- *Okul yönetimiyle ilgili süreçlere öğretmenlerin katılmalarını sağlamalı,
- *Ders programı ve dağılımlarını öğretmenler ile beraber yapmalı,
- *Okul kurallarını tüm bireylere eşit şekilde uygulamalı,
- *Yaptırım uygulanması gerektiğinde cezalar kişiden kişiye farklılaştırılmamalı,
- *Her türlü sözlü veya fiili şiddetten, mobbingden kaçınmalı,
- *Dengeli bir yönetim anlayışı sergilemeli, gereğinden sert ya da yumuşak tavırlardan kaçınmalıdır.

Eğitim kurumlarının işleyişi açısından kurum içindeki adalet anlayışı büyük önem arz etmektedir. Örgütsel adalete yönelik algının, insan faktörünün ön planda olduğu okul örgütlerinde, öğretmen tutum ve davranışları üzerindeki etkisi yadsınamaz. Özellikle de yönetici davranışlarına ilişkin adalet algıları, öğretmenlerin içine bulundukları örgütle bütünleşmelerine ya da örgütü benimsememesine neden olmaktadır. Bu benimsemeyiş ise öğretmenlerin işlerine ve kurumlarına olan bağlılık düzeylerini ve hatta dolaylı olarak da öğrenci başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Uysal, 2014).

2.3.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel adalet konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.3.3.1. Örgütsel Adalet Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Çelik (2011), ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada Mersin’in merkez ilçelerinde görev yapan 254 yönetici ve 542 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda; yönetici ve öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip olduğu, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı

bir farklılık göstermediği, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Güneş (2011), ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında Ağrı ilindeki 18 ilköğretim okulunda görev yapan 350 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin çoğunluğunun örgütsel adaletle ilişkin olumlu görüş belirttikleri, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu, etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Elma (2013), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumlarına etkisini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında Samsun ilindeki resmi okullarda görev yapan 514 öğretmenin görüşlerinden faydalanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet türleriyle iş doyum boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin etkileşim ve prosedür adaleti boyutlarının toplam iş doyumu boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu ancak dağıtım adaleti boyutunun bu anlamda önemli bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çetin (2013), 23 il merkezinden 284 okul yöneticisi ve 854 öğretmenden oluşan örneklem üzerinden Türkiye’de ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediğini, örgütsel adalet türlerine olan algılarını ve örgütsel adalet türlerinin örgütsel etkileme taktiklerini yordayıp yordamadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, süreç adaleti ve düzeltici adaletle olan algılarının “orta” düzeyde, etkileşim adaleti türüne olan algılarının ise “yüksek” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kıdem, öğrenim durumu, toplam öğretmen sayısı ve toplam öğrenci sayısı değişkenlerine göre örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, süreç adaleti ve düzeltici adalet türlerinde anlamlı fark bulunduğu ama etkileşim adaleti türünde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüşler ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler açısından sonuçlara bakıldığında örgütsel adalet türlerinden dağıtım

adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalete olan algılarının “yüksek” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, toplam öğretmen sayısı ve toplam öğrenci sayısı değişkenine göre örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Polat ve Kazak (2014), okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada Düzce ili merkez ilçede görev yapan 194 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin yüksek olduğu, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının azalmakta olduğu belirtilmiştir.

Uysal (2014), lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeylerini belirlemek ve algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Ankara ili Altındağ ilçesindeki genel liselerde görev yapan 635 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletin bütün boyutlarında “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri ve örgütsel adalete ilişkin algılarının en yüksek olduğu boyutun işlemsel adalet boyutu olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Demografik değişkenler bağlamında ise örgütsel adalet ve alt boyutları algısı cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılık göstermezken branş değişkeni bakımından ise farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Beceri branşına sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, hem sayısal hem de sözel branşa sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Ayık, Yücel ve Savaş (2014), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Erzurum ili Palandöken ilçe merkezinde görev yapan 282 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarında en yüksek ortalamanın dağıtımsal adalet, en düşük ortalamanın ise işlemsel adalet boyutunda olduğu ve örgütsel adalet ile etik liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kızılkaya (2016), yaptığı çalışmada, İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını incelemek için İstanbul ili Şişli ilçesinde görev yapmakta olan 273

öğretmene ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ uygulanarak görüşlerinden yararlanmıştır. Yapılan araştırma sonunda öğretmenlerin, okul müdürlerini yüksek düzeyde adil buldukları, örgütsel adaletin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığı, işlem adaleti boyutunun ise orta düzeyde algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet bulgularının demografik değişkenler açısından incelenmesi sonucunda, cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmazken, aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 1-3 yıl aynı müdürle çalışan öğretmenlerin 1 yıldan az çalışan öğretmenlere kıyasla etkileşim ortalamalarının daha yüksek şekilde anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Atar (2017), Kütahya merkez ilçede resmi ilkokullarda görev yapan 280 sınıf öğretmenin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin okul içerisinde yapılan uygulamaları adil olarak değerlendirdikleri, örgütsel adaletin üç alt boyutunun da öğretmenlerce yüksek düzeyde algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenler açısından incelendiğinde ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri, dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken etkileşimsel adalet alt boyutunda, cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu bulguların yanı sıra “dağıtımsal adalet” ile “sosyal ilişkiler”, “dağıtımsal adalet” ile “görev”, “işlemsel adalet” ile “sosyal ilişkiler” alt boyutları arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılrken; “işlemsel adalet” ile “görev”, “etkileşimsel adalet” ile “sosyal ilişkiler”, “etkileşimsel adalet” ile “görev” alt boyutları arasında anlamlı, negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Demirbilek (2018), Bingöl ili sınırları içerisinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2022 öğretmenin empatik eğilim düzeylerine göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisini araştırmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin

tamamında yer alan ifadelere “Oldukça katılıyorum” düzeyinde katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalete ilişkin öğretmenlerin algılarında, cinsiyet açısından erkek öğretmenler lehine, okul kademesi değişkeni açısından ilkokul lehine, empatik eğilim düzeyleri açısından ise yüksek düzeye sahip olanların lehine anlamlı bir biçimde anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Örgütsel adalete ilişkin öğretmenlerin algılarında, kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılığın bulunmadığı görülürken, sendika değişkeni açısından anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güven düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, orta düzeye yakın ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Akraba, eş-dost, politik ve cinsiyet kayırmacılık türlerinin birlikte, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler açısından, kayırmacılık türlerinin tamamında anlamlı, negatif ve düşük düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin ise, örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmenlerin empatik eğilim düzey değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzey bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yoldaş (2018), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla İstanbul İli Sarıyer ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 269 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Buna karşılık öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem düzeyi, medeni durum ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akman (2018), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla yaptıkları araştırmada 211 gönüllü öğretmenin görüşlerinden yararlanmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “orta” düzeyde olduğu ve örgütsel adalet ile farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönlü “yüksek” düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Coşkun (2019) araştırmasında, öğretmenlerin sergilediği işyeri saldırganlığı davranışlarının düzeyini, nedenlerini, örgütsel adalet ile ilişkisini ve nasıl önlenebileceğini belirlemeyi amaçlamış ve nitel-nicel karma araştırma yöntemi kullanmıştır. Araştırmanın nicel boyutu için Kayseri ilinde ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapmakta olan 408 öğretmen, nitel boyut için ise 20 öğretmen örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin işyeri saldırganlığının oldukça düşük düzeyde, adalet algılarının ise yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin adalet algıları cinsiyet, yaş, okuldaki görev süresi, okulun bulunduğu yer (merkez-taşra) ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kalabalık okullarda örgütsel adalet algısı daha düşük düzeydedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, işyeri saldırganlığını anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Çeçen (2019) yaptığı çalışmada, ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak karma bir yöntemle incelemiş, araştırmanın nicel boyutunda Siirt ilinde çalışan 68 yönetici ve 276 öğretmenin, araştırmanın nitel boyutunda ise Siirt ilinde çalışan 22 yönetici ve 44 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırmanın nicel boyutunun sonucunda yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem, cinsiyet, medeni durum, branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı ancak öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında yöneticilerin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunun sonucunda ise ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında ders yükü, ders programları, nöbet, kutlama ve anma programları gibi etkinliklerdeki iş ve işlemlerin etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okuldaki iş ve işlemlerle ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında; eşitlik, adalet, hakkaniyet, sevgi, saygı ve istişare gibi değerlerin yaşatılarak örgütsel adalet algısının geliştirilebileceği, ayrıca örgütsel adaletin okul iklimi üzerinde etkili olduğu, öğretmenlerin çalışma motivasyonu, örgütsel bağlılıkları, istek ve performansları ile ilişkili olduğu, dolayısıyla okulun başarısının artırılması ve misyonunu gerçekleştirmesinde örgütsel adaletin oldukça önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Dahmaz (2019), Bolu merkez ilçe devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek davranışlarına yönelik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada 270 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu ve örgütsel adalet ile cinsiyet, eğitim durumu ve sendikaya üye olma değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken kıdem arttıkça örgütsel adalet algısının arttığı bulgularına ulaşılmıştır.

Yozgat (2019), öğretmenlerin demografik özelliklerinin; örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık algıları ile olan ilişkileri ve demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında; Konya ili Kulu ilçesindeki öğretmenlerden oluşan bir örnekleme anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken; öğretmenlerin; yaş değişkeni ile örgütsel adalet arasında bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Coşkun ve Balcı (2020), öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet algısını incelemek, örgütsel adaletin işyeri saldırganlığını açıklama düzeyini test etmek amacıyla yaptıkları araştırmada, Kayseri’de görev yapan 408 öğretmeni örneklem grubu olarak belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin saldırgan davranışları nadiren gözledikleri, örgütsel adalet algısının orta düzeyde olduğu ancak süreç adaletine dair algı dağıtım adaletine göre daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin cinsiyet, okulun konumu (kırsal-şehir) ya da okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin işyeri saldırganlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, ancak dağıtım adaletinin bu yordama düzeyine anlamlı katkısı olmadığı, asıl yordayıcının süreç adaleti olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Polat (2021), ortaokulda görev öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla yaptıkları çalışmada Kocaeli ili merkez İzmit ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 533 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı biçimde yordadığı, örgütsel adaletin alt boyutları özelinde incelendiğinde ise etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarının örgütsel mutluluğun anlamlı

birer yordayıcısı olduğu ancak etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel mutluluğu anlamlı biçimde yordamadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yükseltilmesine yönelik çalışmaların öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3.2. Örgütsel Adalet Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Moorman (1991), adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri'nin orta batısındaki iki orta ölçekli şirketin toplam 225 çalışanının görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonuçları çalışanların adalet algılarının örgütsel vatandaşlar gibi davranma kararlarını etkilediğini, özellikle etkileşimsel adaletin vatandaşlığın oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir.

Hawkins (1998), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki lise müdürleri arasında duygusal örgütsel bağlılığı açıklamada yaş, cinsiyet, örgütsel görev süresi, algılanan örgütsel destek, algılanan adalet ve algılanan özerkliğin öneminin değerlendirilmesi amacıyla yaptığı araştırmasında 369 lise müdürüne anket uygulamıştır. Araştırma sonuçları, duygusal örgütsel bağlılık ile tüm bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişkinin örgütsel adalet arasında olduğunu ortaya koymuştur.

Dipaola ve Guy (2009), örgütsel adalet ile okul ikliminin dört boyutu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 36 lisenin örnekleme alınarak yapıldığı araştırma sonuçları örgütsel adalet ile okul iklimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. 36 lisenin temsili örnekleminde örgütsel adalet ile okul iklimi arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Meslektaş liderliği, öğretmen profesyonelliği, akademik başarı ve toplum katılımı olmak üzere tüm okul iklimi boyutları ile örgütsel adalet arasında önemli bir pozitif korelasyon olduğu ve bu dört iklim boyutundan meslektaş liderliğinin, örgütsel adalet ile yüksek bir ilişki gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Ghimire (2012) örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve prosedür adaleti boyutlarının çalışanın bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında, Nepal Katmandu Vadisi'nde bulunan eğitim, finans ve profesyonel gibi hizmet temelli toplam 43 kuruluştaki görev alan yönetici ve asistan düzeyinde 102 katılımcının görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonuçları dağıtım

ve prosedür adaletinin çalışanın bağlılığı ile önemli bir ilişkisi olduğu hipotezini desteklemiştir. Bulgular, çalışanın sonuçları belirlemek için kullanılan araçlara karşı adalet algısı düzeyinin (prosedür adaleti) ve çalışanların aldığı sonuçların adaletinin (dağıtım adaleti) yükseldikçe, bağlılık düzeyi artarken işten ayrılma niyetinin azaldığını ortaya koymuştur.

Oliveira ve Ferreira (2016) Brezilya'nın Rio De Janeiro eyaletinde bulunan kamu ve özel sektörde kuruluşlarında çalışan 435 profesyonelin görüşlerinden yararlanarak örgütsel adalet algısının ve dayanıklılığın işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Colquitt'in Örgütsel Adalet Algılama Ölçeği, Connor-Davidson Dayanıklılık Ölçeği ve Utrecht İş Bağlılığı Ölçeğinin Brezilya versiyonları kullanarak veriler elde etmiştir. Araştırma sonucunda dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının ve dayanıklılığın iş bağlılığını olumlu olarak yordadığını, örgütsel adalet ve dayanıklılığın işe bağlılığı besleyen motivasyon kaynakları olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Turner (2018) okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve kolaylaştırıcı yapıların ilişkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında Alabama'da 58 ilkokul ve 50 ortaokulda görev yapan 781 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlığın örgütsel adalet veya kolaylaştırıcı okul yapıları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, ancak örgütsel adalet ile kolaylaştırıcı okul yapıları arasında anlamlı bir pozitif korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Shamma (2018) İsrail'de bulunan okullardaki öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında 10 ilkokul, 10 ortaokul, 10 lise olmak üzere toplam 30 okuldaki 354 öğretmenin görüşlerinden yararlanmıştır. Öğretmen algılarının örgütsel adaletin tüm boyutlarında yüksek düzeyde olduğu, etkileşimsel adalet boyutu ile ilgili öğretmen algılarının en yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin adalet algılarında kıdem ve cinsiyet değişkenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması işlemi, dağılım durumu ve elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, nicel bir araştırmadır. Nicel araştırmalar içinde sosyal bilimler alanında en sık kullanılan tekniklerden biri tarama türü araştırmalardır. Bu çalışma da tarama (survey) modelleri içinde yer alan ilişkisel araştırma modeli ile gerçekleşmiştir. Katılımcıların bir konuyla ilgili görüşlerinin veya ilgi, beceri, yetenek, tutum ve benzeri özelliklerinin belirlendiği, diğer araştırmalara kıyasla genellikle daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Şen, 2015). İlişkisel tarama modelleri; iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki birlikte değişimin varlığının ya da derecesinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırma modellerinde kullanıldığı için bu tür araştırmalarda kullanımı uygun görülmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Karasar, 2006).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Zonguldak ili Merkez, Alaplı, Çaycuma, Devrek, Ereğli, Gökçebe, Kilimli, Kozlu ilçelerinde yer alan ilkokul ve ortaokullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Evrene ait bilgiler Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Hizmetleri Biriminden alınmıştır. Zonguldak ilinde 177 ilkokulda 2157 öğretmen ile 107 ortaokulda 2251 öğretmen bulunmaktadır. Zonguldak ili genelinde 177 ilkokul ve 107 ortaokulda toplam 4407 öğretmen bulunmaktadır. Ekonomik kaynakların ve zamanın kısıtlılığından dolayı tüm evrene ulaşmak yerine, evrenden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Örneklem alınmasında resmi ilkokul ve ortaokul sayıları ve öğretmen sayıları dikkate alınmıştır. Örneklem belirlenmesinde “**tabakalı örnekleme**” tekniği tercih edilmiştir. Tabakalı örnekleme tekniğiyle alt evrenlerin temsil edilmesi güvence altına alınmış olur. Örneklem alınırken her alt tabaka ayrı bir basit yansız örnekleme gibi örnekleme (Balcı, 2001). Buna göre, tabakalı örnekleme tekniği uygulanarak, araştırma evreni ilk olarak ilçe düzeyinde

sekiz alt tabakaya, daha sonra ilkokul ve ortaokul olmak üzere okul türüne göre iki tabakaya ve son olarak da okullardaki görevli öğretmenler branş ve sınıf öğretmeni olmak üzere iki alt tabakaya ayrılmıştır.

Örneklem alma sürecinde, söz konusu sekiz ilçedeki ilkokul ve ortaokulların seçilmesine önem verilmiştir. Bunun sağlanması için evren sekiz alt tabakaya ayrılmış, her ilçede bulunan ilkokul ve ortaokul sayısı saptanarak, bu okullarda çalışmakta olan sınıf ve branş öğretmenlerinin sayıları tespit edilmiş ve alt grupların örneklemde temsil edilmesi amaçlanmıştır. Toplam 4407 (2157'si ilkokulda, 2251'i ortaokulda görevli öğretmen) kişilik bu evreni, $\alpha = .05$ anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde 357 kişiden oluşan bir örneklem temsil edebileceği varsayılmıştır (Balcı, 2001). Ancak ölçeğin uygulanması aşamasında olası problemler ve geri dönüşlerde karşılaşılabilecek kayıp oranları da düşünülmüş ve örneklem belirlenen sayıdan yaklaşık olarak %40 daha büyük tutulmuştur.

Örneklem seçiminin birinci aşamasında Zonguldak ilinin tüm ilçelerindeki ilkokul ve ortaokulların sayıları belirlenmiştir. Tablo 3.1'de de görüldüğü gibi Alaplı 18 ilkokul 14 ortaokul, Çaycuma ilçesinde 28 ilkokul 21 ortaokul, Devrek ilçesinde 7 ilkokul 7 ortaokul, Ereğli ilçesinde 59 ilkokul 28 ortaokul, Gökçebeş ilçesinde 8 ilkokul 4 ortaokul, Kilimli ilçesinde 11 ilkokul 7 ortaokul, Kozlu ilçesinde 11 ilkokul 7 ortaokul ve merkez ilçede 35 ilkokul 19 ortaokul olduğu saptanmıştır (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. İlçelere Göre Evrendeki Okul Sayısı ve Oranları

İlçeler	İlkokul		Ortaokul		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Alaplı	18	51	14	40	32	11
Çaycuma	28	52	21	39	49	17
Devrek	7	47	7	47	14	5
Ereğli	59	64	28	31	87	31
Gökçebeş	8	57	4	29	12	5
Kilimli	11	58	7	37	18	6
Kozlu	11	55	7	35	18	6
Merkez	35	60	19	33	54	19
Toplam	177	38	107	35	284	100

Örneklem seçiminin ikinci aşamasında Zonguldak ili merkez ve ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin sayıları belirlenmiştir. Buna göre Alaplı ilçesinde 160 sınıf öğretmeni 227 branş öğretmeni, Çaycuma ilçesinde 429 sınıf öğretmeni 267 branş öğretmeni, Devrek ilçesinde 124 sınıf öğretmeni 164 branş öğretmeni, Ereğli ilçesinde 770 sınıf öğretmeni 760 branş

öğretmeni, Gökçebey ilçesinde 76 sınıf öğretmeni 88 branş öğretmeni, Kilimli ilçesinde 124 sınıf öğretmeni 164 branş öğretmeni, Kozlu ilçesinde 116 sınıf öğretmeni 106 branş öğretmeni ve merkez ilçede 425 sınıf öğretmeni 407 branş öğretmeni olduğu saptanmıştır. Zonguldak ili genelindeki sınıf öğretmeni sayısı 2224, branş öğretmeni sayısı 2183 olmak üzere toplam 4407 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır (Tablo 3.2.).

Tablo 3.2. Örneklemen Alındığı Evrendeki Branş ve Sınıf Öğretmeni Sayısı

İlçeler	Toplam Öğretmen Sayısı	Sınıf Öğretmeni Sayısı	Branş Öğretmeni Sayısı
Alaplı	387	160	227
Çaycuma	696	429	267
Devrek	288	124	164
Ereğli	1530	770	760
Gökçebey	164	76	88
Kilimli	288	124	164
Kozlu	222	116	106
Merkez	832	425	407
Toplam	4407	2224	2183

Örneklem seçiminin üçüncü aşamasında Zonguldak ilinin tüm ilçelerindeki ilkökul ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri seçilmiştir. Branş baz alınarak bir oran belirlenmemiş, onun yerine yansız bir şekilde ölçeklerin okulda bulunan tüm öğretmenlere uygulanması esas alınmıştır. Her ilçede bulunan okulların yaklaşık %25'i örnekleme alınmıştır. Ayrıca seçilmiş olan tüm okullardaki öğretmenlerin yaklaşık olarak % 20'sinin örnekleme dahil edilmesinin yeterli olacağı varsayılmıştır. Buna göre 44'ü Alaplı, 83'ü Çaycuma, 34'ü Devrek, 180'i Ereğli, 19'u Gökçebey, 32'si Kilimli, 22'si Kozlu ve 94'ü merkez ilçelerinde olmak üzere toplam 508 anket dağıtılmıştır. (Tablo 3.3.).

Tablo 3.3. Örnekleme Alınan Okul ve Öğretmen Sayısı

İlçeler	Okul Sayısı			Öğretmen Sayısı		
	T	İÖ	OO	T	İÖ	OO
Alaplı	8	5	3	44	20	24
Çaycuma	12	7	5	83	32	48
Devrek	5	3	2	34	15	19
Ereğli	20	12	8	180	94	86
Gökçebey	4	3	1	19	10	10
Kilimli	6	4	2	32	15	17
Kozlu	6	3	3	22	12	11
Merkez	13	8	5	94	50	45
Toplam	74	45	29	508	248	260
T: Toplam	İÖ: İlkokul	OO: Ortaokul				

Ölçeğin uygulanması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve örnekleme girmiş olan öğretmenlerin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak bazı okullarda ulaşılması planlanan ölçek sayılarına ulaşamamıştır. İlçelere ve okul sayılarına göre ölçeğin uygulandığı öğretmen sayılarına ve geri dönüş oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Ölçeğin Dönüş Oranlarına İlişkin Bilgiler

İlçeler	Ölçeğin Uygulandığı Okul Sayısı	Uygulama Bilgileri		
		Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
Alaplı	8	44	44	%100
Çaycuma	12	83	83	%100
Devrek	5	34	32	%94
Ereğli	20	180	176	%98
Gökçebey	4	19	18	%95
Kilimli	6	32	32	%100
Kozlu	6	22	21	%95
Merkez	13	94	89	%95
Toplam	74	508	495	%97

Ölçeğin uygulanmasına ilişkin oranlar Çizelge 4'te de görüldüğü üzere ilçeden ilçeye farklılık göstermektedir. İlçeler arasında ölçeğin geri dönüş oranları % 94 ile % 100 arasında değişmektedir. En yüksek geri dönüş oranına sahip ilçeler Alaplı, Çaycuma ve Kilimli iken (% 100), en düşük geri dönüş oranına olduğu ilçe ise Devrek'tir (% 94). Toplam 508 öğretmene dağıtılmış olan ölçekten 495'i (% 97) geri dönmüş ve sağlıklı doldurulmayan 5 ölçek iptal edilerek 490 ölçek analize dâhil edilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.5.'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Bağısız Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Kadın	315	64,3
	Erkek	175	35,7
Yaş	30 yaş ve altı	94	19,2
	31-40 yaş	215	43,9
	41-50 yaş	125	25,5
	51 yaş ve üstü	56	11,4
Medeni Durum	Evli	377	76,9
	Bekar	113	23,1

Branş	Sınıf Öğretmeni	235	48,0
	Branş Öğretmeni	255	52,0
Kıdem	5 yıl ve altı	74	15,1
	6-10 yıl	102	20,8
	11-15 yıl	113	23,1
	16-20 yıl	60	12,2
	21 yıl ve üstü	141	28,8
Okuldaki Hizmet Süresi	5 yıl ve altı	296	60,4
	6-10 yıl	126	25,7
	11-15 yıl	34	6,9
	16 yıl ve üstü	34	6,9
Toplam		490	100,0

Katılımcı grubun %64,3'ü kadın, %35,7'i ise erkektir. Medeni durum değişkeni açısından çalışma grubu incelendiğinde, %76,9'nun evli, %23,1'nin bekar olduğu anlaşılmıştır. Yaş açısından öğretmen dağılımları incelendiğinde ilk sırayı 31-40 yaş grubu öğretmenlerin aldığı görülmüştür (%43,9). Bunu %25,5 ile 41-50 yaş ikinci ve 30 yaş ve altı (%19,2) olan öğretmenler izlemiştir. Yaş değişkeni açısından son sırayı 51 yaş ve üstü öğretmenler almıştır (%11,4). Çalışma grubunun %48,0'i sınıf öğretmeni, %52'i branş öğretmenidir. Kıdem açısından dağılıma bakıldığında; birinci sırayı kıdemi 21 yıl ve üstü olan grup almıştır (%28,8). Bunu %23,1 ile kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenler ikinci, %20,8 ile kıdemi 11 -15 yıl olan öğretmenler üçüncü ve %15,1 (5 yıl ve altı) ile dördüncü sırada izlemiştir. Son sırada; kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler (%12,2) yer almıştır. Çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve altı olan öğretmenler (%60,4) ilk sıradadır. Bunu %25,7 ile hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada % 6,9 ile şuan çalıştıkları kurumda 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler almıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Elma'nın (2019) geliştirdiği "Yönetsel Kindarlık Ölçeği", üçüncü bölümde ise Elma (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın süresiz /bağımsız değişkenlerinin özelliklerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından altı sorudan oluşan bir kişisel bilgi formu düzenlenmiştir. Bu formda araştırma grubunun cinsiyet, medeni durum, yaş düzeyi, branş, kıdem ve okuldaki hizmet süresine ilişkin sorular yer almıştır.

3.3.2. Yönetmelik Kindarlık Ölçeği

Elma (2019) tarafından 26 ifadeden oluşan bir “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği” geliştirilmiştir. Yapı geçerliliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için ilkin 300, Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) için sonradan 543 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Ölçeğin, açıklayıcı faktör analizi kullanılarak 26 madde üzerinden yapılan analizden sonra özdeğeri 1’in üstünde olan tek boyutlu bir ölçekten oluştuğu anlaşılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı ise 67,78 olarak belirlenmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda da ölçek maddelerin tek faktör altında anlamlı bir yapı oluşturduğu ve standart faktör yük değerlerinin .55 ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi ile doğrulanmaya çalışılan model için χ^2/df , RMSEA ve CFI, GFI, AGFI, SRMR ve NNFI istatistiksel uyum ölçütleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Ölçeğin toplam puanlarının Cronbach’s Alpha değerleri .98, Guttman değeri .95 ve Spearman Brown değeri .95 olmuştur. Bu değerler, “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği”nin öğretmenlerin yöneticilerin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm yapabileceğinin kanıtı olarak kabul edilmiştir.

Ölçeğin aralık değerleri Tablo 3.6’da belirtilmiştir.

Tablo 3.6. Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Maddelerine Verilen Değerler ve Anlamları

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.79
Nadiren	2	1.80-2.59
Ara Sıra	3	2.60-3.39
Çoğu Zaman	4	3.40-4.19
Her Zaman	5	4.20-5.00

Bu araştırma kapsamı içinde ölçeğin güvenirlik katsayısı tekrar araştırılmıştır. Test toplamın Cronbach Alfa katsayısı ,98 olarak bulunmuştur. Bütün maddelerin aritmetik ortalamasının ortalaması 1.78 olmuştur. Elde edilen bu sonuç; ölçeğin orijinal çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Elma (2013) tarafından 19 ifadeden oluşan bir “Örgütsel Adalet Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; çalışanların elde ettiği kazanımlara bağlı olarak algıladıkları ‘**Dağıtımsal Adalet**’, dağıtım kararlarının alınma şekline bağlı olarak algıladıkları ‘**Prosedürel Adalet**’ ve yöneticilerin tutum ve davranışlarına yönelik olarak algıladıkları ‘**Etkileşimsel Adalet**’tir. Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde ölçek üç faktör altında toplanmış ve faktör yük değerleri .41 ile .77 arasında değişmiştir. Üç faktörlü yapı sergileyen ölçeğin açıkladığı toplam varyansın yaklaşık %76 olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemek amacıyla beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte en küçük değer “hiçbir zaman” ve en büyük değer “her zaman” algısına denk gelmektedir. Alt ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Dağıtımsal adalet: Dağıtımsal adalet ölçeği, “Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır”, “Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır”, “Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir”, “Okul müdürü öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar”, “Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır” ve “Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler” ifadelerinden oluşmaktadır. Örgütsel adaletin Dağıtımsal Adalet alt boyutu, 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler aracılığıyla ölçülmektedir. Toplam altı ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .67 ile .77 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Prosedürel adalet: Prosedürel adalet ölçeği, “Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz”, “Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar”, “Okul müdürüm performansımı değerlendirirken adil davranır”, “Okul müdürüm herkese aynı davranır”, “Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim” ve “Okul müdürüm

mevzuatı herkese eşit uygular” ifadelerinden oluşmaktadır. Örgütsel adaletin Prosedürel Adalet alt boyutu 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler aracılığıyla ölçülmektedir. Toplam altı ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .48 ile .75 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Etkileşimsel adalet: Etkileşimsel adalet ölçeği, “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır”, “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler”, “Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar”, “Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım”, “Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar”, “Okul müdürüm bana kibar davranır” ve “Okul müdürüm bana güvenir” ifadelerinden oluşmaktadır. Örgütsel adaletin Etkileşimsel Adalet alt boyutu 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. maddeler aracılığıyla ölçülmektedir. Toplam yedi ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .41 ile .76 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Söz konusu ifadeler “her zaman (1),” “çoğu zaman (2)”, “ara sıra (3)”, “nadiren (4)”, “hiçbir zaman (5)” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Ölçeğin aralık değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine Verilen Değerler ve Anlamları

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Her Zaman	5	4.20-5.00
Çoğu Zaman	4	3.40-4.19
Ara Sıra	3	2.60-3.39
Nadiren	2	1.80-2.59
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.79

Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenirliğine bir kez daha bakılmıştır. 490 kişilik veri seti üzerinden yapılan analizler sonucunda, test toplamın iç tutarlılık katsayısı .977 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları dağıtımsal adalet için .934, prosedürel adalet için .939 ve etkileşimsel Adalet için .958 olarak bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin ve ölçek boyutlarının

güvenirlik düzeyinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak araştırma kapsamında toplanan verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. İşlem

Veriler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırmacı, ölçekleri kullanmak için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan ve uygulama yapacağı okullara ilişkin de Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin almıştır. Bu izin belgeleri EK-3'te belirtilmiştir. 2020-2021 öğretim yılının birinci döneminde okullara gidilerek katılımcılara araştırmanın konusu, amacı ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Anketler gönüllülük esasına göre cevaplandırılmış olup, dağıtıldıktan yaklaşık bir hafta sonra toplanarak veri toplama aşaması tamamlanmıştır. Örneklemdeki okullara 508 adet veri aracı dağıtılmış, dağıtılan ölçeklerden 495 tanesi geri dönmüştür. İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış beş ölçek iptal edilmiştir. 490 ölçeğin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod (ID) numarası verilmiştir. Sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm data girişi yapıldıktan sonra dataların sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Data girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir.

3.5. Dağılım Durumları

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde “Örgütsel Kindarlık Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği”nden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, - 1 aralığında olduğu görülmektedir. Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1 aralığında olması dağılımın normalliği olarak yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2009; Can, 2013). Diğer taraftan örneklem büyüklüğü arttıkça, deneklerin dağılımı ve ortalamanın örneklem dağılımı normal dağılıma yaklaşmaktadır. Genellikle bir örneklemde 300 ya da daha fazla sayıda denek varsa, evren normal dağılım göstermiyorsa bile, örneklem dağılımının normal olduğu varsayılabilir. Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir (Tablo 3.8.).

Tablo 3.8. Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

İstatistik	Yönetmelik Kindarlık Toplam	Örgütsel Adalet Toplam
N	490	490
A.Ortalama	1,7859	4.1062
Medyan	1,3077	4.2698
Std. Sapma	1,0012	,86820
Skewness	.214 (.110)	.297 (.110)
Kurtosis	.495(.220)	.180(.173)

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci ve üçüncü temel amacını sınamak için, ölçeklerin toplam ve her bir boyutunun toplam ile maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin yöneticilerdeki kindarlık algıları ve örgütsel adalet özellikleri sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci ve dördüncü temel amacını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için ilişkisiz grup “t” testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda) işlemi yapılmıştır. ANOVA’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek için post-hoc tekniklerden Scheffe veya Tamhane çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca F testinde anlamlı sonuç çıktığı durumlarda eta ve etakare değerleri bulunmuş, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin varyansının yüzde kaçını karşıladığı bulunmuştur.

Araştırmanın beşinci hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere Basit Doğrusal Regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan örneklem grubundan ölçekler aracılığı ile toplanmış olan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 490 öğretmenin yönetmel kindarlık puanları Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1.’e göre, öğretmenlerin yönetmel kindarlık puanlarının aritmetik ortalaması 1.79, standart sapması 1.00 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan ise 5’tir. Belirlenen bu bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetmel kindarlık puanlarının çok düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Tablo 4.1.’de “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.1.“Yönetmel Kindarlık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	n	X	ss	sıra
1.En zor işleri hoşlanmadığı çalışanlara dağıtır	490	1,71	1,04	17
2.Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü çalışanın açığını arar	490	1,84	1,21	9
3.Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz	490	2,39	1,34	1
4.Örgütsel prosedürleri kendisine yakın olanlara farklı, olmayanlara farklı biçimde uygular	490	1,94	1,27	7
5.Yapılan en küçük eleştirileri bile büyütme eğilimindedir	490	1,94	1,23	6
6.Kendisini eleştirenleri sindirmek için fırsat kollar	490	1,88	1,24	8
7.İş ve görev dağılımında istemediği kişilere daha fazla yüklenir	490	1,76	1,09	14
8.Anlaşamadığı çalışanları hak etseler bile ödüllendirmez	490	1,80	1,23	10
9.Kendisine yapılan olumsuz davranışları affetmez	490	1,98	1,27	4
10.Sorun yaşadığı kişileri fırsatını bulduğunda kötü duruma düşürmeye çalışır	490	1,75	1,19	15
11.Sevmediği çalışanları dışlar	490	1,77	1,17	13
12.Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır	490	2,07	1,23	2
13.Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü kişilere öfkesi uzun süre devam eder	490	1,94	1,24	5
14.Sorun yaşadığı çalışanların işini zorlaştırır	490	1,79	1,14	11
15.Sevmediği çalışanları sosyal ortamlarda küçük düşürmeye çalışır	490	1,53	,98	24
16.Diğer çalışanlara sorun yaşadığı kişiyi kötüler	490	1,73	1,14	16
17.Sorun yaşadığı kişilerle ilgili şikâyetleri hemen işleme koyar	490	1,71	1,06	18
18.Sorun yaşadığı çalışanlarına baskı uygular	490	1,64	1,09	20
19.Sorun yaşadığı çalışanları cezalandırma eğilimindedir	490	1,61	1,05	22

20.Hoşlanmadığı çalışanların haklı isteklerine bile duyarsız kalır	490	1,78	1,18	12
21.İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller	490	1,49	,94	26
22.Hoşlanmadığı çalışanını diğerleri ile kıyaslayarak ezmeye çalışır	490	1,56	1,03	23
23.Sevmediği çalışanına karşı soğuk davranır	490	2,03	1,26	3
24.İstemediği çalışanın hatalı davranışını her ortamda gündeme getirir.	490	1,69	1,06	19
25.Düşüncesini onaylamayan çalışanına karşı hınç alma duygusu yüksektir	490	1,61	1,08	21
26.Sevmediği çalışanın özlük haklarına karşı duyarsız davranır	490	1,50	,96	25
Toplam	490	1,79	1,31	

“Yönetmelik Kindarlık Ölçeği” 26 maddeden oluşmuştur. Tablo 4.1.’e göre öğretmenler, ölçekteki 26 maddeden 10 tanesine “nadiren” düzeyinde geri kalan 16 maddeye ise “hiçbir zaman” düzeyinde katılmaktadırlar. İnfomal yapısı gereği insan ilişkilerinin ön planda olduğu okul ortamında “nadiren” de olsa yöneticilerin bir takım kindar davranışlar sergilemeleri hiç istenmeyecek bir durumdur. Tablo 4.1’e göre öğretmenler, okul müdürleriyle ilgili en çok “Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz” (2.39), “Yapıcı da olsa kendini eleştirenlere mesafeli davranır” (2.07) (2.03), “Kendisine yapılan olumsuz davranışları affetmez” (1,97) ve “Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü kişilere öfkesi uzun süre devam eder” (1,94) maddelerine katılmaktadırlar. Öğretmenlerin en çok katıldığı ilk iki maddenin “Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz” ve “Yapıcı da olsa kendini eleştirenlere mesafeli davranır” şeklindeki yöneticilerin eleştiriye açık olmadığını gösteren maddeler olması eleştirilere kulak verilerek yeniliğe ve iyileştirmeye açık olması gereken okul ortamında düşündürücü bir bulgudur. Öğretmenlerin en az katıldığı maddeler incelendiğinde sırasıyla “İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller” (1.49), “Sevmediği çalışanın özlük haklarına karşı duyarsız davranır” (1,50), “Sevmediği çalışanları sosyal ortamlarda küçük düşürmeye çalışır” (1,53), “Hoşlanmadığı çalışanını diğerleri ile kıyaslayarak ezmeye çalışır” (1,56) ve “Sorun yaşadığı çalışanları cezalandırma eğilimindedir” (1,61) maddelerine katılımın en düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında okul müdürleri nadiren de olsa eleştirileri unutmama, olumsuz davranışları affetmeme, öfkesini uzun süre devam ettirme gibi kindarlık davranışları gösteriyorlar ancak genel olarak kin duydukları bireyleri kurum olanaklarından faydalandırmama, özlük haklara duyarsız olma, bireyleri küçük düşürme, ezme, cezalandırma gibi eylemlere dökmüyorlar şeklinde yorumlanabilir.

4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetmel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Cinsiyet	n	X	ss	T	sd	p
Toplam	Kadın	315	1,82	1,03	1,126	488	,261
	Erkek	175	1,72	,95			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [p>.05]. Başka bir ifadeyle kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetmel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetmel kindarlık algısı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olması, okul müdürlerinin kurumundaki eğitim çalışanları arasında kadın-erkek ayrımı yapmadan davranış gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu, toplumsal rollerin kendisine ağır bir sorumluluk yüklediği kadınların, üstüne bir de iş yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığı da eklendiğinde taşıdıkları yükün ağırlaşıcağı göz önünde bulundurulduğunda, sevindirici bir bulgudur.

Tablo 4.3’de yaş değişkenine göre “Yönetmel Kindarlık” ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Yaş	N	X	ss	Sd	F	p
Toplam	30 yaş ve altı	94	1,73	,98			
	31-40 yaş	215	1,81	1,01			
	41-50 yaş	125	1,76	,97			

51 yaş ve üstü	56	1,86	1,09	3-486	.257	,8
Toplam	490	1,79	1,00			56

***p<.05 **p<.01 ***p<.001**

Yaş değişkenine göre ölçek toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Başka bir ifadeyle yaşları farklı öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Medeni durum değişkenine göre, çeşitli öğretim kurumu öğretmenlerinin yönetsel kindarlık özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.4.’te verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Medeni Durum	N	X	ss	t	Sd	p
Toplam	Evli	377	1,81	1,03	1,005	488	,316
	Bekar	113	1,70	,88			

***p<.05 **p<.01 ***p<.001**

Medeni durum değişkenine göre ölçek toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. [p>.05]. Diğer bir ifadeyle evli ve bekâr öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.5’de branş değişkenine göre “Yönetsel Kindarlık” ölçek puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Branş	n	X	ss	t	sd	P
Toplam	Sınıf Öğret.	235	1,75	,99	-,791	488	,430
	Branş Öğretmeni	255	1,82	1,00			

***p<.05 **p<.01 ***p<.001**

Branş değişkenine göre ölçek toplam ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Diğer bir ifadeyle branşları farklı öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.6’de kıdem değişkenine göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Kıdem Değişkenine Göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Kıdem	N	X	ss	sd	F	P
Toplam	5 yıl ve altı	74	1,63	,90			
	6-10 yıl	102	1,86	1,01			
	11-15 yıl	113	1,84	1,09			
	16-20 yıl	60	1,68	,80	4-485	.838	.501
	21 yıl ve üstü	141	1,81	1,05			
	Toplam	490	1,79	1,00			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem değişkenine göre ölçek toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Bir başka ifadeyle kıdemleri farklı öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.7’de okuldaki kıdem değişkenine göre “Yönetsel Kindarlık Ölçeği” puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Hizmet süresi	n	X	ss	sd	F	P
Toplam	5 yıl ve altı	296	1,7659	,99416			
	6-10 yıl	126	1,8309	1,00892			
	11-15 yıl	34	1,5916	,93260	3-486	1.	.388
	16 yıl ve üstü	34	1,9876	1,09679			
	Toplam	490	1,7859	1,00127			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Okuldaki kıdem değişkenine göre ölçek toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Başka bir ifadeyle okuldaki kıdemleri farklı öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

4.3. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 490 öğretmenin örgütsel adalet puanları Tablo 4.8’de verilmiştir. Tablo 4.8.’e göre öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” puanlarının aritmetik ortalaması 4.11 standart sapması .87, medyanı 4.27 olarak bulunmuştur. “Her zaman” ifadeleri (5), “hiçbir zaman (1)” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Belirlenen bu bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet puanlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin puanlama sistemine göre Tablo 4.8.’de “Örgütsel Adalet Ölçeği” maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.8. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	n	X	ss	sıra
1.Okul müdürüm öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar.	490	4,13	1,02	12
2.Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır.	490	4,26	,95	4
3.Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir.	490	4,29	,96	2
4.Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler.	490	4,28	,95	3
5.Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır.	490	4,17	1,03	5
6.Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır.	490	4,06	1,03	13
7.Okul müdürüm performansımı değerlendirirken adil davranır.	490	4,14	1,01	11
8.Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar.	490	4,15	,99	10
9.Okul müdürüm mevzuatı herkese eşit uygular.	490	4,17	1,01	6
10.Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz.	490	3,89	1,14	17
11.Okul müdürüm herkese aynı davranır.	490	3,90	1,10	16
12.Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim.	490	4,15	1,02	9
13.Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler.	490	3,96	1,14	15
14.Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım.	490	3,88	1,19	18
15.Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır.	490	3,85	1,13	19
16.Okul müdürüm bana güvenir.	490	4,16	,93	8
17.Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar	490	4,17	1,00	7
18.Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar.	490	4,02	1,08	14
19.Okul müdürüm bana kibar davranır.	490	4,33	,95	1
Toplam	490	4.11	.87	

Örgütsel Adalet ölçeği, 19 Maddeden oluşmuştur. Toplam örgütsel adalet ölçeği aritmetik ortalaması 4.11 standart sapması 0,87 olduğu görülmektedir. Bu değerler

doğrultusunda, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ölçeği toplam puanlarının çoğu zaman düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin, okul müdürlerini çoğunlukla adil buldukları, zaman zaman ise adaletsiz durumlar algıladıkları söylenebilir. Tablo 4.8.'e göre öğretmenler en çok “Okul müdürüm bana kibar davranır” (4.33), “Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir” (4.29), “Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler” (4,28), “Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır” (4,26) ve “Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır” (4,17) maddelerine katılmaktadırlar. Bu bulgular ışığında en yüksek katılım sağlanan ilk beş maddeden dört tanesinin dağıtım adaletiyle ilgili maddeler olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin izin, haftalık program, ders dağılımı, şube dağılımı gibi konularda adil olduğunu düşünmektedirler. Yine tablo 4.8.'e göre öğretmenler en az “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır” (2.15), “Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım” (3.88), “Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz” (3.89), “Okul müdürüm herkese aynı davranır” (3.90), “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler” (3.96) maddelerine katılmaktadırlar. “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır” maddesine katılımın “nadiren” düzeyinde olması ciddi sonuçları olabilecek bir bulgudur. Bu bulgu okul müdürlerinin “karar sürecine katılım” ilkesini uygulamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Oysa öğretmenler, alınan kararlara ne kadar çok katılırsa, kararın uygulanması o ölçüde kolaylaşacaktır. Karar aşamasında öğretmen görüşlerinin eşit ve adil bir şekilde dinlenmesi ve dikkate alınması, kararın tüm öğretmenler tarafından benimsenmesi için gereklidir.

4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Cinsiyet	N	X	ss	t	sd	p
Dağıtımsal adalet	Kadın	315	4,16	,87	1,45	488	,149
	Erkek	175	4,27	,83			
Prosedürel Adalet	Kadın	315	4,01	,91	2,06	488	,040*
	Erkek	175	4,18	,87			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	315	3,96	,99	2,81	488	,005**
	Erkek	175	4,21	,86			
Toplam	Kadın	315	4,04	,89	2,21	488	,027*
	Erkek	175	4,22	,82			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam (p<.05) ve ‘Prosedürel Adalet’ (p<.05) ve ‘Etkileşimsel Adalet’ (p<.01) puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirinden farklıdır. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algısı kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu farklılığın nedeni kadınların bir iş sahibi olmasının, iş yaşamında yükselme olanaklarından faydalanmasının, sorumluluk verilip yetkilendirilmesinin erkeklere kıyasla daha zor gerçekleşmesi olabilir. Ayrıca ülkemizdeki okullarda yönetim kademesinde büyük çoğunlukta erkeklerin bulunuyor olması da kadınların örgütlerini ve yöneticilerini erkek meslektaşlarına kıyasla daha az adil algılamalarına neden olabilir. Cinsiyet değişkeni, ‘Prosedürel Adalet’ alt boyutu varyansının % 0.9’nu, ‘Etkileşimsel Adalet’ alt boyut varyansının % 1,6’sını ve toplam örgütsel adalet ölçek varyansının % 1’ni karşılamaktadır.

Dağıtımsal Adalet boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu algıları birbirine eşit düzeydedir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir ve sonuçları Tablo 4.10.’da verilmiştir.

Tablo 4.10. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Yaş	n	X	ss	sd	F	p
Dağıtımsal Adalet	30 yaş ve altı	94	4,21	,77	3-486	1,102	,348
	31-40 yaş	215	4,13	,92			
	41-50 yaş	125	4,29	,83			

	51 yaş ve üstü	56	4,25	,81			
	Toplam	490	4,20	,86			
Prosedürel Adalet	30 yaş ve altı	94	4,09	,82	3-486	,208	,891
	31-40 yaş	215	4,03	,94			
	41-50 yaş	125	4,10	,87			
	51 yaş ve üstü	56	4,08	,96			
	Toplam	490	4,07	,90			
Etkileşimsel Adalet	30 yaş ve altı	94	4,14	,87	3-486	,453	,715
	31-40 yaş	215	4,01	,95			
	41-50 yaş	125	4,05	,99			
	51 yaş ve üstü	56	4,07	1,01			
	Toplam	490	4,05	,95			
Toplam	30 yaş ve altı	94	4,15	,78	3-486	,445	,721
	31-40 yaş	215	4,06	,90			
	41-50 yaş	125	4,15	,86			
	51 yaş ve üstü	56	4,13	,90			
	Toplam	490	4,11	,87			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Yaş değişkenine göre ölçek toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir anlamlı farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Diğer bir ifadeyle yaşları farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve test sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Medeni Durum	N	X	ss	t	sd	p
Dağıtımsal adalet	Evli	377	4,18	,89	1,041	488	,298
	Bekar	113	4,27	,74			
Prosedürel Adalet	Evli	377	4,03	,93	1,459	488	,145
	Bekar	113	4,18	,80			
Etkileşimsel Adalet	Evli	377	4,01	,99	1,900	488	,058
	Bekar	113	4,20	,80			
Toplam	Evli	377	4,07	,90	1,542	488	,124
	Bekar	113	4,22	,74			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre, ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir [p>.05]. Diğer

bir ifadeyle evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de branş değişkenine göre Örgütsel Adalet ölçek puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.12. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Medeni Durum	N	X	ss	t	sd	p
Dağıtımsal adalet	Sınıf Öğretmeni	235	4,26	,84	-1,464	488	,144
	Branş Öğretmeni	255	4,14	,88			
Prosedürel Adalet	Sınıf Öğretmeni	235	4,09	,90	-,486	488	,627
	Branş Öğretmeni	255	4,05	,90			
Etkileşimsel Adalet	Sınıf Öğretmeni	235	4,04	,96	,174	488	,862
	Branş Öğretmeni	255	4,06	,95			
Toplam	Sınıf Öğretmeni	235	4,13	,86	-,587	488	,558
	Branş Öğretmeni	255	4,08	,88			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Branş değişkenine göre ölçek toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Bir başka ifadeyle branşları farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.13’te kıdem değişkenine göre “Örgütsel Adalet” ölçek ve alt boyut puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Kıdem	N	X	ss	sd	F	P
Dağıtımsal Adalet	5 yıl ve altı	74	4,31	,70	4-485	2,590	,036*
	6-10 yıl	102	4,09	,79			
	11-15 yıl	113	4,04	1,09			
	16-20 yıl	60	4,38	,63			
	21 yıl ve üstü	141	4,26	,84			
	Toplam	490	4,20	,86			
Prosedürel Adalet	5 yıl ve altı	74	4,18	,74	4-485	1,464	,212

	6-10 yıl	102	4,01	,88			
	11-15 yıl	113	3,94	1,09			
	16-20 yıl	60	4,22	,66			
	21 yıl ve üstü	141	4,09	,90			
	Toplam	490	4,07	,90			
Etkileşimsel Adalet	5 yıl ve altı	74	4,16	,88	4-485	1,369	,244
	6-10 yıl	102	4,04	,91			
	11-15 yıl	113	3,91	1,07			
	16-20 yıl	60	4,22	,73			
	21 yıl ve üstü	141	4,04	1,00			
	Toplam	490	4,05	,95			
Toplam	5 yıl ve altı	74	4,22	,74			
	6-10 yıl	102	4,05	,82			
	11-15 yıl	113	3,96	1,05			
	16-20 yıl	60	4,27	,64	4-485	1,815	,125
	21 yıl ve üstü	141	4,13	,88			
	Toplam	490	4,11	,87			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem değişkenine göre ölçek toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) Dağıtımsal Adalet dışında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Bir başka ifadeyle kıdemleri farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir. “Dağıtımsal Adalet” alt boyutunda ise, kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur [p<.05]. Kıdem değişkeni, “Dağıtımsal Adalet” alt boyut varyansının %2,1’ni karşılamaktadır.

Dağıtımsal Adalet alt boyutunda kıdem değişkenine göre bir farklılık çıkması üzerine üzere varyansların homojenliğine bakılmıştır. Varyanslar heterojen olduğu için post hoc teknik olarak Tamhane testi seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4.14. Kıdem Değişkenine Göre Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Ortalamaları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları

(I) kıdem	(J) kıdem	Ort.arası fark	Std. Hata	p
5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,22483	,11244	,383
	11-15 yıl	-,26882	,13077	,344
	16-20 yıl	,07027	,11429	1,000
	21 yıl ve üstü	-,04829	,10748	1,000
6-10 yıl	5 yıl ve altı	,22483	,11244	,383
	11-15 yıl	-,04399	,12917	1,000
	16-20 yıl	,29510	,11246	,092
	21 yıl ve üstü	,17654	,10552	,634
11-15 yıl	5 yıl ve altı	,26882	,13077	,344
	6-10 yıl	,04399	,12917	1,000

	16-20 yıl	,33909	,13078	,099
	21 yıl ve üstü	,22053	,12487	,560
16-20 yıl	5 yıl ve altı	-,07027	,11429	1,000
	6-10 yıl	-,29510	,11246	,092
	11-15 yıl	-,33909	,13078	,099
	21 yıl ve üstü	-,11856	,10749	,958
21 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	,04829	,10748	1,000
	6-10 yıl	-,17654	,10552	,634
	11-15 yıl	-,22053	,12487	,560
	16-20 yıl	,11856	,10749	,958

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kıdem değişkenine göre çeşitli öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bir kümülatif farklılık elde edilmesine rağmen Tamhane testinde hiçbir ikili karşılaştırma arasında anlamlı bir fark elde edilememiştir. Bu sonuç da Tamhane testinin alfa tipi hataya aşırı duyarlı oluşu etki etmiş olabilir.

Tablo 4.15'te öğretmenlerin, okuldaki kıdem değişkenine göre "Örgütsel Adalet" ölçek puan ortalamalarını belirlemek için yapılan (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.15. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)

Ölçek	Hizmet Süresi	n	X	ss	sd	F	p
Dağıtımsal Adalet	5 yıl ve altı	296	4,19	,88	3-486	1,887	,131
	6-10 yıl	126	4,12	,88			
	11-15 yıl	34	4,51	,56			
	16 yıl ve üstü	34	4,23	,76			
	Toplam	490	4,20	,86			
Prosedürel Adalet	5 yıl ve altı	296	4,06	,92	3-486	1,564	,197
	6-10 yıl	126	3,99	,88			
	11-15 yıl	34	4,37	,67			
	16 yıl ve üstü	34	4,07	,94			
	Toplam	490	4,07	,90			
Etkileşimsel Adalet	5 yıl ve altı	296	4,07	,97	3-486	1,377	,249
	6-10 yıl	126	3,95	,95			
	11-15 yıl	34	4,31	,77			
	16 yıl ve üstü	34	4,03	,99			
	Toplam	490	4,05	,95			
Toplam	5 yıl ve altı	296	4,11	,89	3-486	1,682	,388
	6-10 yıl	126	4,02	,87			
	11-15 yıl	34	4,40	,62			
	16 yıl ve üstü	34	4,11	,88			
	Toplam	490	4,11	,87			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, okuldaki kıdem değişkenine göre ölçek toplam puan ortalaması ve dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [$p>.05$]. Diğer bir ifadeyle okuldaki görev süreleri birbirinden farklı olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Yönetsel Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni “Yönetsel Kindarlık” iken, bağımlı sürekli değişkeni ise “Örgütsel Adalet” özelliğidir. Araştırmanın bu aşamasında “Yönetsel Kindarlık” ve “Örgütsel Adalet” ölçekleri alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı ile sınanmış ve sonuçlar Tablo 4.16.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Öğretmen Yönetsel Kindarlık ve Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Adalet Ölçeği	Yönetsel Kindarlık(r)
Dağıtımsal Adalet	.77***
Prosedürel Adalet	.82***
Etkileşimsel Adalet	.81***
Ölçek Toplam	.83***

“Yönetsel Kindarlık Ölçeği”nin sadece bir tane toplam puanı bulunmaktadır. Ancak “Örgütsel Adalet” ölçeğinin bir toplam puanı ve üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu gerekçe ile “Yönetsel Kindarlık” toplam puanları ile “Örgütsel Adalet” toplam ve “Dağıtımsal, Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet” puanları arasında ayrı ayrı korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

İki ölçeğin toplam puanları arasında .83’lük bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç .001 düzeyinde anlamlıdır. “Yönetsel Kindarlık” ölçeği ile “Dağıtımsal Adalet” alt boyutu arasında ilişki katsayısı .77 olmuştur. “Yönetsel Kindarlık” toplam ile “Prosedürel Adalet” arasında .82 ve “Etkileşimsel Adalet” arasında ise .81’lik ilişkiler söz konusudur ve bu sonuçların tümü istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı negatif ilişkiler ortaya koymaktadır.

“Yönetmel Kindarlık” ölçeğinin toplam puanı yükseldikçe “Örgütsel Adalet” puanları düşmekte, “Yönetmel Kindarlık” puanları düştükçe, “Örgütsel Adalet” puanları yükselmektedir.

“Yönetmel Kindarlık” ölçeğinin değerdendirilmesine göre düşük puan, yöneticilerin kindarlık davranışlarının az olduğuna, yüksek puan ise kindarlık davranışlarının fazla olduğuna işaret etmektedir. “Örgütsel Adalet” ölçeğinde de yüksek puan örgütsel adaletin sağlandığı, düşük puan ise adaletsizliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu doğrultusunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına yönelik algı düzeyleri azaldıkça örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerinin arttığı görülmektedir. Başka bir deyişle, düşük kindarlık yüksek düzeyde örgütsel adalet algısı yaratmaktadır. Öğretmenlerin bulundukları kurumu adaletli bulmasında, kendisine ve meslektaşlarına adil davranıldığını algılamasında önemli etkiye sahip olan müdürlerinin kindar davranışlar göstererek eleştiriye açıklık, affedicilik, hoşgörü gibi kavramları göz ardı etmesinin öğretmenlerin gözünden kaçmadığı söylenebilir. Yöneticilerin kindar davranışlardan kaçınmasının, öğretmenlerin kurumlarında adaletin sağlandığına olan inançlarını yükselteceği söylenebilir.

4.6. Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni Yönetmel Kindarlık, bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” algılarıdır. Araştırmanın altıncı temel amacını sınamak amacıyla “Yönetmel Kindarlık” toplam puanlarından, “Örgütsel Adalet” toplam ve alt boyut toplam puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.17, Tablo 4.18, Tablo 4.19 ve Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/ Örgütsel Adalet Toplam

Değişken	B	Std Hata	β	t	P
Sabit	5,393	,045		120,612	,000***
Yönetmel Kindarlık Toplam	,720	,022	,831	32,982	,000***
R: .831 R²: .690	F=1087,782	p=.000			

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni, öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” toplamı ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.831$, $R^2=.690$, $p<0.001$). “Yönetmel Kindarlık” toplam puan değışkeni, öğretmenlerin örgütsel adalet puanları varyansının % 69’nu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ($t=32.982$, $p=.000$) yönetmel kindarlık toplam puanlarının, örgütsel adalet değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Toplam Örgütsel Adalet puanı $=5.393 + (-.720 * \text{Yönetmel kindarlık puanı})$ ’dir.

Tablo 4.18. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/ Örgütsel Adalet - Dağıtımsal Adalet

Değişken	B	Std Hata	β	t	P
Sabit	5,622	,051		105,500	,000
Yönetmel Kindarlık Toplam	,660	,025	,768	26,501	,000
R: .768 R²: .590 F=702.296 p=.000					

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni, öğretmenlerin “Dağıtımsal Adalet” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.768$, $R^2=.590$, $p<0.001$). “Yönetmel Kindarlık” toplam puan değışkeni, öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği- Dağıtımsal Adalet” puanları varyansının % 59’nu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları ($t=26,501$, $p=.000$) incelendiğinde ise yönetmel kindarlık toplam puanlarının, “Örgütsel Adalet- Dağıtımsal Adalet” değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Örgütsel Adalet – Dağıtımsal Adalet Toplam puanı $=5.622 + (-.660 * \text{Yönetmel kindarlık puanı})$ ’dir.

Tablo 4.19. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/ Prosedürel Adalet

Değişken	B	Std Hata	β	t	P
İçerik	5,378	,048		112,018	,000
Yönetmel Kindarlık Toplam	,734	,023	,817	31,292	,000
R: .817 R²: .667 F=979.207 p=.000					

“Yönetmel Kindarlık” toplam puan değışkeni, öğretmenlerin Prosedürel Adalet puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir. $R=.817$, $R^2=.667$, $F: 979,207$, $p<0.001$. Yönetmel Kindarlık değışkeni, öğretmenlerin Prosedürel Adalet varyansının % 66,7’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları ($t=$

31,7292, $p = .000$) incelendiğinde ise Yönetmel Kindarlık toplam puanlarının, Prosedürel Adalet değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Toplam Prosedürel Adalet puanı = $5,378 + (-.734 * \text{Yönetmel Kindarlık puanı})$ 'dir.

Tablo 4.20. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/ Etkileşimsel Adalet Toplam

Değişken	B	Std Hata	β	t	P
İçerik	5.423	,052		104,285	,000
Yönetmel Kindarlık	,767	,025	,807	30,209	,000
Toplam					
R: .807 R²: .652 F=912.554 p=.000					

“Yönetmel Kindarlık” toplam puan değişkeni, öğretmenlerin “Etkileşimsel Adalet” puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.807$, $R^2=.652$, $F= 912,554$, $p<.05$). “Yönetmel Kindarlık” değişkeni, öğretmenlerin “Etkileşimsel Adalet” varyansının % 65,2’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları ($t= 30,209$, $p = .000$) incelendiğinde ise “Yönetmel Kindarlık” toplam puanlarının, “Etkileşimsel Adalet” değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Toplam Etkileşimsel Adalet puanı = $5.423 + (.767 * \text{Yönetmel Kindarlık puanı})$ 'dir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularından hareketle ulaşılan sonuçlara, sonuçlara bağlı tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada, okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın ilk amacı öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetsel kindarlık algısı puanlarının çok düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumdaki kin ve nefret gibi olumsuz duyguların engellenmesinde anahtar rolü bulunan okullarda, davranışlarıyla rol model olması gereken okul yöneticilerinin kindar davranışlar sergilemeleri hiç istenmeyecek bir durumdur. Dolayısıyla bu bulgu olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak Yönetsel Kindarlık Ölçeği maddelerinden en yüksek ortalamaya sahip ilk iki madde “Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz.” ve “Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır” maddeleridir. Eleştirilere kulak verilerek yeniliğe ve iyileştirmeye açık olması gereken okul ortamında bu bulgu düşündürücüdür. Yöneticilerin kindarlık davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesiyle ilgili alanyazındaki doğrudan tek çalışma Elma’nın (2019) çalışmasıdır. Elma (2019), öğretmen algılarına göre yöneticilerin kindarlık davranış düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, bu çalışma sonucuyla paralellik göstermektedir. Doğrudan okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışları ile ilgili olmasa da Kırıl ve Nayır (2019) çalışmasında, akademide kin tutma davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun kin tutma davranışı gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın kindarlığı ortaya koyma amacı taşıması nedeniyle benzer nitelikler taşınmasına rağmen elde edilen sonuçlar açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni olarak üniversite ve yükseköğretim kurumlarında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarından farklı bir hiyerarşik örgüt yapısının mevcut olması gösterilebilir. Kırıl ve Nayır’a (2019) göre üniversitelerde ve araştırma kurumlarında “Profesör, Doçent, Dr. Öğretim Üyesi” gibi farklı unvanların bulunması ve bunun üniversitede hiyerarşik bir yapının oluşmasına neden olması akademisyenler arasında bir rekabet ortamına sebep olmaktadır. Bu durum akademisyenlerin öfke

duymasına ve bu öfkenin sürekli hale gelerek kin tutma davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Araştırmanın ikinci amacı okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, Elma'nın (2019) yaptığı çalışma sonuçlarıyla genel olarak paralellik göstermektedir. Sadece medeni durum değişkeni açısından elde edilen sonuçların örtüşmediği belirlenmiştir. Elma'nın çalışmasında bekâr öğretmenlerin yönetsel kindarlık algılarının evli öğretmenlerden yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu farklılık dışında her iki çalışmada da demografik değişkenler açısından farklılığın ortaya çıkmama nedenleri; farklı cinsiyet, yaş, branş, kıdem özelliklerinde olsalar da genel olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinden benzer beklentiler içerisinde olmaları ve okul müdürlerinin, öğretmenlerin cinsiyet, yaş branş, kıdem gibi özelliklerini göz önünde bulundurmadan herkese eşit davranışlar gösterdiği gibi faktörlere bağlanabilir. Ayrıca son yıllarda okul yöneticisi görevlendirmelerinde, yönetici adaylarının eğitim yönetimi alanında aldığı eğitimler, akademik ve mesleki deneyimleri, kurum geliştirme adına yaptığı yenilik çalışmaları, yürüttüğü projeler gibi kriterler değerlendirmeye alınmaktadır. Bu anlamda aldığı eğitimler doğrultusunda kendini geliştirmiş, insan ilişkileri konusunda donanımlı okul yöneticilerin artmış olabileceği ve öğretmenlerin genel olarak beklentilerini karşılar nitelikte yöneticilerle çalışıyor oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazında doğrudan yönetsel kindarlıkla ilgili olmayıp kişilerarası ilişkilerde görülebilen kindarlıkla ilgili az sayıda da olsa çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda genellikle bireylerin kindarlık seviyeleri ölçülmüştür. Göksu (2018), Yılmaz (2019), Marcus vd. (2014), Rodgers ve Dahling'in (2017) araştırmasında erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha kindar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz'ın (2019) yaptığı çalışmada yaşlı bireylerin gençlerden daha kindar olduğu saptanırken, Marcus vd.'nin (2014) araştırmasında ise genç bireylerin yaşlılardan daha kindar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz'ın (2019) araştırmasında bekârların evlilerden daha kindar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Marcus vd. (2014) ise yapıları çalışmada etnik azınlık üyelerinin çoğunluk üyelerinden daha kindar olduğu bulgusuna

ulaşmıştır. Rogier, Marzo ve Velotti (2019) ile Rogier, Roberti, Garofalo ve Velotti (2020) yaptıkları araştırmada şiddet suçundan hüküm giymiş bireylerin diğer topluluk katılımcılarından daha kindar olduğunu ortaya koymuştur. Yılmaz'ın (2019) araştırmasında eğitim seviyesi arttıka kindarlığın azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca  niversite öğrencileri üzerinde araştırma yapan Göksu (2018) kindarlığın eğitim görülen fakülte ve yüksekokula göre ve sahip olunan kardeş sayısına göre anlamlı olarak değişmemekte olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın    nc  amacı öğretmenlerin, örgütsel adalete ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin hem toplam örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel adaletin tüm boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu öğretmenlerin okul ortamındaki uygulamaları adil olarak değerlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin  rg tsel adalet ölçeğindeki maddelere ilişkin görüşlerine göre, okul müdürlerinin mesleki gelişim olanağı sağlamada, ders-şube dağılımlarında, izin kullanımında, sınıf dışı görev dağılımında, performans değerlendirmede adaleti gözetmeleri; işleyişle ilgili bilgilendirme ve kararlara katılımda herkesin görüşlerini dinlemesi; öğretmenlerin haklarına saygı duyup onlara güvenip kibar davranması öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmaktadır. Örgütsel yaşamda işgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığına ilişkin algılarını ifade eden örgütsel adalet kavramı örgütsel yaşamda anahtar bir role ( zg r, 2017) sahiptir. Çünkü  rg tsel adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

Alanyazında  ğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili çok sayıda çalışma mevcuttur ve araştırma sonuçları genel olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ‘‘orta’’ ya da ‘‘yüksek’’ seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Açıkgoz (2009),  elik (2011), Güneş (2011), Polat ve Kazak (2014), Kızılkaya (2016), Atar (2017), Demirbilek (2018), Turner (2018), Shamma'nın (2018), Dahmaz (2019) araştırmaları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olduğu bulgusuna ulaşan çalışmalardan bazılarıdır ve bu çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir. Uysal (2014), Terkeş (2015), Akman (2018),  e en (2019) ve Coşkun ve Balcı'nın (2020)  alışmalarında ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında, alanyazında örgütsel adalete ilişkin  ğretmen algısının genellikle olumlu yönde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın dördüncü amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; cinsiyet, okul türü, medeni durum, kıdem, okuldaki kıdem, öğretmenin branşı (sınıf/branş) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Cinsiyet değişkenine göre, “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam puanı ve “Prosedürel Adalet” puanı ve “Etkileşimsel Adalet” puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirinden farklıdır. Bu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Dağıtımsal Adalet boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının erkek öğretmenler lehine farklılık göstermesinin nedeni içinde bulunduğumuz erkek egemen toplum yapısı, yönetim kademelerinde erkeklerin yoğunlukta olması ve kadın işgörenlerin örgüt içinde daha az yetkiye sahip olmaları olabilir. Alanyazında bu çalışmayla benzer sonuçlar ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaya benzer şekilde Çetin (2013), Aytaç (2016), Atar (2017), Demirbilek (2018), Yoldaş (2018) ve Yozgat (2019), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre erkekler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Atar (2017) sadece etkileşimsel adalet alt boyutunda erkekler lehine anlamlı farklılık gösterdiği diğer boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Alanyazında bu çalışmanın sonucuyla örtüşmeyen araştırmalar da mevcuttur. Uysal (2014), Kızılkaya (2016), Shamma (2008), Çeçen (2019), Dahmaz (2019), Coşkun (2019) ve Coşkun ve Balcı’nın (2020) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutları algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır.

Yaş değişkenine göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam ve alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan “anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Uysal (2014), Kızılkaya (2016), Atar (2017), Yoldaş (2018) ve Coşkun (2019) da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmış ve bu araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir.

Medeni durum değişkenine göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin benzer algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde Atar (2017), Yoldaş (2018) ve Çeçen (2019)

araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Yozgat (2019) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Branş değişkenine göre rgtsel Adalet lği toplam ve alt boyut ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Branşları farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirine benzer düzeydedir. Kızılkaya (2016) ve een'in (2019) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin adalet algıları ile branş değişkenine göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Ancak Uysal (2014), yaptığı araştırmada öğretmenlerin adalet algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği; beceri branşına sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, sayısal ve sözel branşa sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Kıdem değişkenine göre “rgtsel Adalet lği” toplam ve Alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kıdemleri farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirine benzer düzeydedir. etin (2013), Uysal (2014), Kızılkaya (2016), Demirebilek (2018), Yoldaş (2018), Shamma (2018), Coşkun (2019) ve een (2019) de benzer şekilde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Ancak Aytaç (2016), Dahmaz (2019) ve Yozgat'ın (2019) yaptıkları çalışmalarda ise öğretmenlerin adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuşlardır.

Okuldaki kıdem değişkenine göre “rgtsel Adalet lği” toplam ve alt boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Okuldaki görev süreleri farklı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları birbirine benzer düzeyde bulunmuştur. Yoldaş (2018) ve Coşkun (2019) da bu araştırmanın sonucuna paralel olarak öğretmenlerin adalet algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak Kızılkaya (2016) 1-3 yıl aynı müdürle çalışan öğretmenlerin 1 yıldan az çalışan öğretmenlere kıyasla etkileşim adaleti ortalamalarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmanın beşinci amacı, okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet toplam puanı ile yönetsel

kindarlık arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin kindarlık davranışı azaldıkça, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları artmaktadır. Düşük kindarlık, yüksek düzeyde örgütsel adalet algısı yaratmaktadır. Yönetimsel kindarlık ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde de örgütsel adaletin her bir alt boyutu yönetimsel kindarlıkla anlamlı negatif ilişkiler ortaya koymaktadır. Alanyazında kindarlık ile ilgili çok az sayıda araştırma mevcuttur. Kindarlık ve örgütsel adaletin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı araştırmalarda kinin, adaleti sağlama güdüsüyle ortaya çıktığından bahsedilmiştir. Adaletsizlik algısının kindar davranışlara sebep olabileceği ifade edilmiştir (Adugit, 2008; Florey, 2013; Şener, 2013). Yani adaletsizliğin algılandığı bir durumda kindar davranışların ortaya çıkabileceğine değinilmiş ancak kindarlığın algılandığı bir durumda adaletsizlik algısının ortaya çıkıp çıkmayacağına ilişkin bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu araştırma sonucunda ulaşılan kindarlıkla örgütsel adalet arasındaki anlamlı negatif ilişki bu anlamda öncü bir bulgu olabilir.

Alanyazında kindarlıkla örgütsel adaletin ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamış olsa da kindarlıkla farklı kavramların ilişkisinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Göksu (2018) kindarlıkla yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve üniversite öğrencilerinin kindarlık durumları ve yaşam doyumları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Marcus vd. (2014) kindarlığın saldırganlık, psikopati, makyavelcilik, narsisizm ve suçluluk duymadan utanç ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşırken iken benlik saygısı, suçluluğa yatkınlık, uyumluluk ve vicdanlılıkla negatif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk (2015) kindarlığın, zihin kuramının hem sosyal-algısal hem de sosyal-bilişsel bileşenleri ile negatif ilişkili olduğu, yani yüksek düzeyde kindar bireylerin, algısal ipuçları olsun ya da olmasın diğer insanların zihinsel durumlarını anlamakta güçlük çektikleri sonucuna ulaşılmıştır. Wobker (2015) kıskançlıkla kindarlık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Vrabel, Zeigler-Hill ve Shango (2016) kindarlık ve mizah tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kindarlığın, zararlı mizah tarzlarıyla (salırgan mizah ve kendini yıkıcı mizah) pozitif olarak ve iyi huylu mizah tarzlarıyla (katılımcı mizah ve kendini geliştirici mizah) negatif olarak ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Rodgers ve Dahling (2017) kindarlığın özdenetim ve motivasyon ile ilişkilerini incelemiş ve kindarlık önleme düzenleyici odak, değerlendirme ve dürtüsellik ile

negatif ilişkiliyken yaklaşım mizacı ile ise pozitif ilişkili bulunmuştur. Zeigler-Hill ve Noser (2018) kindarlığın patolojik kişilik özellikleriyle ilişkisini incelemiş ve kindarlığın; olumsuz duygulanım, uzak olma, geçimsizlik, psikotizm ve dizinhibisyon ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Rogier, Marzo ve Velotti (2019) narsisizm, kindarlık ve dürtüsellik kişilik özelliklerinin saldırganlık üzerindeki potansiyel etkilerini incelemiş ve incelenen tüm değişkenlerin büyük ölçüde birbirleriyle ilişkili olduğu ve incelenen değişkenler arasında karmaşık bir etkileşimin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın altıncı amacı, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemektir. Elde edilen bulgular sonucunda, yönetsel kindarlığın örgütsel adalet değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları değişkeni üzerinde yönetsel kindarlığın yordayıcılığının incelenmesine göre; yönetsel kindarlık, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve süreç adaleti alt boyutları değişkenleri üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Bu bulgu bir okul yöneticisinin kindar davranışlar göstermesinin, o okuldaki öğretmenlerin kendilerine adil bir şekilde davranıldığına yönelik algılarını ifade eden örgütsel adalet algılarını etkileyen önemli bir değişken olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yani bir okul yöneticisinin kindarlık davranışı ne kadar azsa, o okuldaki öğretmenlerin kendilerine adil davranıldığına ilişkin algısı bir o kadar yüksek olacaktır.

Alanyazında kindarlık ve örgütsel adaletin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamış ama yönetici davranışlarının örgütsel adalet algısına etkisinin araştırıldığı bazı çalışmalar mevcuttur. Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının azaldığı bulgusuna ulaşmıştır. Ayık, Yücel ve Savaş (2014), yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasının sonucunda, örgütsel adalet ve etik liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu, etik liderliğin

iklimsel etik ile davranışsal etik boyutlarının araştırmaya katılanların dağıtımsal adalet algılarını; etik liderliğin tüm boyutlarının, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarını ve etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etik boyutlarının, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı bulgularına ulaşmıştır. Akatay, Yücekaya ve Kısat (2016) da örgütlerde yönetici davranışlarının etik değerlere uygunluğunun, işgörenlerin adalet algılarına ve örgüte ilişkin geliştirdikleri tutumlara etkileri incelemiş ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaleti pozitif etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Akman (2018) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve araştırma sonucunda örgütsel adalet ile farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun örgütsel adalet üzerinde yordayıcılık etkisi gösterdiği bulgularına ulaşmıştır. Sonuç olarak alanyazında, yönetici davranışlarının örgütsel adaleti etkilediği görüşünün büyük oranda desteklendiği görülmüştür.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler:

1. Öğretmenlerin yönetsel kindarlığı çok düşük düzeyde algılanması olumlu bir sonuçtur. Ancak “Yönetsel Kindarlık Ölçeği”nde en yüksek puanı alan ilk iki madde “Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz” ve “Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır” maddeleridir. Oysa okul müdürlerinin yapıcı eleştiriye açık olması ve kin gibi olumsuz duygulardan arınmış olması, informal yapısı gereği insan ilişkilerinin yoğun olduğu okul ortamında son derece önemlidir.
2. Okullarda affetme kültürü oluşturacak örgütsel yaklaşımlar benimsenmeli, çatışmaların azaltılması ve barış ortamının oluşturulabilmesi için uzlaşmanın teşvik edildiği bir anlayış hâkim olmalıdır.
3. Örgütsel adaletin öğretmenlerce yüksek düzeyde algılanması olumlu bir sonuçtur. Ancak kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının erkek öğretmenlere kıyasla düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık kapsamında ayrıcalık ve öncelikler tanınması adaleti sağlayabilir.
4. Eğitim kurumlarına yönetici görevlendirilirken örgütsel adalet iklimini olumlu etkileyecek kararlar alabilen ve uygulayabilen yöneticilerin seçilmesine yönelik

düzenlemeler yapılmalıdır. Bunun için yönetici seçiminde liyakat ilkesi uygulanmalı, atama süreci her türlü ayrımcılığa kapalı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler:

1. Bu araştırma, öğretmenlerin yönetsel kindarlık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği ilk araştırmalardan biridir. Bu nedenle farklı örneklem gruplarında bu alanda araştırmaların yapılması gerekir.
2. Bu araştırma ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yönetsel kindarlık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki üzerine yapılmıştır. Bu konu genişletilerek ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri de dâhil edilebilir. Böylece farklı eğitim kademelerinde görev yapan eğitim işgörenlerinin görüş ve algıları karşılaştırılabilir.
3. Bu araştırma devlet okullarında gerçekleştirilmiştir. Özel okullarda da benzer çalışmalar yapılarak özel-kamu okulu öğretmenlerinin yönetsel kindarlık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki karşılaştırılabilir.
4. Yönetsel kindarlığın literatürde çok sınırlı rastlanan bir kavram olması sebebiyle örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı gibi diğer örgütsel kavramlarla ilişkisinin de incelenmesinin alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.
5. Bu çalışmada yönetsel kindarlıkla ilgili nicel bir çalışma yapılmıştır. Yönetsel kindarlığın nedenlerinin ve sonuçlarının ele alındığı nitel çalışmaların yapılmasının da alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Adler, A. (2017). *İnsanı tanıma sanatı*. İstanbul: Say Yayınları.
- Adugit, Y. (2008). İntikamın adaleti ve estetiği. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1 (1) , 11-32.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğünde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aktaş, H. (2004). *İnsanda duygusal yaşantı*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Arsu, R. A. (2017). *Çalışanlarda affedicilik ile ruh sağlığı ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atar, B. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Atasoy, D. Ç. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş yaşamındaki yalnızlık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Aytaç, T. (2016). The effect of gender and seniority on the perceptions of organizational justice of teachers in Turkey: A meta-analysis . *The Anthropologist*, 24(1), 333-346.
- Bakan, İ. ve Erşahan, B. (2008). Örgütlerde gruplar. Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (ed.). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknikler ve ilkeler (3. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Batman, N. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baumeister, R. E., Exline, J. J. ve Sommer, K. L. (1998). The victim role, grudge theory, and two dimensions of forgiveness. E.L.Worthington (Ed.), *Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological speculations* (pp. 79-107). Philadelphia: The Templeton Foundation Press.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 435-444.
- Bostancı, G. Ç. (2011). Bir intikam hançeri olarak kelimeler. *Acta Turcica*, 1(2), 255-275.
- Bozoğlan, B. Ve Çankaya, İ. (2012). Psikolojik danışmanların duygularla başa çıkma yollarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 15-27.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı S. Ç. ve Aksu S. G. (2018). *Örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayın.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2000). *Research methods in education. 5th Edition*, London: Routledge Falmer.
- Coşkun, B. (2019). *Devlet okullarında öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet ile ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Coşkun, B. & Balcı, A. (2020). Teachers' workplace aggression behaviors and their relationship with organizational justice. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1391-1409.
- Cropanzano, R. ve Molina, A. (2015). Organizational justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2(17), 379-384.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara Kamu İş- Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını.
- Çakır, T. (2009). *Örgütsel iklim ve adaletin tükenmişlikle olan ilişkisi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeçen, M. (2019). *Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (Siirt ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelebi, F. (2019). *Sağlık kurumlarında yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm*. Ankara: İksad Publishing House.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çetin, O. I. (2015). *Kişilik özelliklerinin örgütsel intikam niyetine etkisinde örgüt iklimi ve bağlamsal performansın rolü*. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Çetin, S. K. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- D'Almeida, A. (2014). *Spiteful strategies. The ontogeny and the practice of spite in human interaction: an experimental game theory approach and empirical applications*. Doktora Tezi. Universidade Nova De Lisboa Faculdade de Ciencias Socia e Humanas, Lizbon.
- Demir, S. (2020). *Ergenlerde affetmenin yordayıcıları olarak ruminasyon, öfke ve öfke ifade tarzları*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malaya.

- Dipaola, M. ve Guy, S. (2009). The impact of organizational justice on climate and trust in high schools. *Journal of School Leadership*, 19, 382-405.
- Diş, B. S. (2018). Hınç insanı kimdir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 467-473.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-176.
- Elma, C. (2019). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları. *Eurasian Journal of Educational Research*, 83, 57-80.
- Enright, R. D. ve Fitzgibbons, R. P. (2000). *Helping clients forgive: An empirical guide for resolving anger and restoring hope*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Ewing, D., Zeigler-Hill, V. ve Vonk, J. (2016). Spitefulness and deficits in the social perceptual and social-cognitive components of Theory of Mind. *Personality and Individual Differences*, 91, 7-13.
- Eyiol, Ş. S. (2014). *Okul yöneticilerinin yıkıcı yöneticilik davranışına yönelik öğretmen algısı*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Eyuboğlu, İ. Z. (2004). *Türk dilinin etimoloji sözlüğü*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Florey, D. M. (2013). The problem of spite. *Student Publications*, 79.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combine impact of 'voice' and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Ghimire, B. (2012). *Organizational justice and its impact with reference to Nepal*. Germany: Lap Publishing.
- Gökbayrak, N. C. (2020). *Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Göksu, Y. T. (2018). *Üniversite öğrencilerinin kindarlık duygudurumu ile yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management without control*. Thousand Oaks: Sage
- Gün, Z. (2019). *Öğretmenlerin okulda adil yönetime ilişkin anlayışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Güneş, F. (2008). *Descartes ve Spinoza'da duygu-ahlak ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Güneş, M. A. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Gürsel, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Hamilton, W. D. (1970). Selfish and spiteful behaviour in an evolutionary model. *Nature*, 228, 1218-1220.

- Harrison, J. L. (2018). Spite: Legal and social implications. *Lewis & Clark Law Review*, 22(3), 991-1026
- Hawkins, W. D. (1998). *Predictors of affective organizational commitment among high school principals*. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- İçerli, L. (2011). Örgütsel adalet. Yeniçeri Ö. ve Demirel Y. (Ed.) *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (s. 65-92). Bursa: Ekin Yayınevi.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jensen, K. (2010). Punishment and spite: The dark side of cooperation. *Philosophical Transactions of The Royal Society B*, 365, 2635–2650
- Karabulut, Y. (2018). *İlkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Karatekeli, E. (2016). Ahlâkın Soykütüğü'nde hınç duygusu. *Doğu Batı*, 77, 181-192.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kıral, B. Nayır, F. (2019). Akademisyen görüşlerine göre akademide kin tutma. *Yükseköğretim Dergisi*, 9(3), 290–302.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (İstanbul ili Şişli ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kimbrough E. O. ve Reiss J. P. (2012) Measuring the distribution of spitefulness. *PLoS ONE* 7(8).
- Koçak, R. (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 183-212.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Küçükçene, M. ve Aydoğan, İ. (2018). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 8(2), 641-664.
- Marcus, D. K., Zeigler-Hill, V., Mercer, S. H., ve Norris, A. L. (2014). The psychology of spite and the measurement of spitefulness. *Psychological Assessment*, 26, 563–574.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mürtezaoğlu, S. ve Şahin, F. Y. (2018). Pozitif- negatif duyguların, otomatik düşüncelerin ve bazı kişisel değişkenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inanç düzeyleri üzerindeki etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 46-68.
- Oliveira, D. F. ve Ferreira, M. C. (2016). The impact of organizational justice perceptions and resilience on the work engagement. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747-755.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (03), 182-202.
- Özgöçer, Ö. Z. (2019). *Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi (Malatya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Özgür, İ. N. (2017). *Okul kültürü ve örgütsel adaletin okulun yenilikçi iklimiyle ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Rodgers, C. ve Dahling, J. J. (2018). Self-regulatory correlates of spitefulness. *Personality and Individual Differences*, 123, 257-259.
- Rogier, G., Marzo, A. ve Velotti, P. (2019). Aggression among offenders: The complex interplay by grandiose narcissism, spitefulness, and impulsivity. *Criminal Justice and Behavior*, 46(10), 1475–1492.
- Rogier, G., Roberti, A., Garofalo, A. ve Velotti, P. (2020). An investigation of spitefulness in violent offenders: Associations with the dark triad and emotion dysregulation. *Personality and Mental Health*, <https://doi.org/10.1002/pmh.1495>.
- Reyhanoglu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 442-459.
- Salam, A. (2020). Organizational justice as a predictor of organizational citizenship behaviour. *International Business Education Journal*, 13, 29-42.
- Satıcı, S. A., Can, G. ve Akın, A. (2015). İntikam ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 16(1), 36-43.
- Scheler, M. (2015). *Hınç*. (Çev. Abdullah Yılmaz). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sezer, S. (2019). *Narsistik kişilik özellikleri ile affedicilik arasındaki ilişki: bağlanma stillerinin aracı rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Shamma, F. (2018). Organizational justice among school principals within Israeli Arab Schools from the teachers' pointof view. *International Journal of Science and Research*, 7(3), 130-132.
- Soykan, Ç. (2003). Öfke ve öfke yönetimi. *Kriz Dergisi*, 11(2), 19-27.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. (2017). *Örgütlerde mağduriyet algılamasının intikam niyeti ve affetme üzerindeki etkisi: bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Şen, S. (2015). Tarama ve ilişkisel tarama yöntemleri. <https://sedatsen.files.wordpress.com/2015/02/bilim4.pdf>
- Şener, E. (2013). *Örgütsel intikam üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Şener, E. (2015). *Örgütsel intikam*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tarhan, N. (2019). *Duyguların psikolojisi ve duygusal zekâ*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tatarlar, C. D. ve Çangarlı Güneri, B. (2018). İntikam mı affetme mi? Örgütsel yaşamda çok bilinmeyenli bir denklem. *Ege Academic Review*, 18(4), 591-603.
- Terkeş, N. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili Kâğıthane ilçesi örneği)*. Tezsiz Yüksek Lisans. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Turner, J. B. (2018). *Organizational justice and enabling school structure as predictors of organizational citizenship behavior*. Doktora Tezi. The University of Alabama Department of Education Leadership, Policy, and Technology Studies.
- Uysal, M. (2014). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünler, E. (2015). Örgütsel adalet. Ünler E. ve Gürel H. (Ed.) *Örgütsel adaletin peşinde*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vrabel, J. K., Zeigler-Hill, V., ve Shango, R. G. (2017). Spitefulness and humor styles. *Personality and Individual Differences*, 105, 238-243.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cases and consequences of affective experiences at work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.
- Wobker, I. (2015). The price of envy: An experimental investigation of spiteful behavior, *Managerial and Decision Economics*, 36, 326-335
- Yaman, R. (2018). *Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi (Sarıyer örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2019). Kindarlık ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması ve kindarlığın demografik faktörlerle ilişkisi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 50-66.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zeigler-Hill, V., Noser, A. E., Roof, C., Vonk, J., ve Marcus, D.K. (2015). Spitefulness and moral values. *Personality and Individual Differences*, 77, 86-90.
- Zeigler-Hill, V., & Noser, A. E. (2018). Characterizing spitefulness in terms of the DSM-5 model of pathological personality traits. *Current Psychology*, 37(1), 14-20.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Kararı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
05.02.2020	1	2020/38

KARAR NO:
2020/38

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Şule GEGEKOĞLU' nun Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında “Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 47192 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Şule GEGEKOĞLU' nun Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında “Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

Ek 2. Ölçek Kullanım İzni

ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Gelen Kutusu x



sule gegekoğlu 
Alici: CEVAT

27 Şub 2020 Per 16:20



Merhaba Sayın Hocam,
Ondokuz Mayıs Üniversitesinde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. 'Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki' konulu tez çalışmamda kullanmak üzere, geliştirmiş olduğunuz 'Algılanan Yönetimsel Kindarlık Ölçeği' ile 'Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği'ni kullanmak için izninizi istiyorum. Saygılarımla.
İyi çalışmalar.

Şule GEGEKOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi



CEVAT ELMA 
Alici: ben

27 Şub 2020 Per 16:27



Merhaba Şule Hanım,

Geliştirdiğim ölçekleri tezinizde kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar...

EK 3. Uygulama İzni



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702-605.01-E.7506242
Konu : Uygulama İzni (Şule GEKEKOĞLU)

05/06/2020

VALİLİK MAKAMINA

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04/03/2020 tarihli ve 42301062-100-E.5495 sayılı yazısı ile Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Şule GEKEKOĞLU'nun "**Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki**" adlı akademik çalışmasına veri sağlamak amacıyla Müdürlüğümüze bağlı bulunan **ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere** uygulamak istediği Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Millî Eğitim Müdürlüğünde toplanan komisyonumuzca Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04/03/2020 tarihli ve 42301062-100-E.5495 sayılı yazısı ile Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Şule GEKEKOĞLU'nun "**Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki**" adlı akademik çalışmasına veri sağlamak amacıyla Müdürlüğümüze bağlı bulunan **ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere** uygulanmasında sakınca olmadığına karar verilmiş olup, söz konusu çalışmanın "22/08/2017 tarihli ve 12607291 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama (2017/25 nolu) Genelgesi doğrultusunda" Okul Müdürlüklerinin uygun gördüğü tarih ve saatlerde, Okul Müdürlüklerinin Koordinesinde ve gönüllülük esasına göre yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Harun AKGÜL
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
05/06/2020
Turgut SUBAŞI
Vali a.
Vali Yardımcısı

05.06.2020
Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır.
Nurgül YAVUZ
Şef
ny

Bilgi için: N.NAS ÇAKIR

Tel: 0 (372) 280 67 44
Faks: 0 (372) 280 67 99



Adres: Valilik Binası Kat:3 Oda No:323
Mekez/Zonguldak
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden CC19-7cda-308b-96bd-59fc kodu ile teyit edilebilir.

EK 4. ÖLÇEKLER

OKUL MÜDÜRLERİNİN KINDARLIK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırma, Zonguldak ili sınırları içinde yer alan ilkokul ve ortaokul müdürlerinin yönetsel kindarlık davranışları ile öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğretmenlerin adalet algısı, üçüncü bölümde ise öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar, araştırma amacı doğrultusunda ve toplu olarak değerlendirileceğinden anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Araştırmanın amaca hizmet edebilmesi, sizlerin ölçekleri tam, doğru ve objektif olarak doldurmanıza bağlıdır. Bu nedenle hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Şule GEGEKOĞLU
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda yer alan kişisel bilgileri, durumunuzu yansıtacak şekilde doldurunuz. *Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.*

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 30 yıl ve altı () 31-40 yıl () 41-50 yıl () 51 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
4. Branşınız (Lütfen Yazınız) :.....
5. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:
() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16- 20 yıl () 21 yıl ve üstü
6. Bulunduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:
() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üstü

BÖLÜM I

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEK FORMU

Açıklama: Aşağıda öğretmenlerin örgütsel adalet algısına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyarak, o ifadenin okul müdürünüzce ne sıklıkta yapıldığını ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. *Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.*

Madde No	Maddeler	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Okul müdürüm öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar.	()	()	()	()	()
2.	Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır.	()	()	()	()	()
3.	Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir.	()	()	()	()	()
4.	Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler.	()	()	()	()	()
5.	Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır.	()	()	()	()	()
6.	Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır.	()	()	()	()	()
7.	Okul müdürüm performansımı değerlendirirken adil davranır.	()	()	()	()	()
8.	Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar.	()	()	()	()	()
9.	Okul müdürüm mevzuatı herkese eşit uygular.	()	()	()	()	()
10.	Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz.	()	()	()	()	()
11.	Okul müdürüm herkese aynı davranır.	()	()	()	()	()
12.	Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim.	()	()	()	()	()
13.	Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler.	()	()	()	()	()
14.	Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım.	()	()	()	()	()
15.	Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır.	()	()	()	()	()
16.	Okul müdürüm bana güvenir.	()	()	()	()	()
17.	Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar	()	()	()	()	()
18.	Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar.	()	()	()	()	()
19.	Okul müdürüm bana kibar davranır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM II

ALGILANAN YÖNETSEL KİNDARLIK ÖLÇEK FORMU

Açıklama: Aşağıda okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyarak, o ifadenin okul müdürünüzce ne sıklıkta yapıldığını ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Görev yaptığınız kurumda YÖNETİCİ;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	En zor işleri hoşlanmadığı çalışanlara dağıtır	()	()	()	()	()
2	Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü çalışanın açığını arar	()	()	()	()	()
3	Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz	()	()	()	()	()
4	Örgütsel prosedürleri kendisine yakın olanlara farklı, olmayanlara farklı biçimde uygular	()	()	()	()	()
5	Yapılan en küçük eleştirileri bile büyütme eğilimindedir	()	()	()	()	()
6	Kendisini eleştirenleri sindirmek için fırsat kollar	()	()	()	()	()
7	İş ve görev dağılımında istemediği kişilere daha fazla yüklenir	()	()	()	()	()
8	Anlaşamadığı çalışanları hak etseler bile ödüllendirmez	()	()	()	()	()
9	Kendisine yapılan olumsuz davranışları affetmez	()	()	()	()	()
10	Sorun yaşadığı kişileri fırsatını bulduğunda kötü duruma düşürmeye çalışır	()	()	()	()	()
11	Sevmediği çalışanları dışlar	()	()	()	()	()
12	Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır	()	()	()	()	()
13	Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü kişilere öfkesi uzun süre devam eder	()	()	()	()	()
14	Sorun yaşadığı çalışanların işini zorlaştırır	()	()	()	()	()
15	Sevmediği çalışanları sosyal ortamlarda küçük düşürmeye çalışır	()	()	()	()	()
16	Diğer çalışanlara sorun yaşadığı kişiyi kötüler	()	()	()	()	()
17	Sorun yaşadığı kişilerle ilgili şikâyetleri hemen işleme koyar	()	()	()	()	()
18	Sorun yaşadığı çalışanlarına baskı uygular	()	()	()	()	()
19	Sorun yaşadığı çalışanları cezalandırma eğilimindedir	()	()	()	()	()
20	Hoşlanmadığı çalışanların haklı isteklerine bile duyarsız kalır	()	()	()	()	()
21	İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller	()	()	()	()	()
22	Hoşlanmadığı çalışanın diğerleri ile kıyaslayarak ezmeye çalışır	()	()	()	()	()
23	Sevmediği çalışanına karşı soğuk davranır	()	()	()	()	()
24	İstemediği çalışanın hatalı davranışını her ortamda gündeme getirir.	()	()	()	()	()
25	Düşüncesini onaylamayan çalışanına karşı hınç alma duygusu yüksektir	()	()	()	()	()
26	Sevmediği çalışanın özlük haklarına karşı duyarsız davranır	()	()	()	()	()