



Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi

An examination of the relationship between teachers' organizational hypocrisy and organizational justice perceptions

Gökhan KAHVECİ, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6753-3395

İlknur KARAGÜL KANDEMİR, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*,
ilknur.ozelegtm@gmail.com ORCID: 0000-0002-4977-1266

Saadet BAYRAM, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*,
saadet.bayram13@gmail.com ORCID: 0000-0001-5539-2126

Öz. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama yaklaşımı kapsamında yapılan araştırmaya Trabzon il merkezi ve ilçelerindeki liselerde kurumlarında görev yapan 249 öğretmen katılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu", "Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği" ile "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon analizi, regresyon analizi, t- Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde sözlerin tutulması ile yüksek düzeyde; içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutları ile orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülük örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: İkiyüzlülük, örgütsel ikiyüzlülük, adalet, örgütsel adalet

Abstract. In this research, it is aimed to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational hypocrisy and organizational justice. 249 teachers, who are serving in secondary schools in Trabzon province and towns, participated in this research which is done within the scope of correlation research, one of the relational scanning approaches. "Personal and Professional Information Form", "Organizational Hypocrisy Scale" and "Organizational Justice Scale" are used in this research to gather demographic information of teachers. While analyzing the data, t-Test, One Way Analysis Of Variance (ANOVA), Kruskal Wallis H-Test, correlation and regression analysis are used. According to the result of the research, there is a highly significant relationship in negative way between organizational hypocrisy perceptions and organizational justice perceptions. When the dimensions of organizational hypocrisy and organizational justice are examined, it can be seen that there is a high level relationship with keeping promise and medium level significant relationship in negative way with the harmony between environment and microstructure, and dimensions of practical repugnance. Besides, organizational hypocrisy is a significant regression of organizational justice.

Keywords: Hypocrisy, organizational hypocrisy, justice, organizational justice

SUMMARY

Introduction

Globalization which effects social life in many ways leads organizations into a rapid innovation and improvement process. Competition which increased along with globalization (Erol, 2010) causes the emergence of new concepts in the organizations. Organizational Hypocrisy is one of these concepts. Organizational Hypocrisy reflects the difference between the expressions of an institution and the real implementations (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). Organizational Hypocrisy is the repugnance in expressions, decisions and behaviors. Greenberg, who introduces the concept of "Organizational Justice" to the literature (1997), defines organizational justice as "An explicit and implicit perception based on the rules of individual's justice principal and the organizational roles which are shaped by the effects of the rules and tasks." There are 3 lower dimensions of organizational justice such as distributive, transactional and interactive. The examination of organizational hypocrisy and organizational justice variables together is highly significant because it will create a theoretical and empiric structure. In this sense, the aim of the research is to determine the relationship between teachers' organizational hypocrisy perceptions and organizational justice perceptions, and to find out whether any difference between teachers' organizational hypocrisy perceptions and organizational justice perceptions in terms of demographic variables.

Methods

Relational scanning model is used in this research. The study group of the research involved 249 teachers (131 women (%52,6) and 118 men (%47,4)) who are working in high schools in Trabzon province and towns. The scale form which is used for reaching the data for the research consists of 3 parts: In first part "Personal and Professional information form" which is used for determining the demographic information of the participants such as age, gender, marital status, branch, service year and school type, in second part "Scale of Organizational Hypocrisy" and in the third part "Organizational Justice Scale for Teachers" take place. Within the research, "Scale of Organizational Hypocrisy", which is developed by Kılıçoğlu (Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu & Karadağ (2017)) is used for measuring teachers' organizational hypocrisy perceptions. "Organizational Justice Scale", which is developed by Niehoff ve Moorman (1993) and adapted to Turkish by Polat (2007), is used for measuring teachers' perceptions to their schools. While interpreting the perceptions of teachers, standard deviation and average values are used. T-Test, One Way Analysis of Variance (ANOVA), one of the parametric tests, is used for determining whether teachers' organizational hypocrisy perceptions and justice perceptions differ in terms of age, gender, branch, marital status, educational levels, school type and service year variables; Kruskal Wallis H test (nonparametric) and Mann Whitney U test is used when the distribution is abnormal. Correlation analysis is done to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational hypocrisy and organizational justice. Besides, regression analysis is done to determine the effect of organizational hypocrisy on organizational justice.

Results

While teachers' organizational hypocrisy perceptions are at the highest dimension of keeping promises, it is at the lowest dimension of harmony between the microstructure and environment. Besides, it is seen that teachers' organizational justice perceptions are at the highest interactive dimension and lowest distributive dimension. According to the results of the study, organizational hypocrisy and justice are perceived similarly by men and women teachers. It is determined that there is no statistical difference for all dimensions of organizational hypocrisy and justice perceptions. By this fact, 20-30, 31-40 and over 40-year age groups of teachers' organizational hypocrisy and justice perceptions are similar. The teachers who have general ability-culture and vocational lessons perceptions are similar. Teachers' organizational

hypocrisy perceptions at the repugnance of implantation dimension and organizational justice perceptions at the distributive justice dimension differ significantly. It is seen that the teachers who have 11-20 years of service have higher perceptions than those who have 21 or more years at the dimension of repugnance of implementations. It is also determined that the teachers who have 21 or more years of service have a higher perception than those who have 1-10 years of service at the dimension of distributive justice. It is examined that teachers' organizational hypocrisy and justice perceptions do not differ in terms of statistics according to school type, and there is a high level significant relationship in negative way between organizational hypocrisy and justice. When the relationship between the dimensions of organizational hypocrisy and organizational justice is examined, it is found that there is a high level relation with keeping promise, and there is a medium level significant relation in negative way with the harmony between environment and microstructure. According to the findings, organizational hypocrisy is a significant regression of organizational justice. On the other hand, organizational hypocrisy explains the 44% of the total variance of organizational justice.

Discussion and Conclusion

Organizational hypocrisy brings about a lot of negativity and does not let a positive working climate. The more organizational hypocrisy in an institution, the less organizational confidence between the employee. It is determined that there is organizational hypocrisy in educational organizations even if just a bit (Kılıçoğlu, 2015). This behavior is a behavior problem that should be decreased and diminished. It can be said that one of the negative results of organizational hypocrisy is organizational justice. The average perceptions of teachers' organizational justice are high. According to the results, it can be achieved that teachers find the approaches which are shown during lessons, lesson plans, rewards and responsibility issues fair. It can be also said that teachers' organizational justice perceptions are similar in terms of age variable. When teachers' organizational justice perceptions are examined by looking at service year, a significant difference is found in terms of distributive justice. Teachers' organizational justice perceptions are examined in terms of school type variable, and it is found that there is no meaningful difference between these two variables. The perceptions of teachers who are serving in different school types are similar. According to the findings, men and women perceive the two variables (organizational hypocrisy and organizational justice) similar. According to other findings that are obtained, the perceptions teachers who have general ability-culture and vocational lessons are similar in terms of organizational hypocrisy and organizational justice. According to the research results, organizational hypocrisy explains 44% of total variance of organizational justice, thus it can be expressed that organizational hypocrisy is a significant regression of organizational justice.

GİRİŞ

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek gayesiyle bir araya gelmiş bireylerin ya da kurumların oluşturduğu topluluktur (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Son dönemlerde örgütsel davranışın bir parçası olarak örgütsel ikiyüzlülük kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük kavramı oldukça karmaşık yapıya olduğundan öncelikle ikiyüzlülük kavramının tanımlanmasında yarar görülmektedir. Oxford İngilizce Sözlük (OED), ikiyüzlülüğü "özellikle dini hayat ya da inançlarda gerçek karakter ya da eğilimlerin telafi edilmesiyle, erdem in ya da iyiliğin yanlış bir görüntüsünü varsaymak ..." ve ikiyüzlülük " dindar eğilimli; gerçeklerinden daha yüksek bir emir veya inanç sahibi gibi davranan biri. . ." şeklinde tanımlanmaktadır. İkiyüzlülükte, kişinin sahip olmadığı bir kimliğe sahip olduğunu iddia edip, sahip olmadığı bir sadakati iddia ederek veya devam edemeyeceği bir konuda tutarlılık iddia etmesi söz konusudur. Hipokrisi, aynı zamanda, kişinin kişisel davranışını herkes için geçerli olan standartlardan ayırma girişiminde yalancılığın yattığı, kendi özel uygulamalarına rastlamayan bir bireyin ilke bildirimleri olarak da tanımlanır (Runciman, 2008, s.8). Bir başka ifadeyle ikiyüzlü, davranışlarının çeliştiği kuralları açıkça ya da dolaylı olarak savunan ve bu tutarsızlıklar yoluyla kendi menfaatlerini geliştirmeye çalışan kişidir (Tunçel, 2016). Örgütsel ikiyüzlülük ise, söylemler, kararlar ve davranışlar arasındaki çatışmalardan ve farklılıklardan meydana gelmekte ve genellikle kurumsal ortamlardaki aktörler ve örgütler üzerindeki baskılardan kaynaklanmaktadır, şeklinde tanımlanmaktadır (Lipson, 2006, s.15). Örgütsel ikiyüzlülük, bir kurumun söylemleri (bu kuruma ait kabul edilmiş hedefleri, idealleri ve politikaları) ile gerçekte yapmış olduğu uygulamalar arasındaki farkı yansıtmaktadır (Eroğlu ve Eroğlu, 2014, s.569). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel ikiyüzlülük, söylem, karar ve davranışlardaki tutarsızlıklardır. Örgütlerdeki ikiyüzlü davranışlar örgütlerin güvenilirliğini azaltmaktadır (Christensen, Morsing ve Thyssen, 2011, s.470). Tüm bu olumsuzlukların yanında örgütlerin devamlılığını sağlamaları noktasında örgütsel ikiyüzlülük kendine yer edinebilmektedir (Kılıçoğlu, 2017).

Örgütsel ikiyüzlülük pek çok açıdan tanımlanabilir: Bunlardan ilki yöneticilerin teori pratikteki tutarsızlıkları, ikincisi, konuşma, kararlar ve eylemlerdeki tutarsızlıklar ve üçüncüsü ise tek bir norm sistemini benimseyen, ancak çok normlu bir sistemin içerisinde oluşudur (Fernando ve Gross, 2006). Örgütsel İkiyüzlülük için tutarsızlıklar ve tutum bileşen olarak ifade edilse de (Kılıçoğlu, 2017) , irade zayıflığı, bir başkasını aldatma niyeti, ve kendini aldatma seviyesi gibi pek çok faktör bu davranışın doğmasında rol oynamaktadır (Alicke, Gordon ve Rose, 2013). Aldatma niyeti, kişinin aldatma davranışlarını gerçekleştirme ihtimali (Jones, Olderbak ve Figueredo, 2011, s.252) şeklinde tanımlanmaktadır. Maksatların harekete dönüşme ihtimalinin tutumlarınkinden daha fazla olduğunu belirtmektedir (Azjen ve Fishbein, 2005, s.175). Yapılan alan yazın taramasında, örgütsel ikiyüzlülüğün üç boyutunun olduğu (Kılıçoğlu, vd. 2014), bunlardan ilkinin, vaat edilen sözleri tutma, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar (Kılıçoğlu, 2017) şeklinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel ikiyüzlülüğün her ne kadar siyasal örgütlerde varlığından söz edilse de (Brunsson, 1989) eğitim örgütlerinde de örgütsel ikiyüzlülükten söz edilebilir. Okullar, çevre baskılarına maruz kalan ve kendisini çevredeki diğer okullarla bağdaştırmaya çalışan kurumlardır. Bu nedenle kendisinde var olmayan durumları varmış gibi göstermeye çalışabilirler. Kendilerine hedef aldıkları, bağdaştırmaya çalıştıkları diğer kurumlara ulaşma noktasında atılan adımlar tutarsızlıklar gösterebilmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Bunun yanında okul yöneticilerinin söylemleriyle uygulamaları arasındaki tutarsızlıklar da yine örgütsel ikiyüzlülük bağlamında değerlendirilebilmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğü azaltma noktasında okul yönetimine büyük oranda görevler düşmektedir. Bu hususta okul liderleri uygulamalarında gösterecekleri etik davranışlarla çalışanlarına örnek olmalı, böylelikle kurumlarda doğru davranışlar sergilenmelidir. Örgütsel ikiyüzlülük sadece yönetim kısmında değil okulun tüm birim ve çalışanlarında görülebilmektedir. Öğretmenlerin okulun hedef ve davranışlarına uygun davranıp davranmadığı, okul ve çevresinin değerlerini taşıyıp taşımadığı örgütsel ikiyüzlülük açısından önem taşımaktadır (Kılıçoğlu, 2017). Bunun yanında yöneticilerin çalışanlarına adil davranma hususu da örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet açısından önemlidir.

Alan yazını incelendiğinde adalet kavramının ilk olarak filozoflar tarafından incelendiği ve çeşitli tanımlarının bulunduğu görülmektedir. Aristo'ya göre adalet kanunlara uymak ve eşitliği bozmamaktır. Platon'a göre ise adalet en büyük erdemdir (Alıntılaman Toprakkaya, s. 2009). John Rawls' a göre adalet sosyal kurumların ilk erdemidir (Alıntılaman Fırat, s. 2003). Türk Dil Kurumu, adaleti "Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması" biçiminde tanımlanmaktadır. Adalet kavramı uzun süre felsefenin konu alanı içine girmiş olsa da 19. yüzyılda sosyal bilimlerin felsefeden ayrılmaya başlaması ile birlikte hukukun, sosyolojinin, siyasal bilimlerin (Toprakkaya, 2009) sonrasında ise eğitimin ilgi alanına dâhil olmaya başlamıştır.

Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisine göre çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri, yaptıkları işten zevk almaları, iş motivasyonları işyerinde algıladıkları eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Birey kendi pozisyonu ile diğer örgüt çalışanlarını kıyaslayarak bulunduğu örgütün adalet algısını değerlendirir (Aktaran Luthans, 2011, ss. 169-171). Eşitlik Teorisi ile paralellik taşıyan bir diğer teori ise Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir. Bu teoriye göre aynı örgütün içinde sınıflar arası karşılaştırmalar yapılarak örgütün adalet anlayışı ölçülür (Cownherd, & Levine, 1992). Örgütsel adalet çalışanların çalıştıkları kurumun adil olup olmama durumlarını değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin kurumdaki diğer parametreleri nasıl etkilediği ile ilgilenir (Moorman, 1991). Örgütsel adalet kavramını alan yazına tanıtan Greenberg (1997) örgütsel adaleti bireylerin adalet ilkesine ilişkin kurallar ile bu kuralların etkileri hakkındaki görüşleriyle şekillenen örgütsel rollerinin ve görevlerinin açık ve örtük özelliklerine dayanan algısı şeklinde tanımlar. Örgütsel adaletin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet başlıkları altında toplanabilir.

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet örgüt içindeki maaşlar, sosyal haklar, yardımlar ve personelin ödüllendirilmesi gibi sonuçların dağıtımındaki adaleti ifade eder (Güllüce, Özer ve Erkılıç, 2015). Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi dağıtımsal adaletin temelini oluşturur (Graham, 2009). Dağıtımsal adaletin temel ilkesi bireylerin dağıtılan kaynaklardan adaletli bir şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003).

İşlemsel Adalet: İşlemsel Adalet kavramı ilk olarak Thibaut ve Walker tarafından kullanılmıştır (Alıntılaman Yıldırım, 2003). İşlemsel adalet çalışanlara yapılan ödemelerin, çalışma koşullarının, promosyonların, finansal fırsatların ve performans değerlendirmesinin belirlenmesi ile ölçülmesi için kullanılan politikaların ve prosedürlerin adaletli olma derecesini ifade eder (Jahangir, Akbar ve Begum, 2006). Bir başka ifadeyle işlemsel adalet örgütün çıktılarının belirlenmesinde kullanılan araçların süreçlerin ve yöntemlerin algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işlemsel adaletin, çalışanların sadece örgütsel adalet ile ilgili aldıkları kararlarla ilgilenmediği, aynı zamanda bu kararları belirleyen süreçleri de dikkate aldığı söylenebilir (Güllüce, Özer ve Erkılıç, 2015).

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet anlayışına göre örgüt lideri çalışanlarına saygılı davranır ve onur kırıcı davranışlardan kaçınır. Lider astının endişe ve problemleri ile ilgilenir (Scarlicki ve Folder, 1997). Etkileşimsel adaletle göre örgütte bireylerarası etkileşim sonuç ve normlardan daha önemlidir (Barling ve Philips, 1993).

Yapılan alan yazın taramasında; örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet değişkenlerinin bir arada incelenmesine fazla rastlanmamakla birlikte, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaleti azaltabileceğini belirten çalışmalar mevcuttur (Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017). Bir başka çalışmada da örgütlerin devamlılığı için örgütsel anlamda güven ve adaletli bir ortam yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır (Hadadian vd., 2016). Kılıçoğlu (2015) yapmış olduğu araştırmada örgütsel ikiyüzlülük algılarının örgütsel adalet algılarını yordayıp yordamadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adalet algılarının amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutlarını olumsuz yönde yordadığı, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adalet algılarının amirlerle ilişkiler alt boyutuna ilişkin algılarını % 46 çalışanlarla ilişkiler alt boyutuna ilişkin algılarını % 11 açıkladığını ortaya çıkarmışlardır.

İnsanlar sosyal bir varlık olduğundan psikolojik olgulardan fazlasıyla etkilenmektedir. Psikolojik olarak insan yaratılışında var olan karşılıklı gereği harcanan emeğin karşılığı görülmediğinde, bir adaletsizliğe uğranıldığı düşünüldüğünde kişi, buna tepki olarak çalışma isteğini düşürebilir motivasyonu kırılabilir. Bu durumun tam aksi de söz konusu olabilmektedir. Adaletli bir çalışma ortamında kişi kendini huzurlu hissederek çalışması gerektiği kadar çalışacak ya da daha fazla emek sarf edebilecektir (Demirbilek, 2018). Bu nedenle adil davranılan, verilen sözlerin tutulduğu bir kurumda çalışan kendini işine daha fazla adayabilecektir. Böylelikle örgütsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda güven ve motivasyon artacaktır. Bir örgüte adaletin olmasının çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisi mevcuttur. Bunlardan en önemlisi ise kişinin motivasyonunu doğrudan etkiliyor olmasıdır. Aksi durumda ise işten çıkmaya, aidiyet duygusunun yok olmasına, morallerinin bozulmasına ve yeni bir iş aramalarına neden olacaktır (Çekiç, 2018). Bunun yanında örgütsel adaletin düşük olduğu durumlarda örgütsel sessizlik de artmaktadır (İşleyici, 2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı da olumsuz olarak etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Ay, 2013). Örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel adalet değişkenlerinin birlikte incelenmesi alan yazında teorik ve ampirik bir yapı oluşturacağından önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel adalet algılarının demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel adalet algılarında demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş ve hizmet yılı) açısından fark var mıdır?
2. Örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel ikiyeüzlülük, örgütsel adaleti yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyeüzlülük ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiisel tarama modeli, İki veya daha çok değişken arasındaki bağlantının varlığının ve ilişki düzeyinin belirlenmesi, değişkenler arasındaki ilişkileri betimleme ve sonuçlar hakkında çıkarımlarda bulunma olanağı sunan bir bilimsel araştırma yöntemidir (Tekbıyık, 2015).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Trabzon il merkezi ve ilçelerinde liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden basit seçkisiz yöntemle seçilen 249 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Öğretmenler gönüllülük esas alınarak araştırmaya dâhil edilmişlerdir. 249 öğretmenin 131'i kadın (% 52,6) ve 118' i ise erkek (% 47,4) öğretmendir. Katılımcılar yaş dağılımına göre ele alındığında, 20-30 yaş arası 108 (%43,4), 31-40 arası 96 (%38,6), 41 ve üzeri ise 45 (%18,1) öğretmenin yer aldığı görülmektedir. Öğretmenler branş dağılımına göre incelendiğinde, genel kültür- yetenek branşından 148 (%59,4) ve meslek dersleri branşlarında ise 101 (%40,6) öğretmenin katıldığı görülmektedir. Hizmet yılı değişkeninde 1-10 yıl arası hizmet veren 166 (%66,7), 11-20 yıl arası 56 (%22,5), 21 yıl ve üzeri 27 (%10,8) öğretmen bulunmaktadır. Okul türü değişkeninde ise, Anadolu ve fen lisesi 74 (%29,7), mesleki ve teknik lise 120 (%48,2), Anadolu imam hatip 55 (%22,1) öğretmen çalışmaya katılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların "cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, hizmet yılı" gibi demografik bilgilerini belirlemeye yönelik "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu", ikinci bölüm "Örgütsel

İkiyüzlülük Ölçeği” üçüncü bölüm ise “Öğretmenler İçin Örgütsel Adalet Ölçeği” nden oluşmaktadır. Aşağıda araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler yer almaktadır.

Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği: Araştırma doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek için Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu & Karadağ (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinin sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta ve ölçekte 17 adet madde bulunmaktadır. Bu 17 maddenin beş tanesi sözlerin tutulması, yedi madde içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda ve diğer beş madde de uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda bulunmaktadır. Ölçek formundaki maddeler ise 5’li Likert tipindedir. Bu beşli likert; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Yapılan bu araştırma için ölçek geçerliğine yönelik ölçme ve değerlendirme ile eğitim yönetimi alanlarından uzman görüşü alınmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında Cronbach Alfa, boyutlar için sözlerin tutulması ($\alpha = .86$), İçyapı ve çevre arasındaki uyum ($\alpha = .74$) ve Uygulamalardaki tutarsızlıklar ($\alpha = .77$), şeklindedir. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı sözlerin tutulması boyutunda .84, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda .82, uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda .83 olmakla birlikte ölçeğin genel güvenilirliği .89 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Polat (2007) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmaya yönelik geçerliğine ilişkin eğitim yönetimi ile ölçme ve değerlendirme uzmanlarından görüş alınmıştır. Uygulama sonrasında yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddeleri aslında olduğu gibi dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Uygulama sonrasında yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri .95 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları; dağıtımsal adalet boyutunda .86, işlemsel adalet boyutunda .94 ve etkileşimsel adalet boyutunda .91 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla Trabzon il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde görevli öğretmenlere ulaşılmıştır. Araştırmada gönüllülük esasına dayalı olarak istekli olanlar çalışmaya dahil edilmiştir. Bu bağlamda iki adet ölçekten ve “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu” ndan oluşan veri toplama aracı araştırmacı vasıtasıyla uygulanmıştır. Uygulama sonrası toplanan ölçek formları incelenmiş ve 249 formun analize uygun olduğu görülmüştür.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgi formlarına bağlı olarak ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılarak betimsel istatistik yapılmıştır. Öğretmenlerin ikiyüzlülük algıları ve örgütsel adalet algılarının yorumlanmasında standart sapma, aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel adalet algılarına ilişkin cinsiyet, yaş, okul türü, branş, hizmet yılı değişkenleri açısından fark olup olmadığını belirlemek için normallik varsayımına bağlı olarak parametrik testlerden t- Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); dağılımın normalliğinin sağlanmadığı durumlarda ise parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalete ilişkin algıları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Değişken	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
<i>Sözlerin Tutulması</i>	249	2.35	0.79
<i>İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum</i>	249	2.25	0.61
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	249	2.33	0.75
<i>Örgütsel İkiyezlülük</i>	246	2.31	0.59
<i>Dağıtım Sal Adalet</i>	249	3.58	0.80
<i>İşlemsel Adalet</i>	249	3.60	0.80
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	249	3.93	0.84
<i>Örgütsel Adalet</i>	249	3.71	0.74

Tablo 1'e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılarının alt boyutlarına göre ortalamaları sözlerin tutulması için $\bar{X}=2.35$; içyapı ve çevre arasındaki uyum için $\bar{X}=2.25$ ve uygulamalardaki tutarsızlıklar için $\bar{X}=2.33$ 'tür. Örgütsel ikiyezlülüğün toplamı için ise $\bar{X}=2.31$ 'dir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algıları en yüksek sözlerin tutulması boyutundayken en düşük içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutundadır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının boyutlara göre ortalamaları dağıtım sal adalet için $\bar{X}=3.58$; işlemsel adalet için $\bar{X}=3.60$ ve etkileşimsel adalet için $\bar{X}=3.93$ 'tür. Örgütsel adaletin toplamı için ise $\bar{X}=3.71$ 'dir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının en yüksek etkileşimsel adalet en düşük dağıtım sal adalet boyutunda olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalet algılarına ilişkin cinsiyet değişkeni açısından t-testi sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	F	p	t	SD	p
Sözlerin Tutulması	Kadın	131	2.36	.76	.954	.330	.178	247	.859
	Erkek	118	2.34	.84					
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Kadın	131	2.22	.57	1.869	.173	-.802	247	.423
	Erkek	118	2.29	.66					
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Kadın	131	2.29	.71	1.480	.225	-.843	247	.400
	Erkek	118	2.37	.80					
Örgütsel İkiyezlülük	Kadın	130	2.28	.55	.442	.507	-.671	244	.503
	Erkek	116	2.33	.62					
Dağıtımsal Adalet	Kadın	131	3.53	.80	.062	.803	-1.178	247	.240
	Erkek	118	3.65	.80					
İşlemsel Adalet	Kadın	131	3.64	.80	.003	.956	.656	247	.513
	Erkek	118	3.57	.80					
Etkileşimsel Adalet	Kadın	131	3.95	.87	.413	.521	.311	247	.756
	Erkek	118	3.92	.81					
Örgütsel Adalet	Kadın	131	3.70	.74	.037	.847	-.073	247	.942
	Erkek	118	3.71	.74					

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin algılarının örgütsel ikiyezlülük ölçeğinin toplamı [$t_{(247)}=-.671$; $p>.05$], sözlerin tutulması [$t_{(247)}=.178$; $p>.05$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$t_{(247)}=-.802$; $p>.05$], uygulamalardaki tutarsızlıklar [$t_{(247)}=-.843$; $p>.05$] boyutları, örgütsel adalet ölçeğinin toplamı [$t_{(247)}=-.073$; $p>.05$], dağıtımsal [$t_{(247)}=-1.178$; $p>.05$], işlemsel [$t_{(247)}=.656$; $p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$t_{(247)}=.311$; $p>.05$] boyutları için cinsiyete göre istatistiki anlamda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalet kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel adalet algılarına ilişkin yaş değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	p
Sözlerin Tutulması	20-30	108	2.41	0.83	GA	1.045	2	.523	.827	.438
	31-40	96	2.34	0.75	Gİ	155.416	246	.632		
	41üzeri	45	2.23	0.80	Toplam	156.462	248			
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	20-30	108	2.32	0.66	GA	.857	2	.429	1.147	.319
	31-40	96	2.19	0.59	Gİ	91.895	246	.374		
	41üzeri	45	2.23	0.51	Toplam	92.752	248			
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	20-30	108	2.32	0.74	GA	.944	2	.472	.828	.438
	31-40	96	2.39	0.78	Gİ	140.187	246	.570		
	41üzeri	45	2.21	0.75	Toplam	141.131	248			
Örgütsel İkiyeüzlülük	20-30	108	2.35	0.64	GA	.518	2	.259	.755	.471
	31-40	96	2.29	0.56	Gİ	83.415	246	.343		
	41üzeri	45	2.22	0.52	Toplam	83.933	248			
Dağıtımsal Adalet	20-30	108	3.47	0.84	GA	2.873	2	1.437	2.243	.108
	31-40	96	3.65	0.78	Gİ	157.578	246	.641		
	41üzeri	45	3.73	0.75	Toplam	160.451	248			
İşlemsel Adalet	20-30	108	3.60	0.84	GA	.057	2	.028	.044	.957
	31-40	96	3.59	0.79	Gİ	158.130	246	.643		
	41üzeri	45	3.63	0.74	Toplam	158.187	248			
Etkileşimsel Adalet	20-30	108	3.87	0.86	GA	.808	2	.404	.569	.567
	31-40	96	3.97	0.87	Gİ	174.628	246	.710		
	41üzeri	45	3.99	0.71	Toplam	175.436	248			
Örgütsel Adalet	20-30	108	3.65	0.77	GA	.770	2	.385	.708	.494
	31-40	96	3.74	0.73	Gİ	133.800	246	.544		
	41üzeri	45	3.79	0.67	Toplam	134.570	248			

Not: V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin algılarının örgütsel ikiyeüzlülük ölçeğinin toplamı [$F_{(246)}=.755$; $p>.05$], sözlerin tutulması [$F_{(246)}=.827$; $p>.05$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$F_{(246)}=1.147$; $p>.05$], uygulamalardaki tutarsızlıklar [$F_{(246)}=.828$; $p>.05$] boyutları, örgütsel adalet ölçeğinin toplamı [$F_{(246)}=.708$; $p>.05$], dağıtımsal [$F_{(246)}=2.243$; $p>.05$], işlemsel [$F_{(246)}=.044$; $p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(246)}=.569$; $p>.05$] boyutları için yaşa göre istatistiki anlamda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre 20-30, 31-40 ve 41-üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel adalet algıları benzerdir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel adalet algılarının bransa göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

	Branş	n	\bar{X}	Ss	F	p	t	SD	p
Sözlerin Tutulması	Genel-Yetenek-Kültür	148	2.40	0.81	.314	.576	1.062	247	.289
	Meslek Dersleri	101	2.29	0.76					
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Genel-Yetenek-Kültür	148	2.25	0.58	.139	.709	-.009	247	.993
	Meslek Dersleri	101	2.25	0.65					
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Genel-Yetenek-Kültür	148	2.31	0.76	.029	.865	-.264	247	.792
	Meslek Dersleri	101	2.34	0.75					
Örgütsel İkiyüzlülük	Genel-Yetenek-Kültür	148	2.31	0.59	.528	.468	.228	247	.820
	Meslek Dersleri	101	2.30	0.57					
Dağıtımsal Adalet	Genel-Yetenek-Kültür	148	3.53	0.81	.580	.447	-1.159	247	.248
	Meslek Dersleri	101	3.66	0.79					
İşlemsel Adalet	Genel-Yetenek-Kültür	148	3.53	0.79	.174	.677	-1.789	247	.075
	Meslek Dersleri	101	3.71	0.80					
Etkileşimsel Adalet	Genel-Yetenek-Kültür	148	3.89	0.85	1.104	.295	-1.004	247	.316
	Meslek Dersleri	101	4.00	0.83					
Örgütsel Adalet	Genel-Yetenek-Kültür	148	3.65	0.74	.261	.610	-1.451	247	.148
	Meslek Dersleri	101	3.79	0.73					

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin algılarının örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin toplamı [$t_{(247)}=.228; p>.05$], sözlerin tutulması [$t_{(247)}=1.062; p>.05$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$t_{(247)}=-.009; p>.05$], uygulamalardaki tutarsızlıklar [$t_{(247)}=-.264; p>.05$] boyutları, örgütsel adalet ölçeğinin toplamı [$t_{(247)}=-1.451; p>.05$], dağıtımsal [$t_{(247)}=-1.159; p>.05$], işlemsel [$t_{(247)}=-1.789; p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$t_{(247)}=-1.004; p>.05$] boyutları için branşa göre istatistiki anlamda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguya göre genel yetenek kültür ve meslek dersleri branşlarına sahip öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algıları benzerdir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algılarının hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Yılı	n	\bar{X}	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	p	LSD
Sözlerin Tutulması	1-10	166	2.38	0.80	GA	2.751	2	1.376	2.202	.113	
	11-20	56	2.41	0.77	Gİ	153.710	246	.625			
	21üzeri	27	2.05	0.74	Toplam	156.462	248				
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	1-10	166	2.27	0.65	GA	.152	2	.076	.201	.818	
	11-20	56	2.25	0.50	Gİ	92.601	246	.376			
	21üzeri	27	2.19	0.59	Toplam	92.752	248				
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	1-10	166	2.32	0.73	GA	3.440	2	1.720	3.073	.048	2>3
	11-20	56	2.47	0.76	Gİ	137.690	246	.560			
	21üzeri	27	2.04	0.82	Toplam	141.131	248				
Örgütsel İkiyüzlülük	1-10	166	2.32	0.62	GA	1.322	2	.661	1.945	.145	
	11-20	56	2.36	0.49	Gİ	82.611	246	.340			
	21üzeri	27	2.10	0.54	Toplam	83.933	248				
Dağıtımsal Adalet	1-10	166	3.52	0.83	GA	4.202	2	2.101	3.308	.038	3>1
	11-20	56	3.61	0.69	Gİ	156.249	246	.635			
	21üzeri	27	3.93	0.77	Toplam	160.451	248				
İşlemsel Adalet	1-10	166	3.60	0.83	GA	.902	2	.451	.706	.495	
	11-20	56	3.55	0.72	Gİ	157.285	246	.639			
	21üzeri	27	3.77	0.78	Toplam	158.187	248				
Etkileşimsel Adalet	1-10	166	3.92	0.89	GA	.413	2	.206	.290	.749	
	11-20	56	3.90	0.71	Gİ	175.023	246	.711			
	21üzeri	27	4.05	0.79	Toplam	175.436	248				
Örgütsel Adalet	1-10	166	3.68	0.77	GA	1.337	2	.669	1.235	.293	
	11-20	56	3.67	0.62	Gİ	133.233	246	.542			
	21üzeri	27	3.92	0.72	Toplam	134.570	248				

Not: V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin algıların örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin toplamı [$F_{(246)}=1.945$; $p>.05$], sözlerin tutulması [$F_{(246)}=2.202$; $p>.05$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$F_{(246)}=.201$; $p>.05$] boyutları, örgütsel adalet ölçeğinin toplamı [$F_{(246)}=1.235$; $p>.05$], işlemsel adalet [$F_{(246)}=.706$; $p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(246)}=.290$; $p>.05$] boyutları için hizmet yılına göre istatistiki anlamda farklılık göstermezken; uygulamalardaki tutarsızlıklar [$F_{(246)}=3.073$; $p<.05$] ve dağıtımsal adalet [$F_{(246)}=3.308$; $p<.05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmış ve uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda 11-20 yıl [$\bar{X}=2.47$] hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının 21-üzeri yıl [$\bar{X}=2.04$] hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet boyutunda ise 21-üzeri yıl [$\bar{X}=3.93$] hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının 1-10 yıl [$\bar{X}=3.52$] hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algılarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi										
	Okul Türü	n	X	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	p
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	AFL	74	2.32	0.73	GA	.575	2	.288	.503	.605
	MTL	120	2.37	0.80	Gİ	140.555	246	.571		
	AİHL	55	2.24	0.69	Toplam	141.131	248			
İşlemsel Adalet	AFL	74	3.58	0.72	GA	.960	2	.480	.751	.473
	MTL	120	3.66	0.87	Gİ	157.227	246	.639		
	AİHL	55	3.51	0.73	Toplam	158.187	248			
Etkileşimsel Adalet	AFL	74	3.88	0.81	GA	1.568	2	.784	1.109	.332
	MTL	120	4.01	0.88	Gİ	173.868	246	.707		
	AİHL	55	3.83	0.79	Toplam	175.436	248			
Kruskal Wallis H Testi										
	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p		
Sözlerin Tutulması	AFL	74	126.89	4.461	.012	1.966	2			.374
	MTL	120	119.17							
	AİHL	55	135.19							
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	AFL	74	117.61	3.204	.042	1.169	2			.557
	MTL	120	127.31							
	AİHL	55	129.89							
Örgütsel İkiyüzlülük	AFL	74	119.15	4.539	.012	.440	2			.802
	MTL	120	124.50							
	AİHL	55	127.14							
Dağıtımsal Adalet	AFL	74	130.24	4.510	.012	1.848	2			.397
	MTL	120	126.95							
	AİHL	55	113.69							
Örgütsel Adalet	AFL	74	124.47	3.736	.025	3.167	2			.205
	MTL	120	131.78							
	AİHL	55	110.93							

Not: AFL: Anadolu ve Fen Lisesi; MTL: Mesleki ve Teknik Lise; AİHL: Anadolu İmam Hatip Lisesi V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin algılarının örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin toplamı [$X^2_{(2)}=.440$; $p>.05$], sözlerin tutulması [$X^2_{(2)}=1.966$; $p>.05$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$X^2_{(2)}=1.169$; $p>.05$], uygulamalardaki tutarsızlıklar [$F_{(246)}=.503$; $p>.05$] boyutları, örgütsel adalet ölçeğinin toplamı [$X^2_{(2)}=9.070$; $p>.05$], dağıtımsal [$X^2_{(2)}=9.070$; $p>.05$], işlemsel [$F_{(246)}=.751$; $p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(246)}=1.109$; $p>.05$] boyutları için okul türüne göre istatistiki anlamda farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre farklı okul türlerinde (Anadolu ve Fen Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise, Anadolu İmam Hatip Lisesi) görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algıları benzer şekildedir.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

	Sözlerin Tutulması	İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Örgütsel İkiyüzlülük	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Sözlerin Tutulması	1							
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	.702**	1						
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	.441**	.397**	1					
Örgütsel İkiyüzlülük	.872**	.864**	.729**	1				
Dağıtımsal Adalet	-.610**	-.458**	-.405**	-.596**	1			
İşlemsel Adalet	-.616**	-.543**	-.433**	-.646**	.774**	1		
Etkileşimsel Adalet	-.525**	-.415**	-.437**	-.556**	.656**	.751**	1	
Örgütsel Adalet	-.644**	-.521**	-.470**	-.662**	.893**	.929**	.891**	1

**p<.001

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [$r=-.662, p<.01$]. Örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde sözlerin tutulması [$r=-.644, p<.01$] ile yüksek düzeyde; içyapı ve çevre arasındaki uyum [$r=-.521, p<.01$] ve uygulamalardaki tutarsızlıklar [$r=-.470, p<.01$] boyutları ile orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel İkiyüzlülüğün Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken		B	Std. Error	β	t	p
Örgütsel İkiyüzlülük	Constant	5.629	.144		39.046	.000
	Örgütsel Adalet	-.836	.061	-.662	-13.794	.000
		R=.662	R ² =.438	F _(1,247) =190.270	p=.000	

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordamaktadır [$R=.662, R^2=.438, F_{(1,247)}=190.270, p=.000$]. Öte yandan örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel adaletle ilişkin toplam varyansın %44'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu bulguya göre örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlerin öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, okul türü, branş, hizmet yılı) göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında sırasıyla öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algıları, demografik değişkenler bağlamında fark olup olmadığı, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ile örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaleti yordama derecesinin incelenmesini içermektedir.

İkiyüzlülük, siyaset dâhil her türlü örgüt ve toplumsal oluşumlarda yaygınlığı nedeniyle her zaman dikkat çekici bir olgu olmuştur, ancak bu kavrama gösterilen ilgi oldukça olumsuz yöndedir (Tunçel, 2016). Söylemler, kararlar ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olarak tanımlanabilen örgütsel ikiyüzlülük kavramı ulusal alan yazında sınırlı olarak ele alınmışsa da (Koşar & Koşar, 2017, s.601) son dönemlerde adı sıklıkla duyulan bir kavramdır. Örgütsel ikiyüzlülük mevcut olduğu bir kuruma beraberinde birçok olumsuzluğu getirecek ve olumlu bir çalışma iklimi oluşamayacaktır. Örgütsel ikiyüzlülük bir kurumda arttıkça, çalışanlar arasındaki örgütsel güven azalmaktadır. Kişilerin, konuşma, kararlar ve eylemler arasındaki farklılıkları, tutarsızlıkları okul üyeleri arasındaki güveni azaltır. Bunun nedeni, çoğunlukla eylemlerdeki tutarsızlığın, çalışanların inanç niyetleri gibi davranışlarını etkilemesinden dolayıdır (Kılıçoğlu, 2017). Dolayısıyla, kelimelerle eylemler arasındaki tutarsızlık örgütlenmeye karşı olumsuz tutum doğurmakta böylelikle örgüt etkili biçimde faaliyet gösteremeyebilir (Naus vd. 2007). Bu nedenle, örgüte yansımış olan tutarsızlık ve samimiyetsizlik, özellikle de liderin sözleri ve eylemlerine karşı kişilere olan inancı azaltmaktadır (Tschannen - Moran, 2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülüğün az da olsa var olduğu (Kılıçoğlu, 2015) tespit edilmiştir. Bu davranış azaltılması ve yok edilmesi gerekmekte olan bir örgütsel davranış problemidir. Örgütsel ikiyüzlülüğün olumlu olmayan sonuçları sadece bununla sınırlı değildir ve bu davranış kurum çalışanlarının örgütlerine devam etmelerini, iş performansını, örgütsel bağlılıklarını ve işten memnuniyetlerini azaltmaktadır (Jansen & Van Gilnow, 1985; Brunsson, 1989; Philippe & Koehler, 2004; Cha & Edmondson, 2006). Örgütsel adaletin, örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz çıktılarından biri olabileceği söylenebilir. Çünkü uygulamalarda gösterilen tutarsız davranışlar, yöneticilerin adil davranmaması ve problemleri çözeceğini söyleyip bunu yapmaması örgütsel ikiyüzlülük algılarını yükseltirken, adalet algılarını da olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Kılıçoğlu (2017), yapmış olduğu çalışmada örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük olduğunu bulgulamıştır ki bu sonuç da araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin ikiyüzlülük algıları cinsiyet değişkeni açısından benzerlik göstermektedir. Bir başka elde edilen bulgu ise öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algısı yaş, branş değişkenleri açısından istatistiksel anlamda bir farklılık göstermemiştir. Hizmet yılı değişkeni bağlamında incelendiğinde uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda 11-20 hizmet yılına sahip öğretmen algılarının, 21-üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel ikiyüzlülük algıları okul türü değişkeni açısından bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Polat (2007), Toytok ve Açıkgöz (2013), Baş ve Şentürk (2011) ve Kasapoğlu (2015)'nin sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bunun yanında Yılmaz (2010), Çelebi, Vuranok ve Asan(2015), Yıldız (2013) olumlu bir örgütsel adalet algısı tespit etmişlerdir, ancak algıyı orta düzey olarak bulgulamışlardır. Öğretmenler en yüksek algı puanına etkileşimsel adalet boyutunda en düşük algı puanına ise dağıtımsal adalet boyutunda sahiptirler. Toytok ve Açıkgöz (2013) çalışmalarında en yüksek ortalamayı işlemsel adalet boyutunda, en düşük ortalamayı ise etkileşimsel adalet boyutunda; Yıldız (2013) en yüksek ortalamayı etkileşimsel adalet boyutunda, en düşük ortalamayı ise işlemsel adalet boyutunda elde etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre öğretmenlerin dersler, ders programları, ödül ve sorumluluklar hususlarında gösterilen yaklaşımı adil buldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, istatistiksel olarak manidar bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma bulgularının aksine, Foley (2005), Anderson ve Shiness (2003), Yürür (2008) ve Çelebi, Vuranok ve Asan(2015) örgütsel adalet ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuşlardır. Foley (2005) 'in sonuçlarına göre erkeklerin örgütsel adalet algısı daha yüksektir. Anderson ve Shiness

(2003) 'in sonuçlarına göre kadınların örgütsel adalet algısı erkeklere kıyasla daha düşüktür ve kadınlar eşitsizlikten daha yüksek oranda bahsetmektedirler. Çelebi vd.(2015) ise sadece etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı farklılık elde etmiştir ve farklılık erkekler lehinedir. Araştırma bulgularıyla paralellik gösteren çalışmalarda mevcuttur. Köse, Kartal ve Kayalı (2003), Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Cömert, vd.(2008), Baş ve Şentürk (2011) ve Kasapoğlu (2015)'nun bulguları da cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algılarını farklılaştırmadığı yönündedir. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel algılarının, cinsiyet değişkenine göre benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örgütsel adalet ölçeğinden elde edilen puanlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yaş değişkenine göre manidar bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Kasapoğlu (2015) ve Polat ve Celep (2008)'in sonuçları ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş değişkenine göre benzerdir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı branş değişkenine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile branş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar Cömert vd.(2008)'nin araştırma sonuçları ile paralellik gösterirken Kasapoğlu (2015)'nin araştırma sonuçları ile çelişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına hizmet yılı değişkeni açısından bakıldığında; dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Dağıtımsal adalet boyutunda 21 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının 1-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cömert vd.(2008)' nin sonuçları elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çelebi vd.(2015) ise dağıtımsal adalet boyutunda öğretmenlerin ilk atama sürecinde (1-5 yıl) pozitif algıya sahip oldukları ve 6-10 yıl sürecinde bu olumlu algının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu dönemden sonra ise örgütsel adalet algısı artış göstermektedir. Polat (2007) ise farklılığı etkileşimsel adalet boyutunda elde etmiş ve kıdem arttıkça etkileşimsel adalet algısının azaldığını belirtmiştir. Bunun yanında Baş ve Şentürk (2011) ve Kasapoğlu (2015) kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algısında manidar bir fark tespit etmemişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı okul türü değişkenine göre incelenmiş ve iki değişken arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık bulunmamıştır. Farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı benzerdir. Bunun yanında Cömert vd.(2008) genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının Anadolu ve fen lisesinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmiş ve bu durumu Anadolu ve fen liselerinde çalışmanın zorluğuna bağlamıştır. Hizmet yılı değişkeni dağıtımsal adalet boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Dağıtımsal adalet boyutunda ise 21-üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının 1-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Farklı okul türlerinde (*Anadolu ve Fen Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise, Anadolu İmam Hatip Lisesi*) görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algıları benzer şekildedir.

Örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde sözlerin tutulması ile yüksek düzeyde; içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutları ile orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ikiyüzlülüğün arttığı örgütlerde adalet algılarının azalması beklenmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet kavramlarının birlikte araştırıldığı çalışmalar az da olsa mevcuttur. Kılıçoğlu (2015), yapmış olduğu araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adalet algılarının amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutlarını olumsuz yönde yordadığı, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adalet algılarının amirlerle ilişkiler alt boyutuna ilişkin algılarını % 46 çalışanlarla ilişkiler alt boyutuna ilişkin algılarını % 11 açıkladığını ortaya çıkarmıştır. Kılıçoğlu, vd. (2017), yapmış oldukları çalışmada örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaleti azaltabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Kılıçoğlu (2015), yaptığı çalışmada ikiyüzlülük algılarının, örgütsel adaletin, çalışanlar ve amirlerle ilişkiler alt boyutlarını olumsuz yönlü yordadığı sonucuna varmıştır. Öte yandan örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel adaletle ilişkin toplam varyansın % 44'ünü açıklamakta dolayısıyla, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin az olduğu ya da adaletin olmadığı kurumlarda, çalışanların kurumlarına bağlılığı da ciddi oranda azaltması beklenmektedir. Örgütlerin ana kaynakları çalışanlarıdır bu nedenle çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışanlar açısından olumlu örgütsel davranışların artırılması, olumsuz davranışların azaltılması gerekmektedir. Kavas ve Şahin (2016) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Böylelikle örgütsel adalet arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Örgütsel adalet algıları, çalışanların iş doyumunu belirleyen faktörlerden bir tanesidir (Yelboğa, 2012). Örgütsel adaletin arttığı bir örgütte örgütsel sessizlik de azalacaktır (Halbaw, 2018).

Okullarda pozitif bir ortam oluşturmak için öğretmenlerin olumlu duygularını artırıcı ve olumsuz duygularını azaltıcı yönde çalışmalar yürütülmelidir. Örgütsel ikiyezlülük alan yazında henüz yeni bir kavramdır. Bu nedenle kavram yaygınlaşmadan tedbir alınmasında fayda vardır. Bu bağlamda okul müdürleri bilinçlendirilmeli, seminerlerle, konferans veya hizmet içi eğitimlerle örgütsel ikiyezlülük kavramı tanıtılmalıdır. Örgütsel ikiyezlülük ve adalet ilişkisi göz önüne alındığında ikiyezlülüğün adalet etkisi vurgulanarak örgütün negatif duygularla doldurulmasının önüne geçilmelidir. Örgütsel ikiyezlülük ile ilişkili olabilecek diğer değişkenler derinlemesine incelenebilir. Bu tarz çalışmalar alan yazına katkı sağlamanın yanında okullarda alınacak tedbirler ve yapılacak uygulamalar konusunda fikir verebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. (Ed: D. Albarracín, B. T. Johnson & M.P. Zanna) *Handbook of Attitudes and Attitude Change*. (pp.173-221) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Alicke, M., Gordon, E., & Rose, D. (2013). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26(5), 673–701.
- Anderson, D.M. & Shiner, K.J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field, *Journal Of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Ay, G. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of hypocrisy: Talk, decisions and Action in Organizations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17, 29-62.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (17. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cha, S., & Edmondson A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- Christensen, L., Morsing, M., & Thyssen, O. (2011). The polyphony of corporate social responsibility: Deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy. In G. Cheney, S. May & D. Munshi (Eds.). *The handbook of communication ethics* (pp.467-474).
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.

- Cownherd, D.M., & Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory, *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-133.
- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet Ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki Edirne İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezinden edinilmiştir.
- Çelebi, N., Vuranok, T.T., & Asan, T. (2015). Bazı demografik değişkenler açısından ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 24-35.
- Demirbilek, N. (2018). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi (Doktora Tezi). Ulusal Tez Merkezinden edinilmiştir.
- Eroğlu, F., & Eroğlu-Gün, Ş. (2014). Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*.
- Erol, N. (2010). Küreselleşme sürecinde örgütleri yeniden düşünmek, *Akademik Bakış*, 4(7), 79- 89.
- Fernando, M., & Gross, M. (2006). Workplace spirituality and organizational hypocrisy: The holy Water-Gate case. 20th ANZAM (Australian New Zealand Academy of Management) Conference on Management: Pragmatism, Philosophy, Priorities, 6-9 December 2006. Rockhampton: Central Queensland University.
- Fırat, A. S. (2003), Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Foley, S., Hang-Yue, N., & Wong, A. (2005). Perceptions of discrimination and justice are there gender differences in outcomes?, *Group & Organization Management*, 30(4), 421-450.
- Graham, H. E. (2009). *Organizational justice and stress: An investigation of the justice slience hierarchy using the four-factor model* (Yüksek Lisans Tezi). Texas: University of Texas at Arlington.
- Greenberg, J., (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Güllüce A.Ç., Özer, S., & Erkilic, E. (2015), The effect of organizational justice perception on organizational commitment among healthcare sector employees. *Journal of Business and Management*, 4(3), 16-25.
- Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K.S., & Sabet, F.Z. (2016). Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy. 7(1).
- Halbaw, A. (2018). Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABA Journal*, 26(3), 21-36.
- Jansen. E. & Von Gilnow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Jones, D.N., Olderbak, S.G. & Figueredo, A.J. (2011). The intentions towards infidelity scale. 3. edition. (Ed. T.D. Fisher, C.M. Davis, W.L. Yarber, & S.L. Davis *Handbook of Sexuality-Related Measures*. (pp. 251- 253) New York: Routledge.
- Kasapoğlu, S. (2015). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi). Ulusal Tez Merkezinden edinilmiştir.

- Kavas, R., & Şahin, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Kılıçoğlu, G. (2015). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*.10. Eğitim Yönetimi Kongresi, 7-9 Mayıs 2015 (s.349-350), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Kılıçoğlu, G.(2017). Örgütsel İkiyüzlülük ve Bütünlüğün Türkiye Bağlamında İncelenmesi: Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz-Kılıçoğlu, D. & Karadağ, E. (2017): Do Schools Fail to “Walk Their Talk”? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy, *Leadership and Policy in Schools*, DOI: 10.1080/15700763.2017.1371762.
- Köse, S., Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Lipson, M. (2006). Organized hypocrisy and global governance: Implications for United Nations reform. The Annual Meeting of the International Studies Association, San Diego, California.
- Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship?.*Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683 -718.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Runciman, D. (2008). *Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Scarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Tekbıyık, A. (2015). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi yayınları: Ankara
- Topakkaya, A. (2009). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 27-45.
- Toytok, E. H. & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Tunçel, Ö. B. (2016). The critique of political hypocrisy: A conceptual analysis (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal tez merkezinden edinilmiştir.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli öz saygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371- 402.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.