



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM/ ANASANAT DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÜMRANİYE İLÇESİ BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
ADALETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS**

**MENŞURE ŞULE ŞİMŞEK**

**İSTANBUL, 2022**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM/ ANASANAT DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÜMRANIYE İLÇESİ BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
ADALETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS**

**Menşure Şule ŞİMŞEK**

**(200512019)**

**Danışman**

**(Prof.Dr.Hasan BACANLI)**

..... tarafından .....proje numarası ile  
desteklenmiştir.

**İSTANBUL, 2022**

## **BEYAN/ ETİK BİLDİRİM**

Yaptığım bu araştırmada bilimsel etik kurallarına uygun olarak çalıştığımı, yardım aldığım yayınlara atıfta bulunduğumu, yaptığım araştırmanın daha önce başkasının çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Öğrencinin Adı ve Soyadı

İmza

## **TEŞEKKÜR**

Yüksek Lisans eğitim sürecinde, proje çalışmamın yürütülmesinde bilgi ve tecrübelerini paylaşarak bana rehber olan kıymetli hocam Prof. Dr. Hasan BACANLI' ya ve emeği geçen hocalarıma çok teşekkür ederim.

Menşure Şule ŞİMŞEK

İmza

**ÜMRANIYE İLÇESİ BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
ADALETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**  
**Menşure Şule ŞİMŞEK**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, İstanbul İli, Ümraniye İlçesi, Zübeyde Hanım Ortaokulunda çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma verileri nitel araştırma veri toplama tekniklerinden birisi olan görüşme yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın deseni, durum çalışmasıdır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formu çalışmanın amacına uygun bir şekilde örgütsel adalete ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi ve uzman görüşü alınarak gerekli ekleme ve çıkarmalar yapılarak hazırlanmıştır. Görüşme formunda açık uçlu toplam on altı adet soru bulunmaktadır. Araştırmanın verilerini toplamak için 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Ümraniye İlçesi, Zübeyde Hanım Ortaokulunda görev yapan 25 branş öğretmeni ile görüşmeler sağlanmıştır. Her bir görüşme deşifre edilerek metin haline getirilmiştir. Görüşme metinlerinin analizinde kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak uygun tema, alt tema ve kodlamalar tablolar ile ortaya konmuş, verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri dağıtımsal, işlem ve etkileşim adalet boyutlarıyla ele alınmış ve analiz edilmiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin çoğunun adalet araştırmanın bulgularına göre katılımcıların çoğunun adalete ilişkin görüşleri dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutunda olumludur. Öğretmenler en çok ödülleri verilmesinde adaletsizliğe maruz kalmaktadırlar. Öğretmenlerin adalete ilişkin algılarının şekillenmesinde örgüt kaynaklarının dağıtım süreci, bu süreçte kullanılan yöntemler ve işlemlerin uygulanmasında gösterilen davranışlar ve tutumlar etkili olmaktadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin mutlu, huzurlu ve güven içinde çalışmalarını kurumlarında örgütsel adaletin uygulanmasıyla mümkündür.

**Anahtar kelimeler;** Adalet, Örgütsel Adalet,Okul, Öğretmen, Branş Öğretmeni

# ÜMRANIYE İLÇESİ BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

**Menşure Şule ŞİMŞEK**

## ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the opinions of the branch teachers working at Istanbul Province, Ümraniye District, Zubeyde Bayan Secondary School regarding organizational justice. For this purpose, qualitative research method was used and research data were collected through interview, which is one of the qualitative research data collection techniques. The pattern of the research is the case study. In determining the participants, the purpose sampling method and accordingly, the criteria sampling technique were used. The data of the research were collected by semi-structured interview form. The interview form was prepared by examining the studies on organizational justice in accordance with the purpose of the study and taking expert opinion and making the necessary additions and subtractions. There are a total of sixteen open-ended questions on the interview form. In order to collect the data of the research, interviews were provided with 25 branch teachers working at Istanbul Province, Ümraniye District, Zubeyde Bayan Secondary School in the 2021-2022 academic year. Each interview has been deciphered and turned into text. In the analysis of interview texts, the appropriate themes, sub-themes and codings were presented with tables by adhering to the conceptual framework, and content analysis was used in the analysis of the data. Teachers' views on organizational justice were discussed and analyzed in the dimensions of distribution, process and interaction justice. According to the findings of the justice study, the opinions of most of the participants regarding justice are positive in terms of distribution, processing and interaction justice. Teachers are most exposed to injustice in awarding awards. In shaping teachers' perceptions of justice, the distribution process of the organization's resources, the methods used in this process and the behaviors and attitudes shown in the implementation of the processes are effective. It is possible for teachers working in schools to work happily, peacefully and safely with the application of organizational justice in their institutions.

Keywords; Justice, Organizational Justice, Branch Teacher

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
1.GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	2
1.3. Varsayımlar .....	3
1.4. Sınırlılıklar.....	3
1.5.Tanımlar .....	3
İKİNCİ BÖLÜM .....	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEVE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	3
2.1. Adalet .....	3
2.1.1. Adalet Kavramının Unsurları.....	5
2.2. Örgütsel Adalet .....	5
2.3. Örgütsel Adaletin Tarihçesi.....	8
2.4. Örgütsel Adaletin Önemi.....	8
2.5. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	9
2.5.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theory).....	10
2.5.2. Proaktif-İçerik Teoriler (Proactive-Content Theory).....	11
2.5.3. Reaktif-Süreç Kuramlar (Reactive Process Theories).....	12
2.5.4. Proaktif-Süreç Kuramlar (Proactive Process theories).....	13
2.6. Örgütsel adaletin Boyutları .....	15
2.6.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice).....	15
2.6.2. Yöntem/İşlem/Süreçsel Adalet (Precedural Justice).....	17
2.6.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	18
2.7. Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Adalet.....	21
2.7.1. Eğitimde Adalet.....	22
2.7.2. Eğitim Yönetimi Süreçlerinde Adalet.....	23
2.7.2.1. Karar Verme Sürecinde Adalet.....	23
2.7.2.2. Planlama Sürecinde Adalet.....	24
2.7.2.3. Örgütlenme Sürecinde Adalet.....	26
2.7.2.4. İletişim Sürecinde Adalet.....	27
2.7.2.5. Etki Sürecinde Adalet.....	28
2.7.2.6. Koordinasyon Sürecinde Adalet.....	29

2.7.2.7. Değerlendirme Sürecinde Adalet.....	30
2.7.3. Okul Yönetiminde Adalet.....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	32
3. YÖNTEM.....	32
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	32
3.2. Araştırmanın Deseni .....	32
3.3. Çalışma Grubu.....	32
3.4. Verilerin Toplanması .....	33
3.5. Verilerin Analizi.....	34
4. BULGULAR .....	35
5. TARTIşMA VE SONUÇ.....	43
6. KAYNAKÇA.....	47



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	33
<b>Tablo 2.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri.....	35
<b>Tablo 3.</b> Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletine ilişkin görüşleri.....	36
<b>Tablo 4.</b> Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından işlem adaletine ilişkin görüşleri.....	39
<b>Tablo 5.</b> Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletine ilişkin görüşleri .....	41

## KISALTMALAR

akt.	Aktaran
s.	Sayfa/sayfalar
TDK	Türk Dil Kurumu
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Adalet asırlar boyu kişilerin önem verdiği, ahlak felsefesindeki temel erdemlerden birisidir. İnsan ve toplum için devam eden bir yaşam felsefesidir. Adalet kavramı araştırıldığında Aristo, Socrates, Nazick, Plato gibi felsefeyle uğraşanların üzerinde araştırmalar yaptıkları bir kavram olduğu görülmektedir (Greenberg ve Bies 1992,433 akt. İçerli, 2010). Adalet, kişilerin davranışlarını ahlaki anlamda inceleyen, eleştiren hakka saygıyı ve doğruluğu temel alan uygun muamele, tarafsızlık, doğruluk ve dürüstlük olarakta görülebilir (Cevizci, 2005). Vicdan bireyin gerek diğer insanların davranışlarıyla ilgili gerekse kendisi hakkında bir yargıda bulunmaya yönlendirir. Adalet kavramı, haklı-haksız, suçlu-suçsuz kavramlarının birbirinden ayrılmasını sağlar, karşılığında ceza-ödül verilmesi anlamı da taşır, insanın davranışlarının ahlaka uygun olup olmadığını belirler, inceler (Çeçen,1993).

Çevremizde gelişen durumların ne kadar adaletli olup olmadığını değerlendiririz. Karşılaştığımız adaletsizliklere farklı tepkiler veririz. Adams, kişilerin adaletsiz bir durumla karşılaştıklarında kendilerini sadece mutsuz hissetmeyeceklerini aynı zamanda duruma farklı tepkiler gösterebileceklerini söylemiştir (İçerli,2010).

Örgütsel adalet, kişinin çalıştığı kurumda ki uygulamalara yönelik adalet algılamasıdır. Çalışanların, kurumlarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin inançlarını göstermektedir (Greenberg, 1996:24, akt. Kılıçaslan, 2010). Örgütsel adalet, iş görenler arasında görev, hizmet, mal, ücret, ödül, ceza, fırsat, rol ve örgütsel pozisyon gibi hakların dağıtılması veya dağıtım kararlarının alınmasında geliştirilen normlar ve bu normların dayandığı toplumsal kurallarla ilgilidir (Folger & Cropanzano, 1998, akt. Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet kavramı, bireylerin örgütleri ile ilgili düşüncelerini ve bu düşüncelerin etkisinde örgütlerine karşı nasıl bir davranış ve tutum içine gireceklerini tespit etmelerinde oldukça önemlidir (Taşçıoğlu H, 2010). İnsanlar zamanlarının çoğunu geçirdikleri işyerlerinde gerek yönetici davranışları gerek aldıkları ödül gerekse ücretin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı hususunda sorular sorarlarsa, durumu değerlendirirler ve çevrelerine karşı farklı davranışlar geliştirirler. Örgütte adaletsizlik yapıldığı takdirde bu durum insanların örgüte karşı duruşlarını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Bundan dolayı, yöneticilerin, örgütte adaletin sağlanması için, kurum içinde sosyal ilişkilerin gelişmesine, karar süreçlerini uygulamaya, kaynakların dağıtımına gereken önemi vermeleri gerekmektedir (İçerli,2010).

İnsanlar, yaşamları boyunca her yerde ve her zaman adaletin olmasını isterler. Çalışan kişiler zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirmektedir. Bu kişilerin çalıştıkları yerlerde kendilerini güvende hissetmeleri onların örgüte ve işlerine bağlanmasını sağlayacaktır. Bu durum örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır. Bu durumda örgütte çalışan kişilerin örgüt içinde adalet kavramının varlığına inanmaları ve bunun somut halini görmeleri gerekmektedir. Bir çalışan adaleti hissettiğinde işine severek gelecek, örgüt ve örgüt çalışanlarıyla arasındaki etkileşimi ve iletişimi olumlu yönde sürdürecektir. Ters bir durumda

adaletsizliği hisseden ve bu durumu uygulamada gören bir kişi işlerin aksamasına neden olacak, örgüte bağlılık hissetmeyecektir. Bu durum ortamda çatışmaların, düzensizliklerin çıkmasına ya da çalışanın işini bırakmasına neden olacaktır (İyigün,2012).

Okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik araştırmaların son yıllarda artış gösterdiği görölmektedir. Türkiye’de eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmalar genellikle kademe belirtilmeksizin (Titrek,2009; Sağbaş ve Özdemir,2010; Yılmaz,2010; Özgan ve Bozbayındır,2011; Çırak,2013; Uysal 2014; Kılıç ve Demirtaş,2014; Akgeyik,2014; Tekin,2017; Öztürk,2020) yapılmıştır. İlköğretim kademesinde yapılan çalışmalarda (Tan,2010; Çırak,2013) öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ve algılarını belirlenmeye çalışılmışlardır. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları belirlenmeye çalışılmıştır (Akgeyik,2014; Kılıç ve Demirtaş,2014; Uysal,2014). Çalışmaların büyük bir kısmında veriler örgütsel adalet anketi aracılığıyla (Tan,2010; Titrek,2009; Akgeyik,2014; Çırak,2013) toplanmış bir kısmında görüşme yöntemi ile (Özgan ve Bozbayındır,2011; Tekin,2017; Öztürk,2020; Sağbaş ve Özdemir, 2010) toplanmıştır. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin birtakım değişkenlere (vatandaşlık, güven, iş doyumu, sinizm, sessizlik, bağlılık, mutluluk, ikiyüzlülük) göre farklılık gösterip göstermediği açıklanmıştır. Yine yapılan çalışmalarda öğretmenlerin adalete ilişkin görüşleri adaletin alt boyutlarına göre ortaya konmuştur. Çalışmalarda genel bir örgütsel adalete ilişkin algı değerlendirmesi yapılmamıştır. Araştırmalar genelde il, ilçe ve okul çapında yapılmıştır. Farklı şehirlerdeki okulların örgütsel adalet düzeyi ortaya konmaya çalışılması, farklı okulların adalet algısı durumlarının anlaşılması açısından önemli olabilir. Türkiye’de ortaokul kademesinde öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri adaletin farklı kavramlarla etkisi ortaya konularak, ya da diğer kademelerle birlikte araştırılmış ancak ortaokul öğretmenlerinin kendine özgü örgütsel adalete ilişkin görüşleri araştırılmamıştır.

Örgütsel adalet, kişilerin örgütte ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütü nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve birikimlerini örgüte taşıırken katkılarının karşılığını en adil şekilde almak isterler. Kendilerine adil davranıldığını düşünürlerse örgüt lehine, adaletsizlik yapıldığına inanırlarsa örgüt aleyhine davranış geliştirmektedirler.

### **1.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, İstanbul İli, Ümraniye İlçesi, Zübeyde Hanım Ortaokulunda çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde genel olarak eğitim örgütlerinde, liselerde, ilkokullarda örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların yapıldığı görölmekte, ancak ortaokul branş öğretmenlerinin tek başına örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla ortaokul branş öğretmenlerinin örgütlerindeki adaletli ve adaletsiz olarak algıladıkları uygulamalara ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve yöneticilerinden beklentilerine ışık tutmak hedeflenmiştir.

### 1.3.Varsayımlar

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan görüşme sorularına verilen yanıtlar öğretmenlerin doğal görüşlerini ortaya koymaktadır.

### 1.4.Sınırlılıklar

Bu araştırma, İstanbul ili, Ümraniye ilçesi, Zübeyde Hanım Ortaokulu öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

### 1.5.Tanımlar

**Adalet:** Adalet kavramı dilimizde adil olma tutumu anlamına gelmektedir. Haklı olanın hakkını alması, hakkı gözetme, haksızlık yapmama anlamı içerir (Erdoğan 1998:154,akt.İçerli,2010).

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet kavramını literatüre kazandıran Greenberg (1987) örgütsel adaleti çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylar, uygulanan kuralları adalet ilkesine göre değerlendirmeleri olarak ifade etmiştir.Yine Greenberg (1990)'da örgütsel adaleti; örgütteki birleştirici hareketlerden biri olarak tanımlamıştır (Greenberg,1996:24, akt. Kılıçaslan 2010).

**Branş Öğretmeni:** Alanı bir veya bir grup dersin öğretmenliği olan öğretmen (MEB,2020).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1.Adalet

Adalet; a-d-l kökünden gelmiş Arapça bir kelimedir. Doğru, dengeli ve dürüst anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumunda adalet ‘yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması’, ‘ hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, ‘bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları’ ve ‘herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk’ olarak dört farklı anlamı bulunmaktadır. Adaletin karşıt anlamı ise zulümdür. Zulüm kelimesi, anlamı “haksızlık, zorbalık” olan z-l-m kökünden gelmektedir (TDK,2017).

Ayrıca adalet kavramının kökü “adl” İngilizcede “justice” olarak kullanılmıştır. “Justice” kökünde ki “just” sistemin düzgün işlemesi, gerekenlerin yapılması şeklinde belirtilmiştir ( Kaya 2008,232’den akt. İçerli ,2010).

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adaletin gerçekleşmesi için insanlar çok eski zamanlardan beri mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynaklardan olan “Hammurabi Kanunları”da sosyal adalet konusuna önem vermiş, kişilerarası kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiği üzerinde durmuştur. Her kültürün hikaye ve masallarının sosyal adaletle ilgili dersler vermeye çalıştığı bilinmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998’den akt. Kılıçaslan, 2010).

Tarih boyunca önemli olan adaletle ilgili tanımlardan, kaynaklarda yer alanların bazıları:

Dilimizde adalet hareketin veya davranışın doğruluğunu, bireylerin dürüstlüğünü ve adalete uygunluğunu ifade etmektedir (İçerli, 2010).

Latincede hakkaniyet ruhu, hak ve hukuk ruhuna uygun anlamı içerir (Gündoğan,2004:86).

Adalet en büyük, nesnel ve gerçek bir değer anlatımı olarak, toplumdaki değerlerin, erdemlerin, ideallerin, ilkelerin somutlaşmış yaşama geçirilmiş, olması halidir. Bireylerin davranışını etik açıdan gözleyen ve tenkit eden fikir olarak açıklanabilir (Karagöz,2002 s.267).

Adalet kavramı Corpus Juris Civilis göre; insanların çıkarlarını gözetmek ve en çok çıkarı sağlayacak devamlı bir amaçtır, adalet ahlaki erdemler arasında yer alan önemli bir kavramdır (Kale,2004:61).

Kant’ın adalet kavramı üç ayrı kurala dayanmaktadır: “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” kurallarıdır (Güriz, 2004:20).

Antik çağ düşünürü Platon bu kavramı toplumda düzeni sağlayacak erdem ölçüsü ve araç olarak ifade etmiştir. Platon, adaletin tecellisi için tüm insanlara aynı şeyin verilmesi gerektiği fikrini benimsemiştir, mutlak eşitliği ifade etmiştir. Toplumda adaletin esasının ekonomik sistemde olduğunu söyleyen Aristoteles; denkleştirici, ödüllendirici ve dağıtıcı adalet şeklinde ayrımı yapmıştır. Dağıtıcı adaletin ilkesinin eşitlik olduğunu ifade etmiştir. Bahsettiği eşitlik Platon’un savunduğu “mutlak” eşitlik değildir, “orantılı” eşitliktir ve fazlasını hak edene fazlasını vermeyi benimser (Demir,1987:41,akt. Çakır ,2006:17).

Adalet asırlardır insanların önem verdiği, ahlak felsefesindeki temel erdemlerden birisidir. Hukuktan siyaset felsefesine kadar çok fazla disiplinde tartışılmakta olan bir değerdir. Adalet nedir? Neye adaletli neye adaletsiz denir? gibi sorularla uğraşan, adalet arayışı ve tartışması günümüze kadar gelmiştir. Toplum ve insan için devam etmekte olan bir yaşam felsefesidir (Y.Çetin, 2020). Bu kavram derinlemesine araştırıldığında Aristo, Plato, Socrates, Nazick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üstünde araştırmalar yaptıkları bir konudur ( Greenberg ve Bies 1992:433, akt.İçerli,2010).

Adalet, bireyin davranışlarını eleştiren ahlaki boyutta inceleyen doğruluğa ve hakka saygıyı esas alan tarafsızlık, doğru ve uygun muamele, dürüstlük olarak da ele alınabilir. (Cevizci, 2005). İnsanın vicdanı hem kendisini hem de başkalarını davranışlarıyla ilgili düşünmeye iter. Suçlunun suçludan, haksızın haklıdan ayrı tutulması, bunların karşılığı olarak cezanın ya da ödülün verilmesi anlamı da taşır, insan davranışlarının ahlaka uygun olup olmadığını belirler, inceler (Çeçen,1993).

Adalet eğilimi insanlarda, maddi ihtiyaçlarını sağlayabilmek, toplumsal etkileşimini karşılayabilmek ve hayatlarını devam ettirebilmek için topluca yaşama ve çalışma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır ve insanların ihtiyaçlarını karşılama, toplu halde yaşama ve çalışmak zorunda olmasından dolayı çıkmıştır (Atalay,2005).

### **2. 1.1. Adalet Kavramının Unsurları**

Kavramın üç ana unsuru aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

#### **Eşitlik**

Eşitlik ve adalet kavramları içerik bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı durumlarda her eşit pay ya da her eşit muamele hakkaniyetli olarak değerlendirilmeyebilir. Bir işyerinde çalışan herkesin eşit ücret alması, sağladığı katkı, yaptığı iş pozisyonu sorumluluğu, gibi hususlar dikkate alınmaksızın, adil bir uygulama olmayacaktır. Bu da“ nispi eşitlik ve mutlak eşitlik” kavramlarını ifade eder. Göreceli ya da nispi eşitlik bireyler arasında farklılıkları ifade etmektedir. Mutlak eşitlik ise, hiçbir fark gözetmeksizin eşit paylaşım yapmaktır.Örneğin, yapılan tehlikeli işlerde zorluk derecesine göre daha çok sorumluluk gerektirdiği için daha az tehlikeli iş yapanların yanında daha çok ücret ödenmesi adil olacaktır. Buna benzer çalışanların olmadığı eşit şartlarda, benzer çalışmaların yapıldığı işlerde, aynı ücretin ödenmemesi adaletsizliğe sebep olacaktır (Çakır,2006:19).

#### **Karşılıklık**

Çalışma hayatında, işini yapan ve gerekli yeterliliğe sahip olan bir birey, görevini başarı ile bitirmek için verdiği çabayla orantılı olarak karşılığını almak ister. Şayet karşılığını alamadığını düşünürse, bireyin adalet duygusu zarar görecektir. Örgütün çalışanın emeğinin karşılığını alması için bu dengeyi iyi sağlamalıdır (Çakır,2006).

#### **Rasyonellik**

Rasyonellik; öznel yargıları değil belirli verilere dayanarak, akılcı bir şekilde davranmayı ve karar vermeyi gerektirir. Adalet kavramı açısından ise bir kişiye bir muamelede bulunulacaksa bunun önceden ve belli kurallar doğrultusunda belirlenmesi ve kişinin keyfi ve olumsuz davranışlara maruz kalmaması gerekmektedir (Güriz,1994'den akt. Çakır,2006:20).

### **2.2. Örgütsel Adalet**

Çevremizde gelişen durumların ne kadar adaletli olup olmadığını değerlendiririz. Karşılaştığımız adaletsizliklere farklı tepkiler veririz. Adams, kişilerin adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında sadece mutsuz değil, aynı zamanda çeşitli tepkiler verebileceklerini belirtmiştir. İnsanlar zamanlarının çoğunu geçirdikleri işyerlerinde gerek yönetici davranışları gerek aldıkları ödül gerekse ücretin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı hususunda sorular sorarlarsa, durumu değerlendirirler ve çevrelerine karşı farklı davranışlar geliştirirler. Örgütte adaletsizlik yapıldığı takdirde bu durum insanların örgüte karşı duruşlarını olumsuz bir şekilde etkileyecektir (İçerli,2010).

“Adalet idealinin” sosyal bilimcilerin yaptıkları araştırmalarda çalışanların iş tatmini bu alandaki organizasyonların etkin işleyişi araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Kişiler arasında adalet ve sosyal olgular, kuramların örgüt içi davranışlarını daha iyi anlamada

kullanıldığı görülmektedir. Sosyal adaletin (Dağıtım adalet kuramı, eşitlik kuramı, görelî yoksunluk kuramı ve benzeri) ortaya çıkışı sosyal etkileşimle olmuştur. Örgütsel adaletin özelde davranışını açıklamada eksik kalmışlardır (Greenberg,1987).

Örgütsel işleyişin değişkenleri, konuları üzerinde daha sonraları yoğunlaşan araştırmacılar ‘örgütsel adalet’ özellikle ve bu alanda kavramsal modeller geliştirmek için gayret etmişlerdir. Leventhal’ın Adalet yargı Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı dağıtım adaletinin kavramsallaşmasına yönelik kuramlardır. 1980’li yıllardan itibaren adaletle ilgili farklı uygulamalarla yeni sorular oluşturmuşlar. Adalet çatısında eksikliklerin olduğunu anlamaya başlamışlardır. Adalet kavramında sürecin önemli olduğunu, alınan kararların nasıl alındığına daha çok dikkat çekilmiş, alınan kararlardan sürecin işleyişi incelenmeye başlanmıştır. Thibaut ve Walker’in (1975) Prosedür adaleti Kuramı ve Leventhal ve arkadaşlarının (1980) Dağıtım Tercihi Kuramları, prosedür adaletinin kavramsallaşmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmuş kuramlardır. Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar sürerken, prosedür adaletine daha çok önem verildiği ve üzerinde durulduğu görülmektedir. Seksenlerden sonra yapılan araştırmalarda ise prosedür adaleti ile dağıtım adaleti arasındaki farkı netleştirmeye çalışmış kuramlar tüm yönleri ile incelenmiştir ve bu dönemde etkileşim adaleti ortaya atılmıştır (Greenberg 1990, s.402. akt: Özen, 2002).

Örgütlerde verilen ödül ve cezaların neye göre verildiği ve bunun kriterlerinin neye göre yapıldığı, çalışanlara nasıl muamele edilmesi gerektiği konusundaki kaidelerin belli bir düzene koyulmasıyla örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramı iş yerlerindeki yöneticilerin adaletli olma durumu ile ilgilidir. Çalışanların görev tanımlarını, mesaiye uymalarını, yetki düzeylerini, ücret durumlarını ve ödül dağılımları gibi durumları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel adalet, yönetimin kararlarının, uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığıyla ilişkili bir kavramdır. Adaletin dağılımını insanların iş ortamındaki davranış ve tutumları ortaya koyacaktır. Bireylerin çalışmakta oldukları işyerlerinde, kendilerine karşı adil olunup olunmadığını gözlemledikleri davranışlar adalet algılarını etkilemektedir (Atalay, 2005).

Örgütsel adalet kavramını literatüre kazandıran Greenberg (1987) örgütsel adaleti çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylar, uygulanan kuralları adalet ilkesine göre değerlendirmeleri olarak ifade etmiştir. Greenberg örgütsel adaleti kişilerin çalıştıkları yerdeki uygulamalara yönelik adalet algısı olarak tanımlamıştır. Yine Greenberg (1990)’da örgütsel adaleti örgütteki birleştirici hareketlerden biri olarak tanımlamıştır (Greenberg,1996:24 ,akt. Kılıçaslan 2010).

İnsanlar çalıştıkları iş yerlerinde adaletli uygulamalarla karşılaşmadıklarında mutsuz olurlar,çalıştıkları yerden ayrılabilirler; adaletli davranıldığı zaman ise işte kalma istekleri ve örgüte bağlılıkları artar. Örgütsel adaletin önemini farkedenden araştırmacılar, kişilerin kendilerine adaletli davranıldığına inandıklarında gerek yönetici, gerek kazanımları gerekse işlerine karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceklerine inanmışlardır (Moorman,1991:845, akt : Kılıçaslan 2010). Genel olarak örgütte kendilerine adil davranıldığını düşünen bireylerin çalışma performanslarının da arttığı gözlemlenmektedir. Bunun tam tersi düşüncede olan bireyler de ise fiziksel olarak ve ruhsal olarak enerjinin tükenmesi olarak tükenmişliğe neden olabileceği ifade edilmektedir. Çalışanların gerek örgüte gerekse işe yönelik davranışları ve tutumları üzerindeki adalet algılarının önemli bir etkiye sahip olması adalet kavramının önemini ifade etmektedir. Her türlü adil olmayan karar, çalışanların performansını, iş



doyumunu ve örgüte bağlılığını azaltmakta, hem örgüt hem de birey bu durumdan zarar görmektedir. Bu sebeple, çalışanların adalet algılamaları hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Kılıçaslan,2010).

Aydoğan (2015), aşağıdaki ilkelerle örgütte adaletin olup olmadığını belli olacağını söylemektedir:

**Özgürlük:** Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini mutlu ve rahat hissetmelerini, duygu ve düşüncelerini, temennilerini rahatlıkla ifade etmeleridir.

**Eşitlik (Tarafsızlık):** Benzer işi yapan benzer alandaki çalışanlar aynı olanaklardan yararlanmalıdır. Çalışanların siyasi görüşü, dini ve ırkından dolayı farklı muameleye maruz bırakılmamalıdır.

**Açıklık:** Örgütün ortaya koyduğu kurallar ve davranışların çalışanlarca bilinmesi karşılaşılan bir olay karşısında nasıl bir tepki alacaklarını anlamalarıdır. Örgütte alınacak kararların gizli olmadan katılımcıların da düşünceleri alınarak, ödül ve cezaların örgütçe belirlenmesidir.

**Yasalara Uygunluk:** Bir örgütte çalışanların yasalara uygun olarak yönetildiklerini bildikleri yasa dışı davranışlara maruz kalmayacaklarını anladıklarından geleceklerinden emin olurlar. Bu gerçekler onların geleceğe güvene bakmasını sağlar.

**Sorumluluk:** Sorumluluklarını bilen ve yerine getiren yönetici; örgütün amaçlarını uygulamayı, çalışma kurallarını, çalışanlara karşı adil olmayı, örgütte çalışanların çevresine ve ülkesine karşı da sorumlu olup üzerine düşen yükümlülükleri eksiksiz yerine getirmek için uğraşın.

**Saygılılık:** Örgütte çalışanlara ve dış çevreye karşı gösterilmesi ilkesidir. Nerede durmasını bilen yöneticiler saygılı yöneticilerdir. Saygılı olmasının önemini çalışanların her türlü ihtiyacını bilmesi ve onları yerine getirmeye çalışmasıdır.

**Dürüstlük:** Açık sözlü, gerçeği olduğu gibi yansıtan, herkese karşı eşit davranış sergileyen yönetici, çevresindeki personelin de öyle davranmasını ister.

**Tutumluluk:** Örgütün kaynaklarının israf edilmeden kullanılması sağlanmalıdır. Kaynakları doğru kullanımını bilen bir yönetici çalışanlarının da aynı davranışları sergilemelerini ister. Bunun için gerekli düzenlemeleri yapar ve çalışanları bu konuda denetler.

**Çevreye Duyarlılık:** Üst düzey yönetim örgüt içi sorumlulukların dışında örgütün çevresine karşı da duyarlı olmalıdır. Çevresindeki gelişmelerden haberdar olmalıdır. Bu gelişmeler doğrultusunda personelin yeniliklere uyumu sağlanmalı bu konuda gerekli düzenlemeleri oluşturmalıdır.

Aile kurumlarında başlayan insanların yaşamı okullarla, yükseköğretim yaşantısı ile meslek hayatına atılır. Tüm bu sürede büyük veya küçük örgütlerle etrafları kuşatılmıştır. İnsanları bu örgütlerden soyutlamak mümkün değildir. Mesleklerini yaptıkları örgütlerde daha çok zaman geçirmesidirler. Çalışanlar bağlı olduğu örgütte adil davranışlarla karşılaşınca örgütüne olumlu katkıda bulunur ( Küçükçene, Aydoğan ,2018) .

Araştırmalarda adaletin doğru uygulanışı işyerlerinde örgüte karşı davranış ve tutum belirlediği anlaşılmış örgütte adalet olumlu algılanmışsa örgütsel vatandaşlık sergiledikleri ve kendilerini kuruma ait hissettikleri olumsuz adalet algısı ise örgütsel sinizme, kuruma karşı öfkeye sebep olduğu görölmüştür.

### **2.3.Örgütsel Adaletin Tarihçesi**

Örgütsel Adalet kavramı, son yüzyılda gerek örgütsel davranış, gerek insan kaynakları gerekse örgütsel psikoloji alanlarında incelenmiştir. Örgütsel adaletin tarihsel gelişimine bakıldığında sosyal adaletin örgütlere uyarlanmasıyla bu kavramın geliştirildiği izlenmektedir ( Colquitt 2001, akt. Eker ,2006).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk bilimsel çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisi esas alınarak başlamıştır. Bu kuramda çalışan kişilerin iş yerindeki başarıları ve tatmin olmalarıyla ilgili genel algılar oluşturduğunu belirtmiştir (Luthans 1981:197, akt. Kılıçaslan 2010). Bu kuramda örgütlerdeki çalışanlar bu çalışmalarının neticesinde elde ettikleri kazanımları başka örgütlerdeki çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda yöneticileriyle, işle, ve çalıştıkları yerle ilgili geliştirdikleri tutumları örgütlerinde kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına dair geliştirdikleri algılarıdır (Devecioğlu,2004,akt.Irak 2004).

Crosby'nin (1976) Görelilik Teorisi eşitlik teorisine benzer bir kuramdır. Buna göre, bir iş yerinde alt kademede çalışanlar elde ettikleri kazanımları, üst kademede çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştırmaktadır ve bu farklı sınıflar arasındaki karşılaştırma bireylerde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Örgütsel Adaletle ilgili bu ilk kuramlar, çalışanların elde ettikleri kazanımların türü ve miktarına karşı tepkileri dikkate almış, ödüllerin oluşturulması ve buna neden olan etkileri belirtmekte yetersiz kalmışlardır (Yürür, 2008).

### **2.4.Örgütsel Adaletin Önemi**

İşyerlerinde çalışanlara nasıl davranılması gerektiğini düzenleyen, ödöl ve cezaların çalışanlar arasında hangi kriterler gözetilerek dağıtılması gerektiği gibi konuların, kaidelerin düzenlenmesiyle örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2000).

John Rawls (1971) örgütsel adaleti bütün örgütlerde yer alması gereken en öncelikli öğe olarak tanımlamıştır. Uzun yıllar devam eden örgütsel adalet araştırmalarında ortaya çıkan en önemli sonuç; adalet, iş yerlerindeki çalışanların örgütlerine karşı tutum, davranış ve algılarını önemli ölçüde etkileyen bir kavramdır. Adaletin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması örgüte olan bağlılığı arttırırken adaletsizliğin sonucu yıkıcı davranışlara moral ve motivasyonun düşmesine ve bazen işyerlerinde saldırganlığa neden olduğu araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Kılıçaslan ,2010).

Örgütsel adalet konusu tüm çalışanlar için önemli olmakla birlikte bazı koşullarda ve bazı çalışanlar için daha önemli hale gelebilmektedir. Bu durumun yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklere göre değişip değişmediği de incelenen ve araştırılan diğer bir konudur (Yürür,2008).

Kuralların gerek iş hayatında gerekse toplumsal yaşamda kişilere eşit derecede uygulanması ve kaynaklarında eşit derecede dağıtılması, kişilerin bu yöndeki düşünceleri onların adalet duygusunu güçlendirir ve bu durum toplumsal düzenin sağlanması açısından gereklidir. Gelişmiş toplumların en önemli özelliği, her alanda, her düzeyde örgütlü olmalarıdır. İnsanlar, aileden devlete kadar sınırları kurullarla çizilmiş olan küçük büyük örgütsel yapıların içinde yer almaktadır. Örgütsel adalet, bireylerin, örgütlerine karşı algılarının örgütlerin sonuçlarına etki edeceğinden örgütsel davranışla ilgili tartışılan bir konu olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır (Yürür,2008).

Örgütsel adalet kavram, bireylerin örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşüncelerin etkisinde örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve nasıl bir davranış içine gireceklerini belirlemede oldukça önemlidir (Taşçıoğlu ,2010).

Bireyleri örgüte ve diğer çalışanlara yaklaştıran etken kurumlarındaki adalet algılarıdır, bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştıran etken ise kurumlarındaki adaletsizlik ve haksızlıktır. Çalışma hayatında yaşanacak olayları tahmin edebilme ve belirsizlikleri azaltmak adil davranışla mümkündür. Bireylerdeki olumlu yöndeki adalet algısı ahlaki ve etik standartlara getirdiği bağlılık ve iş yaşamını anlamlı hale getirmesi açısından önemlidir.

Örgütsel adaletin önemini yadsımayan araştırmacılar, örgütlerinde çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde işlerine karşı daha olumlu tutumlar sergileyeceklerini ve o örgütlerden daha verimli çıktılar alınabileceğine inanmışlardır. Adil olmayan örgütlerde örgütlere bağlılık azalmakta ve işten ayrılmalar artmaktadır. Bu sebeple yöneticiler örgütsel adaleti gözetmeye dikkat etmeli ve örgütte adaletin önemini çok iyi bilmelidirler. Örgütsel adalet algısına sahip bireyler, arasında işbirliği yapılması verimliliği arttırmakta bu da örgüte pozitif anlamda geri bildirimler sunmaktadır (Söyük, 2007).

## **2.5. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar**

Örgütsel adalet yaklaşımlarını iki bağımsız boyuta göre sınıflandıran bir taksonomi sunulmuştur: süreç-içerik boyut ve reaktif - proaktif boyutu. Ortaya atılan dört sınıflamanın her birinde farklı teoriler tanımlanmıştır. Taksonominin etkileri, ihtiyaç duyulan araştırma alanlarının belirlenmesi, araştırma eğilimlerinin izlenmesi ve teorik ilişkilerin açıklığa kavuşturulması, açısından tartışılmaktadır. Örgütsel Adaletle ilişkin kuramlar incelendiğinde, kazanımların adilliği sorunsalını baz aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Homan'ın (1961) Dağılım Adaleti Kuramı ile (The ory of Distributive Justice) kavrama ilişkin araştırmalar başlamış ve Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile (Equity Theory) şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987,s.11).

Çok sayıda kuramın ortaya atılması o yıllardan bu yana devam etmiş ve örgütsel adalet çatısı, ayrıntılarıyla açıklanarak geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak temellerinin aynı olması ve bu şekilde yola çıkılmış ve geliştirilmiş olmaları, kuramların sayıca fazlalığından birbirini kapsayan ve örtüşen sonuçlar oluşturmaları sınıflandırılmasında işi zorlaştırmıştır. Böylece iki bağımsız boyuttan yola çıkarak var olan kuramlar sınıflandırılmıştır Greenberg (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışma.

Örgüt içinde kişilerin, Adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan kuramlar reaktif kuramlardır. Adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri inceleyen kuramlardır. Reaktif kuramların aksine, kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan kuramlar proaktif kuramlardır

ve adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çalışanların çabalarını konu almaktadır (Greenberg, 1987, s.10).

Reaktif teorisinin (önleyici boyut), odak noktası çalışanların adaletli olmayan durumlardan kaçma veya kaçınma nedenleridir. Önleyici teoriler, adil olmayan tepkileri gözden geçirmektedir. Kişilerin adaleti sağlamak için oluşturdukları eylemlere odaklanan teori ise Proaktif teorilerdir. Reaktif-proaktif teoriler adaletli uygulamalara ilişkin davranışları incelemektedir. Süreç teorilerinin odağında ise, terfi ve ücret gibi davranışların nasıl belirlendiği yer almaktadır. Bu sebeple amaçları elde etmek ve var olan amaçlara odaklanan adalet yaklaşımları ile kullanılan araçları ayırabiliriz (Greenberg, 1987 s:11).

Örgütsel adalet yaklaşımlarının ifade edildiği, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtımsal adalet, adaletsizliğin var olduğu durumları incelemekte, çalışan kişilerin adil olmayan durumlardan kaçınmalarını ve adil olmayan durumlardan uzak durmalarını konu edinmektedir. Süreç -etkileşim adaleti ise,işgörenler arasında adaleti sağlama,adaletli durumlar ortaya koyma çabalarına odaklanmaktadır. Bundan dolayı reaktif yönde özellik gösteren adalet dağıtımsal proaktif yönde özellik gösteren adalet süreçsel-etkileşimsel adalettir (Çakır, 2006: 45). Süreç-içerik boyutu ve reaktif-proaktif boyutunun bağımsız olduğu, taksonomide iki boyut birleştirildiğinde dört ayrı adalet kavramının ortaya çıktığı varsayılır (Greenberg, 1987 s:11).

### **2.5.1. Reaktif – İçerik Teoriler (Reactive-Content Theory)**

Bu teoriler çalışan bireylerin örgütün kaynakları ve ödülleri konusunda adaletli olup olunmadığına gösterilen tepkilerle ortaya çıkan kuramlardır. Bu kategori Greenberg'in 1987 yılına kadar geliştirdiği adalet kuramları sınıflandırmasında yer almaktadır. Homas'ın (1961),Dağıtımsal Adalet Kuramı, Adams'ın(1965)Eşitlik Kuramı, Walster'in oluşturduğu Eşitlik Teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorilerinden oluşmaktadır. Bu teoriler, bireylerin adaletli olmayan durumlara olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adaletli olmayan uygulamaları düzenleyecek şekilde davranış göstererek olumsuz durumdan kaçınmaya çalıştıklarını ifade etmektedir (Greenberg,1987, s.11).

Bu teoriler, kişilerin kazanım ve katkılarının dengeli bir şekilde gerçekleştirildiği durumları temel alır. Çalışan kişilerin arasında var olan eşitsizliği gidermek için Örgütte çalışan bireylerin aynı katkıda bulunan, diğer çalışan bireylere göre az ya da fazla ücretlendirilmelerine karşı tepkiyi dile getirmektedir. Adams'ın eşitlik kuramında bunlara açık şekilde yer verilmiştir. 1950'lerde ve 1960'larda popüler kavram olan Eşitlik (denge) yaklaşımlarına dayanan adaletle yönelik bu teoriler dağıtımsal veya eşitlikçi ilişkileri kavramsallaştırmıştır. Çalışanların, eşit yaptıkları işlerde farklı bireylere göre düşük veya fazla ücret aldıklarında eşit olmayan durumlar, iş doyumunda farklı durumlara (tatsız olaylara) yol açacağı kabul edilir. Örgütsel çalışma ortamlarında adaletle ilgili yapılan çalışmaların birçoğuna ilham veren Adams (1965)eşitlik kuramında yüksek maaş alan çalışanların kendilerini 'suçlu' hissedeceklerini, düşük maaş alan çalışanların kendilerini 'kızgın' hissedeceklerini ifade ediyordu. Bu durumu yaşayan çalışanların algısal ve davranışsal olarak farklı tutum ve davranışlar göstermesi bekleniyordu (Greenberg,1987, s.11). Örneğin, kendileri açısından olumsuz durum yaşayan çalışan kişiler, performans düzeylerini azaltarak bilişsel ve davranışsal olarak tepki gösterebilirler(Walster ve diğerleri,1978, akt: Greenberg ,1987).

Adams'ın eşitlikle ilgili yaptığı çalışmalar 'eşitlik denklemiyle' ifade edilmiştir. Bu eşitlikte söz konusu olan iki tarafın varlığıdır: birey ve diğer bireyler. Oran olarak kullanılan şey ise 'kazanım: katkı' oranıdır. Adams'ın adaletle ilgili formülü aşağıdaki şekildedir:

$$\text{Bireyin Kazanımı} / \text{Bireyin Katkısı} = \text{Diğer Bireyin Kazanımı} / \text{Diğer Bireyin Katkısı}$$

Yukarıdaki formül adil olmayan, taraflardan sadece birinin diğer bireylere göre avantajlı olduğunu ifade etmektedir. Adaletin olmadığı durum sıkıntı vericidir. Birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Adams'a göre yaşanan eşitsizliklerde diğer bireyler kırgınlık duymaktayken, avantajlı olan bireyler kendini suçlu hissetmektedir(Folger, Cropanzano,1998,akt:Özen, 2002).

Eşitlik Kuramı, dört temel görüşe dayanmaktadır: (1) Çalışanların elde ettikleri ödülleri en yüksek seviyeye çıkarması. (2) Grupların kendi üyeleri arasında hem ücret hem ödülü paylaşmak için bir yapı geliştirmesi, eşit ödülü yüksek seviyeye göre pay etmesi . Walster vd. (1973) ikinci görüşe ek bir düşünce geliştirmiştir, genellikle eşit davranan üyeleri ödüllendirme ve eşit davranmayan bireylere cezalandırma yoluna gidecektir. (3) Örgütte çalışanlar, kendilerini bizzat eşitlikten uzak ilişki içine girmiş olarak gördüklerinde depresyona/strese girerler. İlişkilerin eşitlikten uzak olması, kişileri o kadar depresyona/strese sokacaktır. (4) Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak olarak görüyorsa eşitliği yeniden kurarak, bu stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar. Eşitlikten ne kadar uzaklaşırsa, strese girerler ve eşitliği yeniden oluşturuncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitliği yeniden kurmak için iki yol seçilebilir; ilki, çalışan kişi ilde ettiği davranışı veya girdileri değiştirerek "hakiki eşitlik" sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırılan diğer çalışanın, hedeflerine ya da çalışan kişinin kendi algılamalarına değişik ve uygun anlamlar verilerek, "ruhsal eşitlik" sağlanabilir ( Walster ,1973: s.151-154 akt. İçerli 2010).

Eşitlik yaklaşımının bir versiyonu da "Statü Değeri kuramıdır. Bu kurama göre; bir bireyin eşitsizlik duygusu ve bu eşitsizliğe karşı verdiği tepki, belirli bir birey ile yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak başkasıyla yapılan karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir meslek grubu ile yapılan karşılaştırmalardan kaynaklanıyor olabilir. Reaktif içerik teorileri olarak, bu teoriler, daha tanıdık olan Adams'ın Eşitlik yaklaşımı arasındaki önemli bazı kavramsal ayrımlara rağmen, bireylerin sonuçların adil olmayan dağılımı konusundaki inançlara nasıl tepki verdiklerine aynı şekilde odaklanmaları bu teorilerin açık olarak sınıflanmasına izin verir (Greenberg, 1987: 12).

Crosby (1976)'nin Göreceli Yoksunluk Kuramı, Geleneksel Eşitlik Yaklaşımı ve tanımlanacak son reaktif içerik yaklaşımı ile daha da yakından ilgilidir. Yoksunluk; adaletsizlik, memnuniyetsizlik, tutum anlamlarına gelmektedir. 2. dünya savaşı yıllarında ele geçen kaynaklara göre Göreceli Yoksunluk Kuramı giderek daha da popüler hale gelmiştir örgüt bilimcileri arasında. Göreceli Yoksunluk Kuramı ödüllerin dağıtılma durumları toplumsal kıyaslamalara neden olmaktadır. Kıyaslamaların yol açtığı yoksunluk duygusu bireyleri depresyondan, taşkınlıklara ve çeşitli durumlara itmektir. ( Greenberg,1987, s.12) Çalışan kişilerde, küskünlük duygusu yaratan faktör daha iyi neticeleri hakettiklerini düşünmeleridir. Küskünlük; bir incitme veya bir hata olarak kabul edilen bir duruma karşı yöneltilmiş ısrarlı kötü yaklaşım duygusu ,memnuniyetsizlik olup toplumsal bir hedefe yönelik öfke içermektedir. Göreceli Yoksunluk Yaklaşımına göre çalışan kişiler, gerçek sonuçlarla istenen sonuçlar veya hakkı olduğunu düşündükleri sonuçlar arasında karşıtlık algıladıkları zaman yoksunluk yaşamaktadırlar (Beugré, 1998: 16-17,akt: İçerli,2010).

## 2.5.2.Proaktif – İçerik Teoriler (Proactive-Content Theory)

Çalışan bireylerin adil ve adaletsiz olan dağılımlarına nasıl tepki gösterdiklerine odaklanan reaktif içerik kuramlarının tam tersine proaktif içerik kuramları, çalışan bireylerin adil kazanım dağılımları elde etmeye nasıl çalıştıkları konusuna odaklanır. Bu sınıflandırmadaki temel teorik ifadeler, geleneksel adalet hesaplarında bulunan açıklayan ve açıklanan değişkenlerin ana modelinin tersine çevrildiği laboratuvar çalışması olan Leventhal'den (1976,1980) gelmiştir. Yani, ödül dağıtım kararları üzerindeki etkilerini araştırmak için adaletle ilgili kaygılarla mücadele etmişlerdir. Davranışsal açıdan insanlar, ödülün adaletli dağılımlarını oluşturabilmek için çabalamışlardır. Yapılan çalışmalarda ödül, ücret, terfi gibi kazanımları gerçekten hak eden kişiler arasında orantılı olarak dağıtıldığı görülmüştür. Bunun yanında yapılan araştırmalar, ödül dağıtan kişilerin bazen bu ödülleri eşitlik ilkesini bozan şekillerde dağıtım yaptıklarını göstermiştir. Örneğin; ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarına yada çalışanlara eşit olarak dağıtılmasıyla eşitlik ilkesinin ihlalinin uygun durumlarda tamamen adil olabileceğini belirten Leventhal (1976,1980), 'Adil Yargılama Modeli'ni ortaya koymuştur.(Greenberg, 1987: 12-13).

Leventhal'a göre kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması için bireyler aktif olarak çabalarlar.Buradaki adaletli dağıtım, taraflar için uzun vadede en kazançlı durumu ifade eder ve kazanımların oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır. Adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği, çalışanların ihtiyaçlarına göre veya kazanımların "eşit paylaşım" ilkesine dayanarak ortaya koymuştur. Leventhal'ın geliştirdiği "Adalet Yargı" kuramı kişilerin karşılaştıkları duruma göre adil bir şekilde dağıtımın olması görüşünü ortaya koymaktadır. Örneğin örgütteki çalışanların arasındaki uyumun bozulmaması için daha çok katkıda bulunan üyelerle daha az katkıda bulunan çalışanların eşit paylaşımı dikkate alınarak verilmesi örgüt içinde uyumun sürdürülebilmesi için gereklidir (Greenberg, 1990 s.401 akt:Özen,2002).

Lernere göre: Eşit Temelli Paylaşım (equity) dağıtım uygulamalı olarak 4 ayrı maddeye dayandırılabilir. Bunlardan birincisi "Rekabet İlkesi Dağılımı" kişinin işte katkısına göre olmalı. İkincisi "Eşitlik İlkesi" (Parity) burada ise herkese hangi performansı sergilerse sergilesin eşit dağıtım yapılmalıdır. Üçüncü ilke ise "Eşit Temelli Paylaşım" ilkesi'dir burada ise görece katkılara bakılarak dağıtımını ifade eder. Son ilke ise Marksist adalet (Marxian justice)'dir. Burada ise kişilerin ihtiyaçlarına göre belirlenip kriterler oluşturup verilmesini ifade eder. Adalet güdüsü kuramına göre ise taraflar arasındaki ilişkiye bakılır,dağıtım kararına dayanır. Örneğin; Marksist Adalet ilkesine göre yakın arkadaşın olan kişiye ihtiyaçlarına bakılarak dağıtım yapılacaktır. Tam tersi durumda arkadaşlık ilişkisi yoksa eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkesine göre paylaşım yapılacaktır. Adalet güdüsü kültürel yaşantının da etkilediğine ilişkin araştırma sonuçlarına göre Lerner'in taraflar arasındaki ilişkiye göre yapılması gerektiği görüşü desteklenmektedir. Yapılan araştırmalara göre aynı kültür bireylerinde ,bireyci kültürden gelenlere göre eşit paylaşım daha çok kullanılır, uzlaşmacı tutum sergilenmeli, çatışmadan kaçınılmalıdır. Kendi kültürel değerlerinden gelen gruplardan olana (iç grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış grup) paylaşım ise eşit temelliye göre verilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1991, s.40-41; Mannix, Neale, Nortcraft, 1995; Farh, Earley, Lin, 1997akt:Özen,2002).

Yukarıdaki Proaktif-İçerik ve Reaktif-İçerik kurallarının anlatıldığı bölümlerde birçok kuramdan bahsedilmektedir. Bunlar Adalet yargı kuramı, görece yoksunluk kuramı, eşitlik kuramı. Kazanımların adil olmayan ve adil olan dağılımı hususunda örgütsel adalet

türlerinden biri de dağıtım adaleti (distributive justice) kavramını belirtmektedir. Dağıtım adaleti de (distributive justice) örgütsel adalet türlerinden biri olarak kazanımların adil olmayan ve adil olan dağılımı hususuna işaret etmektedir. (Cohen,1987,Tyler,1993,s.145,akt:Özen,2002)

### **2.5.3. Reaktif-Süreç Kuramlar (Reactive Process Theories)**

Yaşanılan süreçlerde kararların alınmasında adil olup olunmadığı konusuna süreç kuramı yoğunlaşmıştır. Hukuktan türemiş entelektüel gelenekli bir teoridir. Araştırmacılar hukuk kuralları üzerinde çalışarak prosedürlerdeki hukuki kararların toplum tarafından kabulündeki etkisini belirtmiştir (Greenberg,1987,s.14) .

İki araştırmacı tespit ettiği yasal prosedürlerdeki bu tespitlerden yola çıkarak, Thibaut ve Walker, iki taraf arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için prosedürlerin hukuk alanındaki adaletini anlatan iki ayrı aşama üç ayrı taraf tanımlamışlardır. Anlaşmazlığa düşen davalı-davacı, yargıç, “süreç aşaması” ile “karar aşaması” delillerin kullanıldığı, Thibaut ve Walker, delillerin seçimi derlenmesi, anlaşmazlığın çözümünde kullanılması “süreç kontrolü” karar aşamasında ise anlaşmazlığın çözümünü gerçekleştirmek için de “karar kontrolü” şeklinde vurgulanmıştır (Folger, Cropanzano, 1998, s.32, akt :Özen,2002).

Kurama göre verilen kararlar ister olumsuz ister olumlu olsun prosedürler doğru uygulandığı sürece verilen karar adil olarak vurgulanmaktadır (Greenberg, 1987, s.14).

Thibaut ve Walker’in (1975) “Prosedür Adaleti Kuramı” (Procedural Justice Theory), geliştirmişlerdir. Reaktif süreç kuramları karar alma aşamasındaki prosedürlere tepkisini vurguladığı için bu kuramda yer almaktadır. Thibaut ve Walker’in organizasyon teorisyenlerinin ortaya koydukları bu kuram 1980’li yıllardan beri incelemeye ve geliştirmeye organizasyon bağlamında çalışmışlardır (Greenberg, Tyler, 1987; Folger, 1987; Alexander, Ruderman, 1987; Bies, Shiparo, 1987; Tyler, 1989; Tyler 1994; Williams, 1999,akt:Özen,2002).

### **2.5.4. Proaktif – Süreç Kuramlar (Proactive Process Theories)**

Bu kategorideki kuramsal görüş Leventhal, Karuza ve Fry’in (1980) “ Dağıtım Tercih Kuramı” (Allocation Preference Theory) ile ortaya atılmıştır.

Leventhal’ın (1976, 1980) adalet yargı kuramından Leventhal, Karuza ve Fry’in (1980) “Dağıtım Tercih Kuramı” (Allocation Preference Theory) ortaya çıkarmışlardır. Kuram Prosedürlerle ilgili kararları ön plana çıkarmış dağıtım kararını arka plana atmış “proaktif süreç kuramları” alanında yer almıştır.

Reaktif süreç taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmektense dağıtım prosedürüne yönelmiştir. Adil uygulamaların hayata geçirilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (Greenberg, 1987, s.15).

Dağıtım prosedürü adil bir uygulama sunduğu için dağıtıcıya yüksek tercih edilme oranına sahiptir. Adil uygulamaların ortaya çıkması için prosedürlerden sekiz özellikten söz etmek mümkündür. Proaktif –Süreç teorisine göre adil uygulamalara ulaşılmasına yardımcı olabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

(1)Çalışan bireylere karar verici yürütücüyü seçme fırsatının verilmesi,

- (2) Tutarlı İlkelere dayanması,
- (3) Doğru bilgiye ulaşması
- (4) Karar verme gücünün şeklini belirlemesi,
- (5) Önyargıya karşı bireyleri koruyan önlemler alınması,
- (6) Çalışan bireylerin karşı çıktıkları konuların dinlenilmesine izin verilmesi,
- (7) Prosedürlerde değişiklik yapılmasını mümkün kılması için fırsatlar sağlaması
- (8) Yaygın etik ve ahlaki şartlara dayanmasıdır(Greenberg,1987:14,15)

Tahsis tercih kuramından faydalanan sınırlı araştırma, bundan dolayı genel dayanak sunmaktadır. Yapılan çalışmalar iki çeşittir: üzerinde çalışma yapılacak deneklerin hissedilen adil veya haksız işlem örnekleri için kapalı olmayan ihtiyaçlara cevap verdikleri ve üzerinde çalışma yapılacak deneklerin yazılı metinlerde bilgileri değiştirmek çeşitli tahsis işlemlerinin önemini gösterdiği çalışmalar.

Kapalı olmayan (açık uçlu) bir anket çalışmasında, bazı araştırmacılar (Sheppard ve Lewicki) (baskıda) memur yöneticilerden çeşitli yönetim durumlarında haksız olayları belirlemelerini istedi. Başka kuralların yanı sıra, deneklerin önyargı bastırma, tutarlılık, etiklik ve düzeltilebilirliği, bazı araştırmacılar (Leventhal ve diğerleri) tarafından sunulan işlemsel adalet kurallarını belirlediklerini bulmuşlardır. Aynı şekilde, Greenberg (1986a) orta derece yöneticilerden algılanan adil olan değerlendirmelerinin belirleyecek kişileri belirlemelerini istedi bazı araştırmacılar (Leventhal ve diğerlerinin) (1980) kuramıyla doğru tutarlı prosedürel belirleyiciler buldu:

- (a) Değerlendirmelerin temelinde değerlendirmelerden önce örgütte çalışanların girdilerinin talep edilmesi,
- (b) iki yönlü iletişimin değerlendirme görüşmeleri esnasında varlığı,
- (c) Değerlendirmede alınan kararları yürütme, itirazda bulunma fırsatı,
- (d) Değerlendirenin değerlendiricinin yaptığı çalışmaya aşinalık durumu
- (e) Değerlendirme için yapılan standartların tutarlı ve doğru bir şekilde uygulanması.
- (f), Değerlendirmede birkaç rol yapma durumunda (Fry & Cheney, 1981; Fry & Leventhal, 1979), tutarlılığın farklı ayarlarında adaletin önemli bir işlemsel belirleyicisi olduğuna inanılırdı.

Daha da kapsamlı bir araştırmada bazı araştırmacılar (Barrett- Howard ve Tyler,1986), tutarlılığın türlü haller ve toplumsal ilişkiler de algılanmakta olan adaletin kuvvetli bir belirleyicisi olduğunu kanıtladılar. Bundan dolayı bazı araştırmacılar( Leventhal ve ark. 1980) değişik toplumsal ilişkiler türlerinde adalet dayanakçıları kadar değişik biçimde önemli olduğunu ifade etmiştir. Taksonominin değerlendirmeleri var olan taksonomi birkaç faydalı göreve hizmet etmektedir. Bu maddelerin arasında:

- (a) karşılıklı ilişkileri kavramsal olarak netleştirme,
- (b) örgütsel adaletle ilgili araştırmalarındaki durumları izleme
- (c) ihtiyaç olduğu düşünülen kavramsal ve araştırma geliştirme alanlarını tespit etme yeteneği vardır.

Kavramsal ilişkilerin netleşmesi açıklığa kavuşturulması örgütsel adaletle ilgili yapılan teori ve araştırmaların yaygınlaşması göz önünde bulundurulduğunda, var olan taksonomi faydalı bir açıklayıcıdır. Sınıflandırma, türlü kuramların nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu ya da birbirinden nasıl farklı olduğunu göstererek, genişleyen bir çalışma grubunu organize etmek amacıyla bir şema sağlar. Kavramsal karmaşanın azalması böyle bir durumun sonucudur. Bu açıklayıcı durumun en önemli rolü, faydalı yanı, araştırma yapanların var olan



kavramsallaştırmaların farkında olmasını ve en faydalı olan durumları kendi yaptıkları araştırmalarına uygulamaya itmesidir (İçerli,2010).

## 2.6. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür taraması yapıldığında, örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağına araştırmacılar arasında tartışma konusu olduğu göze çarpmaktadır (Cihangiroğlu,Yılmaz,2010). Sosyal bilimle uğraşan kuramcılar daha önce örgütsel adaleti Eşitlik ve Göreli Yoksunluk Kuramıyla açıklamak istemişler fakat zamanla bu kuramlarda eksiklik olduğunu anlamışlardır. Süreç adaletini anlaşılır hale getirmek için dağıtım ile arasındaki farkın belirgin olması için çalışmışlar, bu öğeleri bütün yönleriyle araştırma konusu haline getirmişlerdir (Taşkiran, 2010:128). Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacılar işlemselle dağıtım adaletini birbirinden ayrı olarak düşünmemişler o çaba içinde olmamışlardır. Bazı çalışmalarda bir üçüncü boyut olarak araştırılan etkileşim adaleti (Bies ve Shapiro, 1988) bazılarında işlemsel adaletin bir alt bileşeni şeklinde düşünülmüştür (Masterson, Lewis, Goldman and Taylor, 2000: 739,den akt.Cihangiroğlu,Yılmaz,2010).

Cohen-Charash ve Spector'un (2001) çalışmalarında üç adalet algısının ilişkilerinin güçlü ama birbirinden bağımsız kavramlar olarak görülmesi sonucuna ulaşılmıştır .Greenberg bilgisel ile kişilerarası şeklinde etkileşim adaletini ayırmıştır. (Colquitt, Conlon, Porter, Wesson and NG, 2001: 437-438 'den akt.Cihangiroğlu,Yılmaz,2010).

Colquitt vd. (2001:386-400) bilgisel,prosedür,dağıtım ve kişilerarası adalet şeklinde örgütsel adaleti dörtlü sınıflandırmış; Beugre (1998:97-102) prosedür,sistemik,dağıtım ve etkileşim olarak sınıflandırmıştır .Alan yazında örgütsel adalet boyutları ile görüş birliği kurulamamasına karşın,yapılan çalışmalarda etkileşim,dağıtım ve prosedür adaleti şeklinde üç boyut üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, dağıtım kararlarının verilmesini,sonuçların dağıtımını içine alan dağıtım,bu esnada kullanılan teknikleri içeren prosedür, kişilerarası ilişkileri temel alan etkileşim adaleti incelenmiştir (İyigün,2012).

Örgütsel adalet, Dağıtım Adaleti ,Yöntem / İşlemsel / Süreçsel Adalet ve Etkileşim Adaleti olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır. (Greenberg ve Lind , 2000, akt.Küçükçene,2017).

### 2.6.1. Dağıtım Adaleti ( Distributive Justice)

Örgütsel adalete dair ilk incelemeler çalışan kişilerin görev yaptıkları iş yerlerinin kendilerine sağlanan faydaların dağıtılmasıyla ilgili olduğundan çalışan kişilerin elde ettiklerin ve bağlı olarak duyumsadıkları adalet dağıtım adaleti şeklinde tanımlanmıştır. (İyigün,2012).

Dağıtımsal adaletin dayanağı, ADAMS'ın Hakkaniyet (Eşitlik) teorisidir. Bu Teorisi, çalışanın kendisine ve diğerlerine karşı nasıl davranıldığını kıyaslamasına dair anlayışını ortaya koyar. Çalışanlar çaba, eğitim ve deneyim gibi birtakım girdiler sunarlar, mesleki çalışmaları neticesinde de maaş, terfi gibi birtakım çıktılar kazanırlar. İşlerinden elde ettikleri ve verdikleri oranı, adaletsizliğin yada hakkaniyetin belli olmasını sağlar. Eğer çalışanlar katkılarının karşılığı olarak somut kazanımlar elde ederlerse, bu sonucun adil olup olmamasını değerlendirirler ve bu durum onları dağıtımsal adalet düşüncesine ulaştırır. Çalışanlarda adaletsizlik algısı memnuniyetsizliğe sebep olur. Hakkaniyet algısı, iş tatminini

ve motivasyonu artırır. Dağıtımsal Adalet, çalışanların aldıkları ücretlerden tatmin olması gibi somut kazanımların ne şekilde algılandığını daha iyi ölçer. (DeConinck and Stilwell, 2004: 230' den akt.Cihangiroğlu,Yılmaz,2010).

Bir örgütte çalışanlarca, elde edilen ceza, ödül, terfi ve ücret gibi kazanımların adil olarak görülmesi dağıtım adaleti olarak ifade edilir. Bu adalete göre, çalışanlar belirli davranışları sergilemeleri şartıyla belirli ödüller elde ederler. Dağıtım adaletide, kişiler belirli davranışları gösterirlerse ödül alabilirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Dağıtım adaleti, sonuç adillığının algılanmasını temsil eder. Bundan dolayı çalışanların terfi, ücret edinimleri yani sonuçlara ilişkin algılarını yansıttığı ifade edilebilir.Dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her ikisi de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedir. Eşitlik kuramında, çalışan bir kişinin girdi-çıkıtı durumunun, diğer çalışanlarınkiyle karşılaştırılması, bunlar arasındaki denge, çalışan kişilerde eşitlik duygusu yaratma durumu vardır. Ancak çalışanlarda bir eşitsizlik algısı oluşursa, bu durum eşitliğe odaklanmış çalışanlarda gerilim yaratır. Bu durumda çalışan kişiler ortaya koydukları çabaları azaltmak isteyebilir farklı davranışlar sergileyerek eşitliği tekrardan oluştururlar. (Beugré, 2002: 1093'den akt.İçerli,2010).

Cohen (1987) oransal payları, belirli kurallar ve standartlar çerçevesinde ve belli hükümlere göre belirlenmiş kişilere kaynakların pay edilmesini dağıtım adaleti olarak tanımlamıştır. (Gürbüz, 2007:82). Folger ve Crompanzano" ya (1998) göre görevler, ücretler, terfiler ödüller, cezalar, mallar, fırsatlar, gibi bireyler arası kazanımlar dağıtım adaletinin konusunu oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtılmasındaki adaleti ifade eder ve insanların elde ettiği kazanımların ahlaki, adil, etik ve uygun olup olmadığıyla ilgili fikir verir (Gürbüz, 2007:82).

Örgütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılama,ihtiyaçlarına katkı sağlama ve bunun karşılığını alması başarısını ortaya koyar.Bu temele dayalı örgüt-birey arasında ki ilişkide paylaşılma öncelikli bir hale gelmiştir. Örgüt açısından çalışanların eşit değerde olduğu iddia edilse de gerçekte çalışanların paylarına düşen değerler eşit olmamaktadır. Buna göre geliştirilen dağıtım adaletinde ne,ne kadar,kimler arasında paylaşılacak sorunuyla alakalıdır (Karaeminoğulları, 2006:11). Çalışan kişiler elde ettikleri terfi,sosyal haklar,prim ve gelir gibi kazanımları adaletsiz olarak yada adaletli olarak algılayabilirler.Kendilerininkiyle başkalarının kazanımlarını karşılaştırarak kendilerine haklı yada haksız davranıldığını düşünüp ona göre tutum geliştirebilirler.İnsanların terfi,ücret gibi dağıtılan kaynaklardan adaletli pay aldığını bilmesi dağıtım adaletidir (Özdevecioğlu, 2003:78; Chambers, 2002:318 akt.İyigün, 2012).Başarılı olan çalışanlara statü, takdir ,ücret artışı, ikramiye, terfi vs. verilirken aksi durumda, kademe durdurma, prim vermeme, ücretleri düşürme, terfi ettirmeme, gibi cezalar da verilebilir. Burada çalışanın örgüte verdiği emek karşılığında örgütten elde edeceği yararlar ya da çıkarları belirleyen ve bunlar üzerinde etkili olan örgütsel adalet türüdür. Dağıtımcı adalet; örgütte bireylere hakların, sorumlulukların ve yararların dağıtılmasıyla ilgili ilkeleri konu edinmektedir. Dağıtımcı adalette ölçü, girdilerin ve çıktılarının karşılaştırılmasına dayanır. Dağıtımcı adalet temel olarak, çıktıların veya ödüllerin dağıtılmasında ya da paylaşılmasında dürüstlüğü ifade eder.Dağıtım adaletinde bir aksaklık çıktığında düzeltici adalet devreye girer (Balcı, 2016).

Yöneticiler dağıtımsal adaleti uygularken ödül ve cezaları performans doğrultusunda eşit bir şekilde dağıtırlar. Herkesin aynı cezayı veya ödülü alması demek değildir. Çalışanların

ödüllendirilmesi yada cezalandırılması örgüte katkılarına yada örgüte negatif yönde etki etmelerine bağlıdır. Hiç kimseye yaşı, ırkı, dini, cinsiyeti göz önünde tutularak ödül verilmemeli, terfi dağıtılmamalıdır. Dağıtımsal adalet tüm bu özelliklere dayanan bireysel kararlardan dolayı insan ayrımı yapılmamasını sağlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Örgüt içinde bireyler kendilerine yapılan bazı davranışlardan adalet algısı geliştirebilirler. Mesela, çalıştıkları yerde ki kazançlarını ve kayıplarını, edinmiş oldukları tecrübe, eğitim, iş yerinde yaşadıkları stres, performansı, çalışma süreleri ve gösterdikleri çabayla karşılaştırırlar ve kendilerine haksızlık yapıldığını algılayabilirler. Böyle olduğunda ise bu durum onların performanslarına, işlerinde kalma yada işlerini bırakma kararlarını etkileyecektir. Kaynak dağılımındaki adillik gibi cezanın ve ödülün de hak eden kişiye verilmesi adaletin dağıtım algısında önemlidir (Özdeveci, 2004:185).

### **2.6.2. İşlem /İşlemsel/Süreçsel Adalet (Procedural Justice)**

1980'lerin başı itibariyle kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların değil aynı zamanda kazanımlarının belirlenmesinde etkin olan prosedürlerin adilliğiyle de ilgilenmişlerdir. Yani dağıtım adaleti örgütlerdeki adaleti değerlendirmede yetersiz görülmüş, dağıtım kararlarını belirleyen prosedür adaleti ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005:30).

Örgüt yöneticilerinin, örgüt içerisinde karar vermelerinde, planlama yapmalarında ve bu süreçlerin yürütülmesinde adil, doğru ve dürüst davranışlar sergilemeleriyle ilgilidir. İşlemsel adalet; kariyer planlaması ve yönetimi, örgüt faaliyetleri, performans değerlendirmesi, değerlendirme neticesinde çalışanların ödüllendirilmesi ve terfi alması konusunda kararların ne derece eşit, adil ve hakkaniyet ilkesine uygun bir şekilde yapıldığını ilgilendiren durumdur. İş görenin gelirindeki adalettir. Moorman'a (1991) göre prosedürle ilgili adalet, gerek örgütün resmi prosedürleriyle gerekse çalışanların kararların alınması sürecine katılma ve katılmama durumuyla ilgilidir. Süreçsel adalet; çalışanların performansının değerlendirilmesinde yarar, hak ve sorumlulukların dağıtım politikalarının ve süreçlerinin adil olmasını konu alır. Bununla birlikte kaynak dağıtım prosedürlerinin de adaletli olması bu kavrama eklenmiştir (Balcı, 2016).

İnsanların bir örgütte adalet algısına sahip olması için yalnız kazanımlar yada dağıtımın sonuçları değil aynı zamanda kim, neyi, ne kadar alacak, bu duruma nasıl karar verildi ifadelerde etkilidir, insanlar tarafından sonuç-sonuca ulaşma süreci adalet açısından değerlendirilmektedir. Dağıtım adaleti yetersiz kaldığında durumu prosedür adaleti açıklamaktadır. Prosedür adaleti süreç ve yöntemlere ait adalet algısını ifade eder ve dağıtımın gerçekleşme şekline odaklanır, çalışanlar da etkisi olmaktadır, örgütler açısından ciddi sonuçları bulunmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:17). Prosedür adaleti prosedürlerin uygulanmasında ortaya çıkan ilişkinin adil yada geçerli olup olmaması, tarafsızlık, çift taraflı iletişim, uzlaşma, nezaket, saygı gibi tutumlar ve duygular gibi etkenlere bağlı olduğunu öne (Luo, 2009:384; Duffy vd., 2003:684; Chambers, 2002:319 ,akt. İyigün, 2012). Prosedür adaletini birçok araştırmacı, örgüt içinde dağıtım adaleti oluşturma ve sürdürmenin olmazsa olmazı olarak görmektedir (Halis ve Akova, 2008:462, akt. İyigün, 2012). Prosedür adaletinin alan yazında bazı kuramlarla açıklandığı görülmektedir. Bunlar, Grup Değer ve Kişisel Çıkar Teorisidir. Bu teoriler prosedür adaletinin ortaya çıkışında temel olan kuramlar olarak Thibaut ve Walker (1978) 'ın geliştirdiği Kişisel Çıkar Teorisine göre bireyler; diğerleriyle olan etkileşimleri sırasında kişisel kazanımlarını yükseltmeye çalışmaktadır. Örgütte çalışanlara

gidişatı kontrol etme olanağının tanınması algılanan adaletin yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır. Bu teori, prosedür adaleti açısından insanın istediği sonuca ulaşması için süreç içindeki kontrolünü vurgular. Adaletin yalnızca bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini ortaya koyduğu için eleştirilmiştir. Bu teorinin devamında geliştirilen bir diğer Grup Değer Teorisi'nde bireyler içinde buldukları ve kendilerini ait olarak gördükleri grubun kimliğinden etkilendiklerinden grup üyelerine yararı olacak davranışları sergileme çabasında olup kendi menfaatlerini gözardı edeceklerdir. Bu teorinin varsayımı, bir grupta bulunmanın sosyal yasanın gücünü ortaya koyan bir özelliği olduğuna dayanmakta, bireylerin grup dayanışmasını yükseltecek prosedürleri önemsediklerini, grupta ki pozisyon, sosyal statü, kendilerine saygı gibi ödül getirecek grup potansiyelleriyle ilgili bilgiye ulaşmak istediklerini ortaya koymaktadır(Taşkıran, 2010:136-137).

Prosedür adaletiyle ilgili literatürde yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Mahkemelerde ve hukuk kurumlarında alınan kararlarla ilgili yapılan incelemelerde davacıların ve sanıkların alınan kararları adaletli olarak algılamasının kararlar alınmadan evvel onlara da söz hakkı verilerek kendi görüşlerini ve fikirlerini açıklayabildikleri hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Thibaut ve Walker (1975) yaptıkları çalışmalarda davacı ve davalıların kendilerine söz hakkı verildiğinde alınan kararları daha adil algıladıkları, ancak söz hakkı verilmediğinde mahkemenin verdiği kararları adil bulmadıkları görülmüştür. Bu çalışmayı iş yerlerine uygulayacak olursak, bir işletmede yöneticiler tarafından çalışanlarla ilgili alınan kararlarda düşüncesini bildirme hakkı verilen çalışanlar kararları, uygulamaları adil bir şekilde algılayacaklardır. Kararların alınmasında doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan kontrol hakkı elde edeceklerdir. Thibaut ve Walker'ın (1975) bu teorisi alan yazında "süreç kontrolü teorisi" olarak adlandırılmaktadır (Akt. Günaydın, 2001:28).

Prosedür adaleti, örgütteki kaynakların dağıtımında, karar vermede, çatışmaların çözümünde ve bu süreçlerin idaresinde doğru olan yöntemlerle ilgilidir (Greenberg, 2000. Akt. Söyük, 2007: 11). Yapılan bir araştırmada yönetime duyulan güvenin prosedür adaletinde, dağıtım adaletine göre daha güçlü ilişkide olduğu ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2004:20).

İşlemsel adaleti tam olarak uygulayan yöneticiler, yönetimin aldığı kararlardan etkilenmiş olan insanların hem karar verme sürecine onay vermelerinden hem de bu sürecin tarafsız uygulandığından emin olurlar. Onay, buldukları sistemi insanların seçme hakkına sahip olması, bilgi sahibi olması anlamına gelir. (Greenberg, Baron, 2000; Akt. İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Prosedür adaletinin, gerek yönetici gerekse örgüt açısından önemi, bir kararın adaletsiz bile olsa olumsuz bir tepkiye neden olmayacağını sağlayacağından ileri gelmektedir. Ancak tam tersi düşünüldüğünde prosedür adaletinin bir kurumda garantisi yoksa kuruma ve yönetime yönelik olumsuz davranış ve tutumlar daha fazla olacaktır (Karaeminoğulları, 2006:19).

### **2.6.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)**

Etkileşim adaleti, çalışanların prosedürlerin uygulanmasında karşılaştıkları tutumların, davranışların niteliğine dair adalet algıları şeklinde açıklanmaktadır (Bies ve Moag, 1986:43-55 ,akt. İyigün, 2012 )

Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algıları dağıtımla ilgili, dağıtımla ilgili kararlar ve bu kararların süreçleriyle ilgili olmakla birlikte ,çalışılan yerdeki ilişkilerle de ilgilidir. Bu ilişkiler örgütsel adalete ilişkin tutumlarında ve algılarında etkilidir. Yönetici ve çalışan ilişkisi, ilişkinin kalitesi adalet algılarında önemli bir yere sahip olan etkileşim adaletinin kapsamını ortaya koymaktadır (Karaeminoğulları, 2006:19) Bundan dolayı örgütten etkilenen prosedür adaleti, çalışanlardan etkilenen ise etkileşim adaleti olarak belirtilmektedir. (Erdoğan, 2002:557). Prosedürleri uygulayanların ve karar alıcıların süreçlerin gerek kabullünde gerek uygulanmasında ortaya koydukları davranışların adillğine işaret eden Etkileşim adaletidir. (Chambers, 2002:319, akt. İyigün 2012). Çalışanlar süreç içinde kararlardan haberdar olma ve kendileriyle saygıya ve samimiyete dayalı iletişime geçilmesi konusunda duyarlılık göstermekte ve beklenti içine girmektedir. Çalışanlar ve Prosedürleri uygulayan ve karar veren arasındaki ilişkiyi yani etkileşim adaleti algısını tamamlayan etken iletişimdir. (Altıntaş, 2002:37).

Moorman, bir örgütte çalışan kişilerin yöneticilerin adil davrandıklarını görmesi ve hissetmesinin, prosedürlerin içeriğinin adil değerlendirmelere sahip olmasından çok daha fazla önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durumda, örgüt çalışanlarının kendilerinin değerli ve önemli hissetmeleri çalışan ve yönetici arasında adaletin olmasıyla sağlanacaktır. Başka bir ifadeyle, bir örgütte prosedürler adil olabilir ancak bu prosedürlerin yöneticilerce adaletli bir şekilde yaşama geçirilmesi çalışanların adalet algılarında önemli bir yere sahip olmaktadır. (Stew, Pitre ve Zainuba 2002 akt.Küçükçene,2017). Örgüt yöneticileri, çalışanları ile arasında adalet dengesini çok iyi sağlarsa çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyeceklerdir. Örgütte çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri onların adalet algısını olumlu yönde etkileyecek ve örgütsel vatandaşlık sergilemelerini sağlayacaktır ve örgütte onlar için ödülde daha etkili olan kendilerine adil davranılması ve adil uygulamaların yer alması olacaktır (Konovsky ve Pugh, 1994. akt,Küçükçene ,2017).

Bu adalet türü, alan yazında kimi zaman işlem adaletinin bir uzantısı olarak da ele alınır. Bireyler arası etkileşim ve çalışanların belli düzeyde uygulama yapmasını sağlama ve çalışanların kendilerini ve örgütü ilgilendiren konularda bilgilendirme durumudur. Astların işlerini düzgün bir şekilde yapabilmeleri için üstlerin astlara bilgi vermesi gerekirken; astların da üstlerine karşı saygılı olması ve nazik olması, davranışlarında ve tutumlarında dikkatli davranması gerekir, ayrıca, astların örgütte özlük haklarının korunması ve üstlerinde bu haklara saygı göstermesi de önemlidir. Etkileşim adaleti, adaletin dağıtıldığı ve gözetildiği bireylere karşı yönetimin davranış biçimidir. Burada adaleti elde edecek ve dağıtanların tavırlarıyla alakalı adillik algıları yatar (Balcı, 2016).

1980'lerin sonlarında bireylere adil olmayan davranışı meydana getirenin ne olduğu sorulduğunda bireylerin cevaplarının, işlemlerle ilgili yapısal etmenler ve sonuçların bölüşümünden ziyade sosyal faktörler ,başka bir ifadeyle kişiler arası etmenlere (kendilerine değer verilmemesi, kibar davranılmaması, v.s. yoğunlaştığı, birçok araştırmanı etkilemeyi başarmıştır. (Greenberg 1993, akt. Yılmaz,2010).

Bu adalet türü, gerek dağıtım kaynağı gerekse dağıtım kararından etkilenecekler arasındaki etkileşimle alakalıdır. Bies (2001), bu adaleti, işlemlerin uygulanmasında bireylerin maruz kaldığı davranışlar, tutumlar olarak tanımlamıştır (Akt. Özdevecioğlu, 2004: 79). Etkileşim adaleti, idarecilerin örgütte ki kişilere değer vermesini, yani onları ilgiyle dinleme, kararlarda yeterli açıklamaları yapma, empati gösterme gibi davranışlar

sergilemelerini, onlara karşı duyarlı, saygılı davranmasını gerektirir (Scarlicki ve Folger, 1997; Akt. Yıldırım, 2008: 378).

Robinson'a (2004) bireyler arasındaki adaleti, dağıtım adaletinin toplumsal yönüyle ilişkili ve bununla ilgili kazanımlara odaklandığını belirtmektedir. Colquitt (2001) kişiler arası adaleti kazanımların belirlenmesinde ve işlemlerin yürütülmesinde, yetkililerin çalışanlarına karşı saygı, nezaket ve kıymet göstergesi olarak belirtmektedir (Akt. Eker, 2006:23). Folger ve Biess'e (1989) göre kişiler arası adalet, yetkililerin çalışanlara onurla, saygıyla ve hassasiyetle davranmalarına ilave olarak, çalışanların aşağılayıcı olmayan tutumlar konusunda algıladıkları adalettir (Akt. Gürbüz, 2007:96).

Greenber'e (2000) göre kişiler arası adalet örgüt prosedürlerini uygulayan sorumlu otoritelerin bireye samimi, saygılı ve onurlu bir şekilde olumlu ya da olumsuz davranışlarıyla ilgilidir (Akt. Gürbüz, 2007:96). Burada otoritenin çalışanlara nasıl davrandığı çok önemlidir. (Robinson, 2004; Akt. Eker, 2006:23).

Bilgisel adalet, yapılan işlemler boyunca bilginin ne ölçüde paylaşıldığıyla ilgilidir ve prosedür adaletinin sosyal yönünü yansıtır. (Viswesvaran ve Ones, 2002; Akt. Eker, 2006:24). Colquitt (2001), çalışanlara işlemlerin yapılışı ve kazanımların dağıtılmasıyla ilgili bilgi verilmesini ve açıklama yapılmasını bilgisel adalet olarak tanımlamaktadır (Akt. Eker, 2006:24). Çalışanlar kararlardan olumsuz bir şekilde etkilendiklerinde bu kararın niçin ve nasıl verildiğini öğrenmek isterler. (Folger, 1987; Akt. Gürbüz, 2007:97). Çalışanların konuyla ilgili bilgilendirilmesi olumsuz tepkide bulunmalarını azaltabilecektir. Bilgisel adaletin çalışanlarca olumlu olarak algılanması için, yöneticilerin önemli prosedürlerin neden uygulandığıyla ilgili astlarına yeterli ölçüde açıklamalarda bulunması gerekir. (Gürbüz, 2007:97).

Etkileşim adaleti, çalışma ortamındaki takip edilen süreçle bunların sonucunda varılan kararların çalışanlara açıklanmasıyla ve kabul ettirilmesiyle önem kazanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutumları ve davranışlarının adil bir şekilde algılanması, çalışanların örgüt çıkarlarına uygun tutumlar geliştirmelerine, beklenen ve istenen davranışları sergilemelerine ortam hazırlayacaktır (Karaeminoğulları, 2006:23).

Donovan, Munson ve Drasgow (1998) bir örgütte ilişkileri, çalışanlardaki adalet algısını sağlamada önemli bir etken olarak belirtmektedir. Bu sebeple örgütsel adaletin davranışlarının örgüt içi ilişkilere dayanarak, "yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler" olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmişler bu durumun örgüt içi ilişkileri etkilediğini öne sürmüşlerdir. Yöneticilerle ilişkiler, örgütte uygulanan adaletli davranışların çalışanlara nasıl uygulandığı ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmıştır. Çalışanlar arası ilişkiler ise, örgütteki çalışanların birbiriyle olan ilişkileriyle ilgilidir ve bu ilişkilerin, örgütün işlem sürecine etki ettiğini belirtmişlerdir. Çalışanlar örgütlerinde adaletin varlığını kendilerine nasıl bir davranış sergilendiğine bakarak değerlendirirler.. (Eker, 2006).

Çalışanların örgüt yaşamının kurallarına uyduğunda çalışanlar arası ilişkiler; bu kurallar da eşit uygulandığında çalışanlarla yöneticiler arası ilişkiler etkilenir ve örgüt içindeki ilişkiler uyumla devam eder ve büyük ölçüde sorunsuz olur. Eğer kuralların uygulanmasında adaletsiz bir durum oluşursa bu durum örgütte sorunların baş göstermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003; Titrek, 2009).

Örgüt çalışanlarında olumlu yönde adalet algısı geliştirmek için etkili bir iletişim, bilgilendirme ve etkileşim sürecine gereksinim vardır. Örgütü yönetenlerin politikalarının ve davranışlarının adaletli olmasına ilişkin çalışanlarda olumlu düşünceler ve duygular geliştirebilmesinin yolu, örgüt içinde etkin bir etkileşimin, iletişim kanallarının ve bilgi verme sürecinin devamıyla olur( Fields, Pang ve Chui,2000,akt. Titrek,2009).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine dürüst davranmasını, şeffaf ve nazik olmasını, sevgi ve saygı çerçevesinde bir ilişki kurmasını isterler. Kendilerine alınan kararların bu şekilde davranışlar sergileyerek iletilmesini beklerler. Bu nedenle kararlar alınırken çalışanlar sürece dahil edilmeli,onlarla konuşulmalı gerekirse nazikçe ikna edilmelidir Çalışanlar, bekledikleri hassasiyeti yöneticilerinden (kaynak) görmedikleri taktirde ortada bir adaletsiz durum olduğunu düşünürler. Çalışanların algıladıkları kişiler arası etkileşim adaletsizliği, onların, kendi çıktıklarına veya bütün organizasyona değil, yöneticilerine karşı tepkide bulunmasına neden olur (Cropanzano ve Masterson, 2000,akt. Özdevecioğlu, 2004:186-187).

Etkileşim adaletinin olması için etkili iletişim kurmak çok önemlidir.Böylece bir örgütte adaletsiz olarak görülenler adil algılanabilir ,çalışanlarda yaratacağı negatif etkilerde en aza (Söyük, 2007:15).

## **2.7. Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Adalet**

Eğitim sisteminin işlevselliği, eğitim kurumlarının etkililiğine bağlıdır. Hem girdisi hem çıktısı insan olan bu kurumların etkin bir şekilde görevini yerine getirmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi öğretmenlerle mümkündür. Okul yönetiminin dolayısıyla okul müdürlerinin görevlerinden biri de okul kaynakları içinde en önemli yeri olan öğretmenlerin etkin olarak kullanılmasını sağlamaktır (Açıkgöz, 2009: 71).

Okul müdürlerinin örgüt yapısını işletecek yönetsel anlayışları okulun örgütsel değişkenlerini amaçlarına yönlendirmede önemli ve belirleyici bir faktör olacaktır. Bundan dolayı bir okulda örgütsel adalete dair algıları etkileyen etmenlerin neler olduğunu bilmek ve adaletin çalışan kişilerin algılarını ne yönde, nasıl etkilediğini bilmek önemlidir (Açıkgöz, 2009: 72). Çalışanların gerek örgüte gerekse lidere yönelik yaklaşımlarının iyi bir şekilde şekillenmesini sağlamak yöneticilerin temel görevlerindedir (Dilek, 2005: 41,akt.Öztürk E. 2015).

Her insan gibi öğretmenlerde bireysel farklılıklara sahiptir. Bundan dolayı değişik olaylara farklı tepkilerde bulunur, olayları farklı algırlarlar. Öğretmenlerde ki bu algı farklılıklarından dolayı anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Okullardaki ek ders, ders dağıtımı, görevsel ilişkiler gibi dağıtımla ilgili uygulamalarda adaletsizliği algılayan öğretmenler görev yaptıkları okullarının adil olmadığını düşüneceklerdir. Maaşların belirlenmesinde etkili olmayan okul yöneticileri ders dağıtımlarında adaletli davranarak ders ücretinde adaleti sağlayabilir (Açıkgöz, 2009: 72). Örgütte çalışanların etkililiğinin artması, onların çalıştıkları iş yerlerinde adaletin var olduğunu hissetmelerine bağlıdır (Chen ve Tjosvold,2002, akt.Öztürk E 2015).

Okullardaki iletişim kanallarının etkili bir şekilde ve sağlıklı işlemesi iş görenlerin adalete ilişkin algılarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar çalışanların adalet algısında ve tatmininde olumlu etkiler bırakan durumun kendilerine daha fazla miktarda bilgi akışının yapılması olduğunu göstermektedir (Açıkgöz, 2009; 73).

Çoğu örgütsel davranış örgütsel adaletten etkilenir. Çalışanların örgüte bağlılık, performans, yönetime duyulan güven, motive olma, işbirlikçi çalışma, uyumlu davranışlar sergileme, iş tatmini vs. davranışları adalete dair algılarından etkilenir. Bundan dolayı, yöneticilerin eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için en mühim araç olan öğretmenlere süreçlerin işleyişinde, çıktılarının dağılımında adaletli davranarak onların etkililiğini artırabilir (Atalay, 2005).

Balcı (1992) tarafından yapılan “Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri” adlı çalışmada, öğretmenler içinde ödül alanların % 2’si 41 yaşın altındadır. Genç öğretmenler bu durumu adaletsiz olarak algıladığında öncelikle örgütsel adalet ardından örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi çoğu örgütsel değişkenin etkinliğini kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu çalışmada, ödül alan öğretmenler ve yöneticiler ödülü ‘ödül’ olarak, ödül alamayanlar ise ‘ceza’ olarak, MEB ödülü ‘yönetimsel disiplin aracı’ olarak görmektedir. Okullarda ödüllerin verilmesinde ve dağıtılmasında karşılaşılan hatalı uygulamaların motivasyon aracı şeklinde kullanılması gereken ödülün kimi zaman motivasyon düşmesine ve moral bozukluğuna sebep olduğu görülebilmektedir. Ortaya çıkan durum, örgütsel adalet ve örgütsel diğer değişkenlerle ilişkisi, bir adaletsizlik algılandığında bunun tüm örgütsel diğer değişkenleri etkileyebildiğini ortaya koymaktadır (Açıkgöz, 2009)

### **2.7.1. Eğitimde Adalet**

Siyasal, sosyal ve ekonomik alanda oluşan değişiklikler eğitimi dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir. Bu değişikliklerin etkilerinin olumlu olması için eğitimin, toplumdaki diğer sistemler ile etkileşimde bulunması gerekir. O diğer sistemlerden birisi de yönetimdir (Korkmaz,1998: 7, akt. Küçükçene, 2017). Yönetim, örgütlenmiş bir insan grubunun birtakım işleri yaparak bazı amaçlara ulaşma çabaları göstermeleri neticesinde oluşur. Başaran’ a (1989) göre okulların çalışmasını devam ettirebilmesi okullarda yönetimin süreçleri iyi yönetmesine bağlıdır. Yani örgütün devamlılığı yönetim süreçlerine bağlıdır. Okulların amacı yoktur, maddi kaygısı yoktur, çünkü insan yetiştirmekle ilgilenir, amacı budur. Girdisi çıktısı insandır. Amacı kar ve maddi kaygı güden diğer işletmelerden farklıdır (Aydoğan, 2015).

Eğitim kurumları, çocuğu gelecekte iyi yetişmiş bir birey olması için hayata hazırlar. Okulların çevreleriyle sürekli iletişim ve etkileşim içinde olması gerekir. Bu durumda adalet ön plana çıkmaktadır. Adalet eğitimin her aşamasında vardır. Eğitimde adalet çalışanı ve çalışmayı eşit muameleye tabi tutmak demek değildir. Örneğin hiç çalışmayan öğrenciyle, çalışan öğrenciyi aynı kefeye koyup ikisine de aynı değerlendirmeyi yaparak ders geçirmek, ikisine de eşit davranmak değildir, bu durum eğitimde ki adaletle zarar verir, kurumda adaletsizlik ortaya çıkar. Bu sebeple, eğitim hizmeti alan bireylerin eşit muameleye tabi olma, eşit muamele isteme hakkı vardır, ancak her çocuğun hak ettiğini alması yani bu durumun liyakatle tamamlanması gerekir (Cevizci, 2010: 14).

Eğitim kurumlarında iç ve dış unsurların etkisi vardır. Öğretmenler, öğrenciler, personel ve yöneticiler iç unsurları oluşturur, gerek iç unsurlar gerek okul çevresi kurum yönetimine etki etmektedir, ama en büyük etkiyi sağlayacak olan kurum yöneticileridir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Yöneticiler tarafından adaletin bilinmesi, kurum üyelerinin adalet algılarının belirlenmesi, adaletli uygulamaların yapılması ve davranışların sergilenmesi bu konuda herkese örnek



olunması eğitim kurumlarının sağlıklı nesiller yetiştirmesinde çok önemli bir etkiye sahip olacaktır. Eğitimde adalet denildiğinde önemli konulardan birisi de toplumsal yaşamda bütün sınıflara, bütün insanlara eşit davranarak eğitim hizmetlerinden faydalanma imkanı sağlamaktır. Kaynakların her bireye eşit bir şekilde dağıtılması durumunda, kalbi delik dünyaya gelmiş kişi ile sağlıklı kişiyi eşit muameleye dahil etmek, birinci kişinin yaşamının devamlılığı için diğerinden fazla kaynağa ihtiyacı olması nedeniyle adaletsiz bir durum yaşanacaktır. Yine geri kalmış yerlerle ilerlemiş yerlerdeki insanlara eğitim hizmetlerinden faydalanma açısından aynı muamelede bulunmak adaletsizlik olabilir. Bundan dolayı bazı durumlarda adaleti hayata aktarırken bazı zamanlarda pozitif ayrımcılık yararlı olabilir (Cevizci, 2010: 14).

### **2.7.2. Eğitim Yönetimi Süreçlerinde Adalet**

Bir amaç gerçekleştirmek için birlik olan insanların oluşturduğu örgütlerin yönetilmesi yönetim süreçlerine bağlıdır. Bu süreçleri ortaya koyan unsurlar “karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon (eşgüdüm) ve değerlendirme” olarak irdelenmektedir. Geçmişten günümüze farklı durumlarda ortaya çıkmış bu unsurlar, bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve yönetim süreçlerini ortaya koymaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 80).

Eğitimin insan faktörünü ele alması ve onunla ilgilenmesi O’nu diğer bilimlerden ayırmaktadır. Bundan dolayı eğitim yönetimi diğer yönetimlerden farklıdır ve eğitimdeki tüm öğeleri ele almayı amaçlamaktadır (Küçükçene, Aydoğan, 2017).

Kondakçı ve Zayim (2013) yönetim süreçlerini okulun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla okul öneticisinin okul kaynaklarını etkili ve etkin bir şekilde kullanabilmesi olarak belirtmiştir. Bu kısımda, eğitim yönetimi bağlamında yönetim süreçleri, adalet kavramıyla ilişkilendirilerek incelenmiştir (Başar, 2004:158).

#### **2.7.2.1. Karar Verme Sürecinde Adalet**

Bir problemi çözmek için üretilen çözümlerden en mantıklı olanını seçmek karar verme süreci olarak ifade edilebilir. Yönetimde bu süreç temel süreç olarak görülür. Çünkü atılacak her adımın karar verme sürecine bağlı olarak yapılması gerekir. Bursalıoğlu’na (2010) göre bir örgütün sağlıklı olarak yaşaması için karar önemli bir yer tutmaktadır ve karar, yönetimin kalbidir. Memişoğlu (2013), örgütlerde kararlar alındığında genellikle, gerek karar verme aşamasında, gerekse kararların uygulanması sürecinde bu durumun birden çok kişiyi etkilediği ve ilgilendirdiğinden dolayı, en sert yönetimlerde bile alınmış olan kararlarda birden çok kişinin etkisinin ve payının olduğunu belirtmiştir. Bu süreçte adaletin sağlanması için alınan kararın sonucundan etkilenecek bireyler yani kararla alakası olan bireyler karar verme sürecine katılmalıdırlar. Bu durum karar vermede adaleti sağlayacaktır. Ayrıca personelin karara katılımı ne denli fazla olursa uygulamada gösterdikleri performans da o denli fazla olacaktır. Eğitim kurumlarında bu sürece alınan kararlardan etkilenecek herkes katılmalıdır. Özellikle öğretmenlerin karar sürecine etkili ve sağlıklı olarak katılımı önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle bu fırsat öğretmenlere verilmelidir. Öğretmenlerin karara katılımı okul öneticileri ve diğer öğretmenlerin niteliklerinin artmasında bir fırsat oluşturabilir ve alınan kararlar daha etkili olabilir. Ayrıca kararlara katılma, uygulamanın benimsenmesine, uygulamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine ve anlaşılmasına da yardımcı olacaktır (Aydın, 2005: 129).

Okul idarecilerinin karar aşamasında yapacağı ilk şey yönetimi etkileyen her bir öğeyi karar verici görmek ve bu fikri duyumsamaktır. İdarecilerin karar katılıma bağlı olarak uygulamalar ortaya koymaları ve katılım ilkesine önem vermeleri sonraki aşamadır. Bir örgütte bireylerin her birinin karara katılması, bu kararların uygulanması aşamasında katılımı artıracaktır. Eğer bu durum engellenirse kişilerde olumsuz duygular yaratacak uygulamaya karşı tavırlı olmalarına sebep olacaktır. Okul yöneten birinin karar verme sürecinde atacağı adımlara dikkat etmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2013: 82).

Okul müdürleri bazı dönemlerde öğretmenlerle toplantılar yaparak okulu ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurabilmelidir. Böylece öğretmenler uygulamaların adil olduğunu düşünecek ve müdürlerine karşı güvenleri artacaktır. Mesela; bir yönetici ders programı oluşturulmadan önce bir toplantı belirleyerek öğretmene hangi günlerde ders almak istediğini sorabilir ve ders programını toplantı sonrası yapabilir. Öğretmenler fikirlerinin alınmasından mutlu olacaklar ve müdürlerini ve uygulamalarını adaletli bulacaklardır. Ders programları istedikleri şekilde yapılmasa bile düşünceleri sorulduğundan dolayı yapılan programa karşı çıkmayacak ve programı uygulayacaklardır. Bir öğretmen de sınıf içinde karar alırken bu durumu öğrencileri ile konuşmalıdır. ‘Kuralları öğrenciler ile birlikte belirleme’ sınıf yönetiminde önemli bir kuraldır, öğrencilerin sınıfın yönetimine katılması halidir. Sınıfta bir kural belirlenirken bu kuralın öğrencilerle beraber belirlenmesi, öğrencilerin kendilerini değerli hissetmelerini ve kuralı daha çabuk kabullenmelerini sağlar. Anı zamanda bir öğretmen kendisiyle ilgili konularda okulunun kurallarını ihlal etmeden kendi kararını verebilmelidir. Öğretmenin özgür karar verebilmesi motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyecektir. Taş (2010) yaptığı bir araştırmada işleriyle ilgili kendi kararlarını veren öğretmenlerin bu durumu en önemli iş değeri olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bu durumda kişi özgür karar aldığı zaman, yapacağı işin niteliğini de artıracaktır (Küçükçene,2017).

### **2.7.2.2. Planlama Sürecinde Adalet**

Yönetim sürecinde planlama; bir örgütün belli hedeflere ulaşması için gelecek vadeden uygulayacağı bazı kararları hazırlayarak ortaya koyduğu süreçtir. Bu sürecin temel basamakları şu şekilde ifade edilebilir.

Planlama süreci geleceğe dönüktür,

Planlama süreci, daha çok eylem odaklı bir çalışmadır,

Planlama birbiriyle bağlantısı olan bazı kararları birlikte getirir,

Planlama sınırlı olan kaynakların farklı durumlar arasında dengeli bir şekilde paylaşımını gerektirir, maliyetler dikkate alınmak zorundadır.

Bursalıoğlu (2010) planlamayı; örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayan mantıklı adımların atılması için bir hazırlık aşaması, gerek uygulama öncesinde gerekse uygulamaya dair düşüncelerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak belirtmektedir. Planlama, örgütün hedefe ulaşmasında kararsızlığını en aza indirerek dikkatlerin hedeflere yoğunlaşmasını sağlar denetim yapmayı kolaylaştırır.

Planlama, yönetim sürecinde önemli bir unsurdur. Gelecek için olası seçenekleri belirleyen süreçtir, geleceği düşündürmektir. Mantıklı bir eylem, planlama yapmayı gerekli kılar. Uygulamadan önce düşünmeyi gerekli kılar, zihinsel süreçtir (Aydın, 2005: 133). Bu durumda ,örgüt çalışanlarının planlama sürecine katılımı daha fazla bakış açısının bu sürece katılmasını sağlayacaktır. Çalışan bireylerle düşünce paylaşımında bulunulması gerek planlamanın niteliğini yükseltecek gerekse örgüt içinde adil uygulamaların gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgütlerde, planlama faaliyetleri oldukça fazla fayda sağlamaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Yılmaz, 2011: 149):

- Zamanı iyi yönetmeyi sağlar ve örgütteki kaynak, güç ve enerji kaybını engeller,
- Yöneticilerin ve çalışanların dikkatlerini örgüt hedeflerine yoğunlaştırır, yoğunlaştırır,
- Yönetimde ki diğer süreçlerin sağlıklı uygulanmasına yardımcı olur,
- Değerlendirmeyi ve denetimi kolaylaştırır, tesirli bir denetim aracıdır,
- Hedefe giden yolun yönünü belirler,
- Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için lüzumlu olan kaynakların tespit edilmesine yardımcı olur.

Plan yapmada şu üç temel ilkedden bahsedilebilir (Kaya, 1991: 100):

**Planın Tekliği İlkesi:** Örgütte bir zaman dilimi içinde sadece bir planın uygulanmasını gerektirir. İki plan uygulanması karışıklığa ,düzensizliğe ve tekrara neden olabilir.

**Planın Esnekliği İlkesi:** Planlar, geleceğe yöneliktir ve geleceği kestirmek her zaman mümkün değildir. Bundan dolayı hazırlanacak planların, gelecekte ki olası değişikliklere kolaca uyarlabilmesi göz önüne alınmalıdır.

**Planın Açıklığı İlkesi:** Planlar genelde uzmanlarca hazırlanır faka planı uygulayacak olanlar örgütte çeşitli kademelerde bulunan kişilerdir. Bu sebeple iyi bir plan anlaşılır ve açık olmalıdır.

Binbaşıoğlu (1988), eğitim planlamasının birtakım özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Eğitim planlamasının her yer için uygun olacak, belirli bir biçimi yoktur. Bu sebeple toplumdaki topluma ve çevreden çevreye farklılık gösterebilir.
- Eğitim planlaması, sadece niceliksel değil, niteliksel bir gelişmeyi de içerir.
- Eğitim planlaması sadece uzmanların işi değil, eğitim yöneticilerinin de işidir.
- Eğitim planlaması sahip olunan sınırlı kaynaklarla daha nitelikli ve büyük iş yapmayı amaçlar.

- Eğitim planlaması, birbiriyle iç içe geçmiş değişkenlerin etkin, işler nitelikte doğal bir bütünün parçaları gibidir.

Okul yönetiminde planlama ise, okul yönetiminde belirlenen hedeflere ulaşmak için girdileri sağlamak ve bunların kullanılması metotlarının belirlenmesi sürecidir. Eğitim yönetiminin varlık nedeni, okulun yönetim hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu durumda eğitim için sağlanacak girdiler; eğitim çalışanları, öğrenciler, eğitim tesisleri, eğitim için araç ve gereçler ve teknoloji sıralanabilir. Eğitimin çok insana ulaşması ve kişilerin iyi şekilde eğitilmesi için bunların yeterli düzeyde sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi gerekmektedir (Başaran, 1988: 308).

Örgüt üyeleri karar verme sürecinde ki gibi planlama sürecinde de örgütün işleyişiyle ilgili planlamaya katılmalıdır. Eğitim kurumları açısından düşünecek olursak bilhassa yükseköğretim kurumlarında, fakülteler ve bölümler dönem başı ve dönem sonunda akademik kurullarını etkin bir şekilde gerçekleştirirlerse bu durum dönem içinde eğitim öğretim çalışmalarının muntazam bir biçimde sürdürülmesini sağlayacaktır. Okul yöneticileri ve öğretmenler belirli zamanlarda bir toplantıda bir araya gelerek öğretimin planlanması yapılmalıdır. Çünkü yapılacak bu toplantılarda öğretmenler düşüncelerini belirtme imkanı bulacak; geçmişte olan hoşnutsuzluklarını ve şikayetlerini, gelecek dönemle ilgili istek ve beklentilerini yapılan bu toplantılarda dile getirebileceklerdir. Bu şekilde planlama gerçekleştiği takdirde sorunlar en eza inecek adil olmayan bir ortamın oluşması engellenecektir (Aydın, 2015).

### 2.7.2.3. Örgütlenme Sürecinde Adalet

Örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşması için girdi ve çıktı unsurlarını bir bütün haline getirme ve yapıyı kurma sürecidir. Eğitim yönetimi açısından örgütlenme Başaran'a (1988) göre; eğitim faaliyetleri için takım oluşturma, bütünleştirme; okulun yapısını kurma; yenileştirme anlamına gelmektedir. Oluşan yapı sayesinde, örgütlenme süreci sonunda örgüt içinde bazı yararlar sağlanabilir (Erdoğan, 2002:66):

- Örgütün amacına ulaşması örgütlenme sayesinde kolaylaşır,
- Örgütün maddi ve manevi olmayan kaynaklarını etkili kullanmayı sağlar,
- Örgütte etkililik ve verimlilik bu durumun etkisi ile artar,
- Örgütte bulunan bireylerin, daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olur,
- Çalışanların sorumluluk ve görevleri belirgin hale gelir

Balcı ve Aydın' a (2003) göre örgütlenme kendi içinde üç bölüme ayrılmaktadır:

Yapıyı kurma, hedefe ulaşmak için örgütün bölümlere ayrılması, görevlerin dağılması, önceliklerin belirlenmesi ve basamaklara ayrılması, herkesin sorumluluklarının, yetkilerinin saptanmasıdır.

Kadrolama, Kurumda hedefler doğrultusunda yapılacak iş ve görevler için uygun olan kişilere görev verilmesidir.

Donatım, Çalışanların en iyi şekilde çalışmaları ve yüksek performans göstermeleri için ortamların ona göre düzenlenmesidir.

Örgütlenme sürecinde, kadrolama önemlidir, adaletin sağlanmasında etkilidir. Uygun işi uygun çalışana vermek kadrolamada çok önemlidir. Bir yerde adaletin sağlanması için o işin ehline verilmesi gerekir. Bu durumda bir kişi her işi yapıyorsa ve iş sürekli ona kalıyorsa o kişinin bıkmamasına sebep olabilir, çünkü o kişi çok fazla iş yapıyor olacaktır. Mesela, bir okulda sosyal aktiviteler, program hazırlama, törenler ve kulüp çalışmaları işini iyi yapıyor diye hep aynı kişilere verilirse bu durum kişide yılmaya sebep olacak ve olumsuzluğa yol açacaktır. Yöneticilerin sorumluluk ve görev dağılımında buna dikkat etmesi, adaletli bir tutum sergilemesi gerekir.

Çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin iyi bir şekilde ortaya konulması, iyi bir örgüt yapısında olması elzem bir konudur. Bunun yanında, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimi uyumlu hale getirilmesi gereklidir. Okullarda yöneticilerin yetkisi sınırlıdır, merkezi bir yapı olup çoğu yapılandırma ve kadrolama Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Okul yöneticilerinin yaratıcı kararlar ortaya koymayıp belirli kalıpların dışına çıkmaması bundan dolayıdır. Oysa bu durum yöneticilerinin seçeneklerini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda, eğitim yöneticileri için örgütlenme sürecinde yetki - sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Bir çalışana sorumluluğun çok verilmesi, hakkının yenmesine; yetkinin çok verilmesi ise o çalışanın görevini kötüye kullanmasına yol açabilir. Adalet çerçevesinde bu denge unsuru gerçekleştirilmelidir (Bursalıoğlu, 2013, 20: 109).

#### **2.7.2.4. İletişim Sürecinde Adalet**

Örgüt içinde bilgilerin doğru bir iletişimle yapıldığında etkili bir yöntemin örgüt içinde bu yolla sağlanacağı varsayılmaktadır. Yönetimde etkililiği sağlamak için kurum içerisinde tüm bilgiler iletişim yollarıyla elde edilir ve çalışanlara bu yolla iletilir. Sağlıklı bir iletişim kurulmayan örgütlerde verimli ve ayakta kalması mümkün değildir. Örgütte alınan kararların çalışanlara iletilip uygulanması sağlanmakta, cezalar ve ödüller verilmekte sonuçlar değerlendirilmekte ve bunların örgüt içinde uygulanmasında iletişimin önemini vurgulamakta, örgütte yönetim işlerin yürütülmesinde o iletişimin kaynağı olmaktadır (Kaya, 1991:107).

Eğitim kurumlarının yapısında ve ikliminde informal iletişim formal iletişimden daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun için okul yöneticileri, çalışanların iletişimi ve etkileşimini çok iyi yönetmelidir. Bu konuda yönetici grup davranışı, sosyal psikolojisi konularında uzman olmalı. Aksi takdirde çıkacak sorunlara etkili çözümler getirememesi, hızlı karar verememesi işleri zorlaştıracak, bu da çözümü imkansız hale getirecektir (Bursalıoğlu, 2013:113).

İletişimdeki aksaklıklar örgüt içerisindeki faaliyetleri olumsuz etkileyebilir. Yönetici bu olumsuz durumları zamanında fark edip ortadan kaldıracak beceri ve bilgiye sahip olması gerekir. İletişimde ki engeller şu şekildedir (Pliffner ve Presthus, 1960 akt. Bursalıoğlu; 2013:116):

Psikolojik Engeller: Heyecan, bakış açısı, duygu, saplantı gibi klişe olan kavram kaynaklı engeller

Statü Engelleri: Kaynak ve formal statüler ve alıcının sosyal ve mesleki gelişme farkı ve akademik düzeyi kaynak sorunu ve paylaşımının neden olduğu engeller.

Şematik Engeller: Yazı dilindeki karışıklık, konuşma dilindeki olumsuzluklardan kaynaklanan fark ve anlaşmazlıklar

Koruma Engelleri: Kaynağın sorumluluk ve yükümlülük altına girmesi durumunda savunma mekanizmaları içine girmesinden kaynaklanan engeller.

Hiyerarşik Engeller: Üst-alt arasındaki çatışmaları, yetkinin aşırı derecede veya az verilmesi, geniş ya da dar kontrol alanı, düzensiz bilgilendirme gibi nedenler.

Alan Engelleri: Birimler ve iletişim merkezi arasındaki uzaklıktan kaynaklanan engeller.  
Uyutma Engelleri: Örgüt içindeki kararlara dahil edilmeyen çalışanların emirleri önemsememesi nedeniyle ortaya çıkan engellerdir.

Sınırlama Engelleri: Örgütün görevleri ve amaçları gereği bazı şeylerin paylaşılmaması, gizli tutulması ile baş gösteren engellerdir.

Eğitim kurumlarında informal iletişim ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticisi grupların arasında ki ve kişiler arasında ki iletişimi ve etkileşimi iyi gözlemelidir. Yöneticinin grup dinamiği, sosyal psikolojisi ve grup davranışı gibi alanlarda uzman olması gerekmektedir. Bunların farkına varması için okul içinde ve dışında devam eden iletişimden haberdar olmayan yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmede iletişimden kaynaklanan yönetimsel güçlükler çekecektir ve başarısızlığa uğrayacaktır

Adil bir yönetici kendi ile başka insanlar arasında diğer insanların kendi aralarında farklılıklara sebep olduğu ve herkesin olaylara bakış açılarının da farklı olduğunu unutmamalıdır. Bunun için karşısındaki kişiyi bunları göz önüne alarak dinlemelidir. Dinlemenin konuşmak kadar önemli olduğunu bilmeli , konuşanın sözünü kesmemeli, fikirlerinden dolayı yargılamamalıdır. Fikirlerini özgürce söylemesine fırsat verilmelidir. Yönetici sözlerinin net ve açık olmasına dikkat etmelidir. Yönetici örgüt içinde etkili bir iletişim ağı kurmalı, çalışanları zamanında yeterli şekilde bilgilendirmeli, yetersiz bilgilendirme bazen örgüt içinde fısıltı ve dedikodulara yol açar. Yönetici iletişim yollarını herkese her zaman açık tutmalıdır.

Eğitim yöneticisi kişiler arası farklılaşmaları bir kenara bırakıp etkileşimli ve etkili olmalıdır. Anlaşamadığı kişilerin olması kaçınılmaz olsa da kişisel anlaşmazlık durumunu işe yansıtılmamalıdır.

Eğitim Kurumları öğrencileri topluma hazırlayan yerlerdir. Öğrencilerin okulda kazandığı tavır, davranış ve tutumu örnek alarak ileriki yaşamında sergileyebileceğini unutmamalıdır. (Bursalıoğlu, 2013).

#### **2.7.2.5. Etki Sürecinde Adalet**

Başaran'a (2000) göre bu süreç bir grubun veya insanın gerek davranış ve tutumlarında gerekse değerlerinde ve inançlarında değişiklik yaratma sürecidir. Etkileme; müdürlerin, çalışanların davranışlarını olumlu yöne çevirme ve örgütün amaçlarına ulaşılması için motive etmesidir (Balcı, 2016:60). Örgütte karmaşık bir ilişki ağı varsa yetkiden, güçten ve kurallardan yararlanmak gerekir. Örgüt içindeki herkesin sahip olduğu güç ve yetkileri kullanarak verimli çalışma hedeflenir (Çelik, 2000:80).

French ve Raven (1968) güç konusunda araştırma yapmış, incelemeleri sonucu güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır (Akt. Karadağ, 2010:208-209).

**Baskı gücü:** Çalışanların örgütte istenmeyen davranışlarını cezalandırma yöntemi ile etkilemesi. Bu ceza çalışanlar üzerinde uygulanınca uygulanabilir ve etkili olup olmadığı ihtimaline dayanır.

**Ödül gücü:** Çalışanların örgütün amaçlarına uygun bir performans sergilemeleri, zaman içinde katkılarına göre adil bir şekilde ödüllendirilmesi, ödülün çekiciliği çalışanları motive eder.

**Yasal güç:** Yönetici bulunduğu konumun yetkilerini direktif verip çalışanlara uygulaması, çalışanların da amirlerine karşı itaat etmesi zorunluluğu vardır.

**Uzman gücü:** Yöneticilerin sahip olduğu beceri ve bilgilerine dayanır. Sahip olduğu deneyim ve bilgi birikimi, işlerinin yapılıp bitirilmesinde önemli olduğunu bilinmesidir.

**Referans gücü:** Referans gücü olan kişi beğenilen, rol model alınan, saygı duyulan Liderlik özelliği olan yöneticidir. Aynı zamanda çalışanların davranışını istedik yönde etkileyen özdeşleştirme becerisi gösteren sıra dışı, kendine özgü kişiliğinden ve iletişim becerisinden kaynaklanan güçtür.

Okul yönetiminde güç paylaşılmalı, görev dağılımında bulunmayan, bütün gücü tek bir elde toplayan yönetici, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışan yöneticiler de memnun susuzluğa sebep olabilir. Bu da istenmeyen bir durumdur. Düşmanlıkların yaşanmasına sebep olabilmektedir (Karadağ, 2010:15).

Okul yöneticisi her türlü etki gücünü kullanarak çalışanlarda istenilen amaca ulaşmada başarı elde edemiyorsa konumundan kaynaklanan yetki gücünü kullanmalıdır. Eğitim kurumlarının iklim ve yapısı gereği okul yöneticilerinin özendirici davranışlarda bulunmalı, bu öğretmenler de etkili olmaktadır (Bursalıoğlu, 2013:121).

#### **2.7.2.6. Koordinasyon Sürecinde Adalet**

Koordinasyon süreci eşgüdümleme olarak da bilinmektedir (Başaran, 2000). İnsan gücü kaynağı iş bölümü ile birbirinden ayrılan yataya ve dikeye tümleştirilerek, örgütün amaçlarına ulaşmayı gerçekleştirmeyi güdüleme süreci olarak tanımlamıştır. İşlerin zamanında yapılması, koordinasyonun iyi yapılmasına, işlerin zamanında bitirilmesi ve tamamlanmasını, örgütün hedeflerine zamanında ulaşılması, bu amaçlar doğrultusunda madde ve insan kaynağı bir araya getirilmesidir (Balcı, 2005). Örgüt içerisinde yöneticilerin birlik ve beraberliğin sağlanması önemli bir etkidir. Eşgüdümleme sürecinin eğitim kurumlarında etkili olarak sürdürülebilmesi için çalışanların hedefleri tam olarak anlaması ve benimsemesine bağlıdır. Her çalışanın kendi sorumluluğunu tam olarak anlaması gerekir. Koordinasyon da motivasyonun ne kadar derin ve önemli olduğunu, yöneticinin fark etmesi ve bu doğrultuda doğru davranışlar sergilemesidir (Bursalıoğlu, 2013:125).

Eşgüdümleme, örgüte çalışanların örgütsel davranışları sergilemesi için özendirilmeleri, güdülenmeleri ve etkilenmelerini içermektedir. Çalışanlardan yüksek verim almak için olumsuz örgütsel davranışlardan kaçınmak ve istenilen verimi artıracak olumlu davranışlar

sergilenmesi gerekir (Başaran, 1988:54). Örgütün amaçlarına ulaşmasının, kendi hedeflerine ulaşmak olduğunu çalışanlara iyi bir koordinasyon ve güdümlenme ile sağlanmalıdır (Aydın, 2014). Bursalıoğlu'na (2013) göre, eğitim kurumlarında koordinasyonu sağlamaya yarayacak eğitim kurumlarındaki koşullardan bazıları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Yönetim yapısı görevsel olmalıdır.
- Örgütte çalışanların görevleri ilişkilerin net bir şekilde şematik halinde belirlenmelidir.
- Tüzükler ve Politikalar yazılı halde ortaya konmalıdır
- Örgüt içinde iletişim etkili olmalıdır.
- Uzman personel ve Koordinasyon Birimi olmalıdır
- Yapılacak işlerin planlı ve programları bulunmalıdır
- Yetkinin kendi kavram ve kurallar içinde uygulanması gereklidir
- Düzenli kayıt ve rapor oluşturulmalıdır.
- Sorunları çözen uzman komiteler bulunmalıdır
- Motivasyon, moral eğitimidir

Örgütlerde koordinasyonla işi ehline verilmesi üst-ast, ast-üst ilişkilerine değer verilmesi, yöneticilerin çalışanlara açık, dürüst davranış sergilemesi çalışanlarda amirlerine karşı hoşgörülü ve saygılı davranmasını gerektirir.

#### **2.7.2.7. Değerlendirme Sürecinde Adalet**

Değerlendirme ve denetim yönetim süreçlerinin sonucudur, değerlendirmenin amacı örgütün etkinliğini ve en üst düzeye ulaştırma ve amacının hangi seviyeye ulaştığını çıktığını belirlemektir (Aydın ,2015). Bursalıoğlu (2013) Tarafsız olarak uygulamanın başarı derecesini belirleyebilmek değerlendirmenin amacı olduğunu belirtmiştir, yönetim birimlerindeki bilim adamlarının ve düşünürlerin dönemlere göre ortaya koyduğu paradigma yaklaşımlar ve yöntemler doğrultusunda, değerlendirme ve denetleme mekanizmalarında da farklılaşma görülmektedir, denetimin amacı örgütün işleyişini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olduğu gelinen nokta olarak görülmektedir (Aydın, 2015:3). Eğitimde verimi net ve kesin bir şekilde hesaplama imkanı yok gibidir, çünkü eğitim girişimi kar amacına dönük değildir bizim eğitim sistemimizde teftiş yoluyla denetim yapılmaktadır, teftişin eğitimdeki amacı eğitim ve öğretim amacı doğrultusunda eylemleri bulmak en makul değerlere ulaşmak olarak ifade edilebilir eğitimin amaçları doğrultusunda teftiş ve değerlendirme yapılacaktır. Teftiş edenlerin öğrenme ,kişilik davranış örgüt ve yönetimin kuramlarından yararlanması gerekmektedir(Bursalıoğlu,2013:133). Başar(2004)“Değerlendirmiyorsanız yönetmiyorsunuz demektir” diyerek denetimin önemini vurgulamıştır yöneticiler eğitim kurumlarında yönetim sürecini değerlendirebilecek beceriye ve bilgiye sahip olmalıdır, bunun yanında araştırma konusuna hakim olmalı, çünkü değerlendirme yapmadan önce araştırma gerçekleştirilmesi örgüt ile ilgili yeni düzenlemeler de bulunulması değerlendirme den sonra gerekebilir (Bursalıoğlu ,2013:133). Örgütteki ilerlemeyi ve başarıyı ortaya çıkarmak değerlendirmenin amacını ortaya koymaktadır yukarıda belirtildiği gibi amaca ulaşmak için her çalışanın ortaya koyduğu performans farklıdır adil bir yönetici bu nedenle değerlendirme yaparken tarafsız olmalı çalışanları bu neticede ödüllendirmelidir çalışanların katkı dereceleri göz önünde bulundurularak bu ödüllendirmeler adil olarak yapılmalıdır(Bursalıoğlu,2013).



### 2.7.3. Okul Yönetiminde Adalet

Eğitim kurumlarında en çok istenen davranış şekli örgütsel vatandaşlıktır. İyi yönetici örgüt içinde herkese karşı adil olmalı, adil davranışlar sergilemeli, olumlu davranmalı ve bu durumu çalışanlara hissettirmelidir. Maddi anlamda düşünülen yerler değildir okullar, kar amacına dayalı değil insan yetiştirme amacına hizmet eder. Bundan dolayı okulu yönetenlere önemli görevler düşmektedir. Öğretmenler yönetici adilliğini örgütsel vatandaşlık olarak gösterirler. Bu davranışların takdir edilmesi gerekmektedir. (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Okullarda örgütsel adaleti uygularken şu konulara dikkat edilmesi yerinde olacaktır:

#### Ders Dağılımı

Okullarda ders dağılımı yapılırken istemeyerek de olsa adaletsiz uygulamalar dönem başı olmasından kaynaklanabilmektedir. Örneğin; Ders dağılımındaki eşitsizlikler aynı zümreden olan öğretmenler arasında da görülebilmektedir. Başka bir örnek verecek olursak; bir öğretmene başarısız öğrencilerin daha fazla bulunduğu sınıfın dersini verirken, başka bir öğretmene başarılı olarak bilinen bir sınıfın dersini verebilmektedir. Mümkünse öğretmen fikri alınarak ders dağılımı ona göre yapılmalıdır.

#### Ders Programlarının Yapılması

Ders planı yapılmadan okul yöneticisi kesinlikle iletişime geçmeli öğretmenlerle. Öğretmenlerin istediği gün ve saatte ders planı yapılmalı, çalışan her bir öğretmene düşüncesi sorulmalı, ders planının ona göre düzenlenmeye çalışılması ve fikirleri alınan öğretmenler kendilerini iyi hissetmelerini ve önemsendiklerini düşünmelidirler. Dersleri istedikleri saate göre yerleştirilmese de kızgınlık ve kırgınlık göstermezler.

#### Kişilerarası İlişkiler

Farklı kişilik yapısında olan insanlara eğitim kurumlarında da rastlanır. Okul yöneticisi adil olmalı, kişiler arası çatışmalarda sergilediği tutum, muamele, nezaket ve hoşgörüyü bırakmamalıdır. Müdürün gösterdiği adil davranışlar, müdüre karşı saygıyı arttıracaktır.

#### Kurallara Bağlılık

Sağlıklı bir şekilde örgütün yaşamını sürdürmesi düzenin bozulmadan kurallar doğrultusunda devam etmesi gerekir. Kurallar ve yönetmelikler eğitim kurumlarının yönetilmesini belirler. Okul yöneticileri, öğretmenler tarafından bu kurallara uyulması ve uygulamasını sağlar. Kurallara uyulmadığı takdirde kuralların işlerliliği ortadan kalkacak bu ortamda kargaşaya sebep olacaktır.

#### Eşitlik

Eşit statüde ve eşit konumda olan çalışana okul yöneticisi aynı muameleyi göstermeli. Bir nedenden ötürü öğretmenler arasında kayırmıcılıktan okul müdürü uzak durmalı. Kurumlarında öğretmenler hissetmemeli adaletsizliği. İdareci buna izin vermemeli. Öğretmene karşı hissiyatı ne olursa olsun hakkı ne ise öğretmene teslim etmeli.

#### İletişim ve Bilgi Paylaşımı

Adil uygulamalar örgüt içinde bazen adalet algısının oluşmasına yetmeyebilir. Yönetici, çalışanlar ile iletişimini etkin bir şekilde sağlamalı, kişilere bilgi paylaşımında bulunmalı ve adil uygulamalarla düzeni sağlamalıdır. İletişim yollarından dedikodu tarzı gelişebilir. Bu da zarar verebilir örgüte. Yanlış iletişim yönetici çalışanlar arasında çatışmalara sebep olabilir. (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Okul yöneticileri sorunları çözmekte etkin, tutarlı ve adil tavırlar sergileyemeyebilir. Okul yöneticilerinin ahlaki boyutta gösterdikleri davranışlardan bazıları; tartışmalara yapıcı olarak katılma, öğretmenlerin başarısını adil bir şekilde ödüllendirme, öğretmenlerin yaratıcı davranışlarının ortaya çıkması için uygun ortamı hazırlama gibi durumların olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürlerinin ahlak ile ilgili sorunları çözüme kavuşturmak yada ahlak kurallarını yerleştirme anlamında yardımcı olunması için, bu konuda alanında iyi olan kişiler davet edilerek önerilerinin alınabileceğini, görüşlerine başvurulabileceğini dile getirmiştir (Helvacıoğlu,Özutku, 2010).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili görüşlerini belirlemek için yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma verileri nitel araştırma veri toplama tekniklerinden birisi olan görüşme yoluyla toplanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2016'dan akt.Öztürk,2020). Nitel araştırma görüşme, doküman analizi ve gözlem gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların ve algıların doğal ortamda bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya konmasını sağlayan nitel bir sürecin takip edildiği araştırmadır. Gözlem, görüşme ve doküman analizi nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemleridir. Görüşme yöntemi ,nitel yöntemlerde kullanımı en fazla olan yöntemdir(Yıldırım, 1999, s.10-11,akt.Öztürk,2020).

#### 3.2. Araştırmanın Deseni

Araştırma deseni durum çalışmasıdır. Durum çalışması, bir durumla ilgili etmenlerin bütünsel olarak araştırılması ve ilgili durumdan nasıl etkilendiği ve ilgili durumu nasıl etkilediği üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005'den akt.Öztürk,2015).

#### 3.3. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Ümraniye İlçesi, Zübeyde Hanım Ortaokulunda görev yapan 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçüt olarak öğretmenlerin en az beş yıl tecrübeye sahip olması ve şu anki okullarında üç yıl ve daha fazla süredir aynı okul müdürüyle çalışması, örgütsel adalet uygulamaları konusunda yaşantılarının bulunması şartı aranmıştır. Bu şekilde öğretmenlerin okullardaki adalet uygulamalarına karşı görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örneklemin sorunla ilgili olarak tespit edilmiş özelliklere sahip olaylar, kişiler, durumlar ve nesnelere oluşturulması ölçüt örneklemedir (Büyüköztürk vd., 2014, s.91'akt.Öztürk,2020). Katılımcılar 14 kadın ve 11 erkek

öğretmenden oluşmaktadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin branşları şunlardır: Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Teknoloji ve Tasarım, Bilişim Teknolojileri, Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi olup öğretmenlerin 1'i 5-10 yıl arasında, 12'si 10-15 yıl arasında ,7'si 15-20 yıl arasında,5'i ise 20-30 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 1'i yüksek lisans,24'ü lisans mezunudur. Öğretmenlerin 25'i de kadrolu olarak çalışmaktadır. Bulduğu kurumda çalışma süreleri bütün öğretmenlerin 3 yıl ve daha fazlasıdır. Her katılımcıya bir kod verilmiştir(Ö1,Ö2,...Ö25).

Katılımcılara ait kodlar, cinsiyet, buldukları okulda ki çalışma süreleri, kıdem ve branş bilgilerine ilişkin demografik bulgular tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara ilişkin bilgiler:**

Katılımcı	Cinsiyet	Okuldaki görev süresi	Kıdem(yıl)	Branş
Ö1	k	7	14	Türkçe
Ö2	k	15	21	Türkçe
Ö3	e	6	17	Türkçe
Ö4	e	5	15	Türkçe
Ö5	k	10	15	Matematik
Ö6	k	5	18	Matematik
Ö7	e	3	11	Matematik
Ö8	k	4	15	Fen Bilimleri
Ö9	k	5	15	Fen Bilimleri
Ö10	e	9	16	Fen Bilimleri
Ö11	e	6	21	Sosyal Bilgiler
Ö12	k	10	21	Sosyal Bilgiler
Ö13	k	7	11	İngilizce
Ö14	k	9	18	İngilizce
Ö15	e	5	15	İngilizce
Ö16	k	6	12	Din K.ve A.B.
Ö17	k	4	15	Din K.ve A.B.
Ö18	e	10	30	Teknoloji ve Tasarım
Ö19	k	4	11	Teknoloji veTasarım
Ö20	e	6	18	Bilişim Teknolojileri
Ö21	k	4	6	Bilişim Teknolojileri
Ö22	e	11	22	Görsel Sanatlar
Ö23	k	4	17	Görsel Sanatlar
Ö24	e	6	16	Beden Eğitimi
Ö25	e	3	14	Beden Eğitimi

### 3.4. Verilerin toplanması

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini ortaya koymak için veriler görüşme yönetimi ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda çoğunlukla yararlanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmada ki amaç görüşülen kişilerin, olgu ve olayları anlamlandırmalarını, düşüncelerini ve duygularını anlamak ve daha detaylı bilgi edinmektir (Yıldırım & Şimşek, 2016'dan akt.Öztürk,2020). Bu araştırmada az sayıda veri kullanarak derinlemesine bilgi toplamak amaçlandığından nitel araştırma tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme soruları alan yazın taraması yapılarak ve uzman görüşünün alınmasıyla belirlenmiştir. Katılımcılar örgütsel adalet hakkında bilgilendirilmiştir. Görüşmelerin sağlıklı bir şekilde olması için ders bitiminde, okulda uygun olan bir sınıf ortamında yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 15-20 dakika sürmüştür. Detaylı bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Verilerin çözümlenmesiyle bulgular kendi içinde anlamlı, tutarlı ve kavramsal çerçeveye uyumlu şekilde çıkmıştır, böylece iç geçerlilik sağlanmıştır. İç güvenilirliği sağlamak için görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Görüşme bitiminde katılımcılara söyledikleri kısaca aktararak düşüncesini aktarılanların doğru yansıtıp yansıtmadığı sorularak dış güvenilirlik sağlanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar görüşme sırasında kayıt altına alınmış ve daha sonra yazıya geçirilmiştir.

Görüşmede şu sorular sorulmuştur:

- 1-Okul idareniz ders programlarını oluştururken nasıl bir davranış sergiler?
- 2-Okul idareniz ders dağılımlarını yaparken nasıl bir davranış sergiler?
- 3-Okul idareniz nöbetle (nöbet yerleri,günleri) ilgili görevleri belirlerken nasıl davranır?
- 4-Okul müdürünüz ödülleri vermesinde nasıl bir tutum sergiler?
- 5-Okul müdürünüz ders dışı görev dağılımlarını yaparken nasıl davranır?
- 6-Okul müdürünüzün okul kaynaklarının kullanımında öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentisini göz önünde bulundurma konusunda tavrı nasıl olur?
- 7-Okul müdürünüz yasa, yönetmelik ve mevzuat hükümlerini uygularken öğretmenlere yaklaşımı nasıl olur?
- 8-Okul müdürünüzün karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etmesiyle ilgili düşünceniz nedir?
- 9-Okul idareniz aldıkları kararların gerekçelerini öğretmenlere açıklama ve öğretmenlerin bu kararları sorgulamaları ile ilgili düşünceniz nedir?
- 10- Okul idareniz aldıkları kararlarla ilgili bilgileri öğretmenlere iletirken nasıl bir tutum sergiler?
- 11-Okul müdürünüz karar verirken öğretmenlerin yasal haklarını göz önünde bulundurması ile ilgili ne düşünöyorsunuz?
- 12-Okul müdürünüzün bireysel ihtiyaçlarınızı karşılamanız ile ilgili duyarlılığı, hassasiyeti ve davranışları nasıldır?
- 13-Okul müdürünüz kararları iletirken nasıl bir iletişim ve davranış sergiler?
- 14-Okul müdürünüzün öğretmenlere karşı haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmasıyla ilgili düşünceniz nedir?
- 15-Okul müdürünüzün öğretmenleri dinleme ,görüşlerine değer verme davranışı ile ilgili düşünceniz nedir?
- 16-Okul müdürünüz istek ve beklentilerinize cevap verme konusunda nasıl bir davranış sergiler?

### **3.5. Verilerin analizi**

Veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

İçerik analizi birbirinin benzeri verileri bir araya getirerek tema oluşturmak, oluşturulan verileri de okuyanların anlayabileceği bir şekilde ortaya koyan analiz tekniğidir. İçerik analizinde yorumlanan ve özetlenen veriler daha detaylı işleme tutulur (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 239-243'den akt.Öztürk,2020).Öğretmenlerden alınan cevapların analizinde önce sorulara verdikleri yanıtlar dinlenmiş, yazıya aktarılmıştır. Deşifrelerin doğruluğunu test etmek ve eksikleri gidermek için ses kayıtlarıyla yazılı bilgiler eşleştirilmiş ve kontrol edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar okunarak kısaltılmış veriler arasındaki anlamlı bölümler belirlenerek anlamı en iyi yansıtan sözcük, cümle yada kavramla adlandırılmış, kodlamalar yapılmış, benzer kodlar belirli kategorilerde toplanarak alt temalar oluşturulmuştur. Tema,alt tema ve kodlar kavramsal çerçeveye uygun olarak oluşturulmuştur. Her tema altında bulunan alt temalar ve kodlar bir araya getirilerek tablolar oluşturulmuştur. Bulguların yorumlanmasında kullanılmak üzere katılımcı görüşlerine yer verilmiştir, bu görüşmelerden bire bir alıntılar yapılmış ve her katılımcı öğretmen (Ö) kısaltması yapılarak belirtilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile ilgili elde edilen bulgular Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşimsel adalet olmak üzere üç tema ve iki alt tema altında toplanmış, kodlar oluşturularak katılımcıların görüşleriyle birlikte sunulmuştur. Bulgulara ilişkin tema, kod ve frekans değerleri Tablo2' de toplu halde sunulmaktadır:

**Tablo 2**

#### *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kod	n
Dağıtım Adaleti	Adil davranışlar	Ders programı oluştururken herkesin fikri alınır	25
		Ders dağılımları yaparken herkesin fikri alınır	25
		Nöbet görevlerinde herkese aynı davranışı gösterir	25
		Ödüllerin verilmesinde ayrıcalıklı davranmaz	7
		Ders dışı görev dağılımları yaparken ayırım yapmaz	10
	Adil olmayan davranışlar	Okul kaynaklarının kullanımında eşit davranır	25
		Ödüllerin neye göre verildiği belli değildir	5
		Ödüllerin verilmesinde kişi ayırımı yapar	13
		Ders dışı görev dağılımlarında kişi ayırımı yapar	15
		Yasa,yönetmelik ve mevzuatı herkese eşit uygular	25

İşlem Adaleti	Adil olan davranışlar	Karar alma süreçlerine herkesi dahil eder	19
		Alınan kararları herkese aynı şekilde açıklar	25
		Alınan kararların gerekçelerini herkese açıklar	16
		Alınan kararların sorgulanmasına izin verir	14
		Alınan kararları eksiksiz,doğru,açık bir şekilde iletir	25
Adil olmayan davranışlar		Karar alma süreçlerine herkesi dahil eder, ama kendi kararını uygular	6
		Alınan kararların gerekçelerini açıklamaz	9
		Alınan kararların sorgulanmasına izin vermez	11
Etkileşim Adaleti	Adil olan davranışlar	Karar verirken yasal hakları gözönünde bulundurur	25
		Herkesi dinler, görüşlerimize değer verir	18
		Hiç kimseye haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmaz	25
		Kararları iletirken nazik ve saygılı bir dil kullanır	19
		Bireysel ihtiyaçlara karşı duyarlılık,hassasiyet gösterir	25
Adil olmayan davranışlar		İstek ve beklentilerin rahatça dile getirilmesini sağlar	25
		Herkesi dinler, ama görüşlerimizi önemsemez	3
		Bazı kişilerin görüşlerine değer verir	4
Adil olmayan davranışlar		Kararları iletirken kişisine göre sert ve otoriter dil kullanır.	6

Tablo 3

*Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletine ilişkin görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kod	n
Dağıtım Adaleti	Adil davranışlar	Ders programı oluştururken herkesin fikri alınır	25
		Ders dağılımları yaparken herkesin fikri alınır	25
		Nöbet görevlerinde herkese aynı davranışı gösterir	25
		Ödüllerin verilmesinde ayrıcalıklı davranmaz	7
		Ders dışı görev dağılımları yaparken ayırım yapmaz	10
		Okul kaynaklarının kullanımında eşit davranır	25
		Ödüllerin neye göre verildiği belli değildir	5
Adil olmayan davranışlar		Ödüllerin verilmesinde kişi ayırımı yapar	13
		Ders dışı görev dağılımlarında kişi ayırımı yapar	15

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlere sorulan ‘Okul idareniz ders programlarını oluştururken nasıl bir davranış sergiler?’ sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) ‘ders programı oluşturulurken herkesin fikri alınır’ şeklinde görüş belirterek okul idaresini ders programlarını oluştururken adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

‘Okulun büyüklüğü ve isteklerin çeşitliliğine rağmen ders programı yapılırken hepimize düşüncemizi sorarlar’ (Ö2)

‘Okul idaresi programı yaparken herkesin isteğini sorar, ona göre bir program yapılır’ (Ö3)

‘Bazı durumlarda isteğimiz olmaz, ama sorarlar, ellerinden geleni yaparlar’ (19)

‘Herkes özel durumunu ve isteğini idareye yazılı olarak bildirir, sözlü olarakta istekte bulunulur, ellerinden geldiğince bizim isteğimiz doğrultusunda yapılır’ (Ö25)

Öğretmenlere sorulan ‘Okul idareniz ders dağılımlarını yaparken nasıl bir davranış sergiler?’ sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) ‘ders dağılımları yapılırken herkesin fikri alınır’ şeklinde görüş belirterek okul idaresini ders dağılımları oluştururken adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

‘Okulumuz kalabalık olduğu için, kaç saat ders istediğini herkes söyler, yapmaya çalışırlar, ama bazen isteğimiz olmaz, ama fikirlerimizin alınması önemli olan’ (Ö8)

‘Herkes düşüncesini zümre toplantısında söyler, eşit dağıtılır’ (Ö16)

‘Hepimizin isteklerini sorarlar, mümkün olduğunca istediğimiz gibi olur’ (Ö17)

‘Hepimize kaç saat ders istediğimiz sorulur, bazıları az, bazıları çok ister, ona uygun dağılım yaparlar’ (Ö21)

Öğretmenlere sorulan ‘Okul idareniz nöbetle (nöbet yerleri, günleri) ilgili görevleri belirlerken nasıl davranır?’ sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) ‘nöbet görevlerinde herkese aynı davranışı gösterir’ şeklinde görüş belirterek okul idaresini nöbetle ilgili görevleri belirlerken adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

‘Dönüşümlü bir sistem uygulanıyor, herkes, her yerde nöbet tutuyor’ (Ö11)

‘Nöbet yeri ve günü belirli bir sıraya göre yapıldığından eşitsizlik yaşanmaz’ (Ö19)

‘Öğretmenlerin isteği doğrultusunda belli sıralamaya göre eşit yapılır’ (Ö22)

‘Bütün öğretmenler, bütün katlarda ve bahçede nöbet tutuyor, herkes her yerde tutar’ (Ö23)

Öğretmenlere sorulan ‘Okul müdürünüz ödülleri vermesinde nasıl bir tutum sergiler?’ sorusuna öğretmenlerin bazıları (n=7) ‘ödüllerin vermesinde ayrıcalıklı davranmaz’ şeklinde görüş belirterek okul müdürünü ödülleri vermesinde adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

‘Genel olarak emek harcayanın hakkını vermeye çalışırlar, idareye yakın olanlara ödül verildiğini düşünmüyorum’ (Ö1)

‘Etkinlik ve projeler yapan öğretmenlerin ödüllendirildiğini biliyorum, müdürümüzün bu konuda ayrıcalık yapacağını zannetmiyorum’ (Ö5)

‘Kim hakediyorsa ona veriyor, öğretmen ayırmaz’ (Ö22)

Bazı öğretmenler(n=5) 'ödüllerin neye göre verildiği belli değildir' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletsiz olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Ödül için öğretmen tespit ederken kriterlerin neler olduğunu bile bilmiyoruz, çok çalışıp görevini yapana verilmiyor onu biliyorum'(Ö19)*

*'Ödül ne zaman veriliyor, kim alıyor hiç haberim olmaz, kimseye de söylenmez, ne yapan ödül alıyor onuda bilmem'(Ö23)*

*'Ödül alan arkadaş olmadı, bende dahil, ama kimler alıyor, neye göre veriliyor bilmiyorum'(Ö24)*

Bazı öğretmenler(n=13) 'ödüllerin verilmesinde kişi ayrımı yapar' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü ödüllerin verilmesinde adaletsiz olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Şahsen bütün ödüllerin torpil üzerine döndüğünü düşünüyorum, okul içinde yaptığım hiçbir etkinlikte ödüllendirilmedim'(Ö9)*

*'Çabalara değer verilir, ama idareye yakın olanların ayrıcalıkları olabilir'(Ö11)*

*'İster istemez yakınlık göz önünde bulundurulur'(Ö12)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüz ders dışı görev dağılımlarını yaparken nasıl davranır?' sorusuna öğretmenlerin bazıları (n=10) *'ders dışı görev dağılımları yaparken ayrım yapmaz'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü ders dışı görev dağılımlarında adaletli olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Tüm branş öğretmenlerine yapabilecekleri görevleri verir, ama yok o yapsın, yok şu yapsın diye ayırmaz'(Ö4)*

*'Herkes senebaşında görev dağılımlarını yapar, herkesin görevi bellidir aslında, ekstradan birşeyler çıkarsa birilerine teklif eder, kimseyi mağdur etmez'(Ö11)*

*'Öğretmenlerin hepsine görev vermeye çalışır'(Ö20)*

Bazıları(n=15) *'ders dışı görev dağılımları yaparken kişi ayrımı yapar'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü ders dağılımları yaparken adaletsiz olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Ders dışı görev dağılımı yaparken daha önceden belirlediği kişilere görev verir'(Ö17)*

*'Çalışma ve gayretlerine inandığı kişilere verir'(Ö13)*

*'Genelde yapabilecek arkadaşlara verir, yani hep birilerine, çok çalışana kalır'(Ö6)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüzün okul kaynaklarının kullanımında öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentisini gözönünde bulundurma konusunda tavrı nasıl olur?' sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) *'kaynakların kullanımında eşit davranır'* şeklinde görüş bildirerek okul müdürünü okul kaynaklarının kullanılmasında adaletli olarak görmektedirler.



Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'İmkanlar doğrultusunda herkese elinden geleni yapar,yardımcı olmaya çalışır'(Ö1)*  
*'Kaynaklar kısıtlı,branşların isteğine ve okulun imkanlarına göre yardım eder.'*(Ö18)  
*'Kimseyi geri çevirmez,destek olmaya çalışır'(Ö23)*

Öğretmenlerin örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili elde edilen bulgularda,okul müdürünün ders programlarının oluşturulmasında, ders dağılımlarının yapılmasında,nöbetle ilgili görevlerde ve okul kaynaklarının kullanılmasında çok adaletli davrandığı,ancak ödüllerin verilmesinde ve ders dışı görevlendirmelerin yapılmasında çoğunlukla kişi ayrımı yaptığından dolayı adaletsiz davrandığı gözlenmektedir.Öğretmenler müdürlerini en çok ödüllerin verilmesinde adaletsiz olarak görmekte-dirler.

Tablo 4

*Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından işlem adaletine ilişkin görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kod	n
İşlem Adaleti	Adil olan davranışlar	Yasa,yönetmelik ve mevzuatı herkese eşit uygular	25
		Karar alma süreçlerine herkesi dahil eder	19
		Alınan kararları herkese aynı şekilde açıklar	25
		Alınan kararların gerekçelerini herkese açıklar	16
		Alınan kararların sorgulanmasına izin verir	14
	Adil olmayan davranışlar	Alınan kararları eksiksiz,doğru,açık bir şekilde iletir	25
		Karar alma süreçlerine herkesi dahil eder, ama kendi kararını uygular	6
		Alınan kararların gerekçelerini açıklamaz	9
		Alınan kararların sorgulanmasına izin vermez	11

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüzün yasa, yönetmelik ve mevzuat hükümlerini uygularken öğretmenlere yaklaşımı nasıl olur?' sorusuna öğretmenlerin tamamı(n=25) 'yasa,yönetmelik ve mevzuatı herkese eşit uygular' şeklinde görüş bildirerek bu konuda okul müdürünü adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Kurallara uygun olarak bir yönetim oluşturur,mevzuat dışında bir hüküm uyguladığını görmedim,herkese aynıdır yaklaşımı'(Ö14)*  
*'Kanunlar çerçevesinde herkese aynı davranır'(Ö5)*  
*'Yasa ve yönetmeliğe hakimdir,herkese aynı şekilde uygular'(Ö17)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüzün karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etmesiyle ilgili düşünceniz nedir?' sorusuna öğretmenlerin çoğunluğu (n=19) 'karar alma süreçlerine herkesi dahil eder' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Toplantılar yapıldığında hepimize düşüncelerimiz sorulur, bu konuda fikri olan var mı? Siz ne dersiniz? diye sorar' (Ö7)*

*'Genelde her konuda herkes düşüncesini rahatlıkla söyler, yüzyüze söyleyemediği durumlarda zümre başkanları aracılığıyla iletir' (Ö15)*

*Bazıları (n=6) 'karar alma süreçlerine herkesi dahil eder, ama kendi kararlarını uygular' şeklinde görüş bildirerek okul müdürünü adaletsiz olarak görmektedirler.*

*Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:*

*'Karar alma sürecinde tecrübesi olan kişileri daha ön planda tutarlar' (Ö13)*

*'Herkesin görüşünü sorsada genellikle son kararları kendisi verir' (Ö24)*

*'Karar alma sürecinde öğretmenlerin düşüncesini alır, fakat uygulamaya koyma aşamasında bu fikirleri hiç hesaba katmaz' (Ö9)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul idareniz aldıkları kararların gerekçelerini öğretmenlere açıklama ve öğretmenlerin bu kararları sorgulamaları ile ilgili düşünceniz nedir?' sorusuna öğretmenlerin

Çoğunluğu (n=16) 'alınan kararların gerekçelerini herkese açıklar' şeklinde, bir kısmı (n=11) 'alınan kararların sorgulanmasına izin verir' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü bu konuda adaletli olarak görmektedirler.

*Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:*

*'Okulda kararlar alınırken gerekçelerinden haberim olur, müdür neden böyle bir karar alındığını söyler, bazen eleştiride bulunurum, tepkisi olmaz' (Ö22)*

*'Kararın niçin verildiği söylenir, ne düşünüyorsunuz? diye sorar, kararla ilgili fikrimi rahatça söylerim' (Ö10)*

*'Yaptığı*

*Bazıları (n=9) 'alınan kararların gerekçelerini açıklamaz' şeklinde, bir kısmı (n=11) 'alınan kararların sorgulanmasına izin vermez' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletsiz olarak görmektedirler.*

*Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:*

*'Belli başlı konularda açıklayıcı olsada genelde gerekçe belirtmez, eleştiriye açık değildir' (Ö6)*

*'Karalı bir tutum sergiler, itiraz etsek dahi sonuç değişmez, her itiraza verilecek bir yanıt vardır' (Ö14)*

*'Çoğunlukla gerekçe belirtmeden sadece alınan kararları iletir' (16)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul idareniz aldıkları kararlarla ilgili bilgileri öğretmenlere iletirken nasıl bir tutum sergiler?' sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) 'alınan kararları herkese aynı şekilde açıklar', öğretmenlerin tamamı (n=25) 'alınan kararları eksiksiz, doğru, açık bir şekilde iletir' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler.

*Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:*

*'Genelde zümre başkanlarıyla toplantı yaparak konuşulan herşeyi hepimize iletilmesini sağlar, kararlar açıktır ve doğrudur' (7)*

*'Okul whatsapp grubundan herkesi aynı anda haberdar eder, yada zümre başkanları aracılığıyla eksiksiz ve doğru bir şekilde iletir' (21)*

*Bu konuda hassas davranırlar,bütün kararları aynı yolla açık ve eksiksiz bir şekilde iletirler,zümre başkanları yada whatsapp yoluyla’(25)*

Öğretmenlerin örgütsel adaletin işlem adaleti boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili elde edilen bulgularda,okul müdürünün yasa,yönetmelik ve mevzuatı herkese eşit uyguladığı, alınan kararları herkese aynı yolla ve eksiksiz,doğru ve açık bir şekilde iletildiği,karar alma süreçlerine çoğunluğu dahil ettiği,kararların gerekçelerini belirterek,sorgulanmasına izin vermesinden dolayı adaletli davrandığı gözlenmektedir, ancak bazı öğretmenler tarafından okul müdürünün kendi kararlarını uygulaması,gerekçeleri yeterince açıklamaması ve sorgulamaya izin vermemesinden dolayı okul müdürü adaletsiz olarak görülmektedir.

Tablo 5

*Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletine ilişkin görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kod	n
Etkileşim Adaleti	Adil olan davranışlar	Karar verirken yasal hakları gözönünde bulundurur	25
		Herkesi dinler, görüşlerimize değer verir	18
		Hiç kimseye haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmaz	25
		Kararları iletirken nazik ve saygılı bir dil kullanır	19
		Bireysel ihtiyaçlara karşı duyarlılık,hassasiyet gösterir	25
	Adil olmayan davranışlar	İstek ve beklentilerin rahatça dile getirilmesini sağlar	25
		Herkesi dinler, ama görüşlerimizi önemsemez	3
		Bazı kişilerin görüşlerine değer verir	4
		Kararları iletirken kişisine göre sert ve otoriter dil kullanır.	6

Öğretmenlere sorulan ‘ Okul müdürünüzün karar verirken öğretmenlerin yasal haklarını gözönünde bulundurması ile ilgili ne düşünüyorsunuz?’ sorusuna katılımcıları tamamı (n=25) ‘*yasal haklarımızı gözönünde bulundurur*’ şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*‘Yasal haklar konusunda idare oldukça hassastır,tüm personelin yasal haklarının korunmasında özenli davranır’(Ö2)*

*‘Alınan kararlarda yasal haklarımız gözetilir,aksi bir durum olmamıştır’(Ö4)*

*‘Yasal hakları gözönüne almak isterler,ama bazı durumlarda okulun çıkarına ters düşecek bir durum varsa okulun çıkarlarını ön planda tutarlar’(Ö8)*

Öğretmenlere sorulan ‘Okul müdürünüzün bireysel ihtiyaçlarınızı karşılamanız ile ilgili duyarlılığı,hassasiyeti ve davranışları nasıldır?’ sorusuna öğretmenlerin tamamı (n=25) ‘*bireysel ihtiyaçlara karşı duyarlılık ve hassasiyet gösterir*’ şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Bu konuda işleyişi bozmayacak şekilde anlayışlı ve hassas davranır'(Ö10)*

*'Gerçetten ihtiyacım olduğunda istekte bulunurum,duyarlılık gösterir,herkese yardımcı olmaya çalışır'(Ö15)*

*'Bireysel ihtiyaçlarımızı dinleme,temin etme konusunda oldukça destekleyicidir,çözüm üretir,yol,yöntem söyler'(Ö18)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüz kararları iletirken nasıl bir iletişim ve davranış sergiler?' sorusuna öğretmenlerin büyük çoğunluğu (n=19) *'kararları iletirken nazik ve saygılı bir dil kullanır'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Çok saygılı ve nazik davranır,her öğretmene karşı nezaketi elden bırakmaz'(Ö3)*

*'Bana karşı çok saygılıdır,üslubu kırıcı değildir,olumlu bir dil kullanır'(Ö18)*

*'Hiç kaba olduğuna denk gelmedim,karşılaşınca selam verir,naziktir'(Ö20)*

Birkaç kişi (n=6) *'kararları iletirken kişisine göre sert ve otoriter bir dil kullanır'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletsiz olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Kararlar genellikle sert ve net bir üslupla iletilir,bazı kişilere karşı daha kibardır'(Ö6)*

*'Olayın ciddiyetine göre tepkilerde değişir,genellikle sert bir mizaç kullanır'(Ö13)*

*'Kararları iletirken despotik bir şekilde iletir,ama bazılarına espriyle iletir'(Ö19)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüzün öğretmenlere karşı haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmasıyla ilgili düşünceniz nedir?' sorusuna öğretmenlerin tamamı(n=25) *'hiç kimseye karşı haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmaz'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Eleştirilerini hepimize toplu yapar,ancak haksız yere kimseyi elıştirdiğini duymadım,görmedim'(Ö1)*

*'Haksız eleştiri yapmaz,bazen üslubu sebebiyle bazı yorumları rahatsız edebilmektedir'(Ö7)*

*'Şahit olmadım,olayı tam anlamadan suçlayıcı davranmaz,genelde toplantılarda herkese eleştirilerini yöneltir,ama haksız eleştirilerde bulunmaz'(Ö12)*

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüzün öğretmenleri dinleme,görüşlerine değer verme davranışı ile ilgili düşünceniz nedir?' sorusuna bazıları(n=18) *'herkesi dinler,görüşlerine değer verir'* şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmektedirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Hepimizi dinler,zaman ayırır,görüşlerimize değer verir'(ö5)*

*'Görüşlerimizi rahatlıkla paylaşabiliriz,istişareye her zaman açıktır'(Ö21)*

Birkaç kişi (n=3) '*herkesi dinler ama görüşlerimizi önemsemez*' şeklinde görüş bildirerek, birkaç kişi (n=4) '*bazı kişilerin görüşlerine değer verir*' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletsiz olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Herkesi dinler, ama idareye yakın olanların görüşlerini daha önemser'*(Ö9)

*'Bir konuda fikrimi söylüyorum, oralı bile olmuyor, önemsemiyor, sadece dinliyor'*(Ö24)

Öğretmenlere sorulan 'Okul müdürünüz istek ve beklentilerinize cevap verme konusunda nasıl bir davranış sergiler?' sorusuna öğretmenlerin çoğunluğu (n=25) '*istik ve beklentilerin rahatça dile getirilmesini sağlar*' şeklinde görüş belirterek okul müdürünü adaletli olarak görmekte-dirler.

Bu kapsamda görüş bildiren katılımcılardan bazıları aşağıdaki şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*'Herkes istek ve beklentisini rahatlıkla söyler, elinden geldiğince ve yasalar çerçevesinde yapmaya çalışır'*(Ö4)

*'İstediğimiz şeyleri söyleriz, yapabilecekse yapar, elinden geleni yapar, herkesi eşit tutar'*(Ö18)

Öğretmenlerin örgütsel adaletin etkileşim boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili elde edilen bulgularda, okul müdürünün bireysel ihtiyaçlara karşı duyarlılık ve hassasiyet göstermede, istek ve beklentilerin rahatça dile getirilmesini sağlamada, hiç kimseye haksız eleştiri ve yorumlarda bulunmamada, herkesin yasal haklarını göz önünde bulundurmada, saygılı ve nazik bir dil kullanmada ve herkesi dinleyerek görüşlerine değer vermede adaletli davrandığı gözlenmektedir. Birkaç öğretmen tarafından herkesi dinleme, görüşlerine değer vermeme, kararları iletirken sert ve otoriter bir dil kullanma ve ayırım yapmasından dolayı adaletsiz olarak görülmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, ortaokul branş öğretmenlerinin kurumlarına karşı geliştirdikleri örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, ilgili alan yazın çerçevesinde araştırılmış ve kendi bağlamında tartışılmıştır.

Araştırmada, ders programının oluşturulması, ders dağılımları, nöbet görevleri ve okul kaynaklarının kullanılması öğretmenler tarafından okullarında adil olarak görülen dağıtım kararlarıdır. Ders programlarının oluşturulmasında ve ders dağılımlarının yapılmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması, sonuç istedikleri gibi olmasa dahi müdürlerini adaletli olarak görmelerini sağlamaktadır. Okulun çok büyük olması, okul kaynaklarının kısıtlı olması öğretmenlerin bu kaynaklardan yararlanmasını kısıtladığı halde okul müdürünün herkese elinden geldiğince destek olduğu düşüncesi ve eşit davranması öğretmenlerce adil bir şekilde algılanmaktadır. Bulgular alan yazın ile örtüşmemektedir. Tekin ve Akyol (2017) öğretmenlerin adalet algısını ortaya koyan en önemli değişkenin girilen ders sayısı ve haftalık ders saati olduğu sonucuna ulaşmışlardır (akt. Öztürk, 2020). Özgan ve Bozbayındır (2011) öğretmenlerin okul yöneticilerinin ders programı, ders dağılımı, nöbet görevlerinde adaletli davranmadıkları sonucuna (s.72) ulaşmışlardır (Öztürk, 2015).

Okul müdürlerinin ödülleri verilmesinde, öğretmenler arasında ayırım yaptığı ve ödülleri neye göre verdiğinin öğretmenlerce bilinmediğinden dolayı adil davranmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler okul müdürlerini en çok ödülleri verilmesinde adil bulmamaktadırlar ve müdürlerine karşı güvensizlik duymaktadırlar. Bu bulgu literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) öğretmenlerin adaletli bir şekilde ödüllendirildiğini düşünmediklerini, kimlerin ödül alacağını yeterince duyurulmadığını, ödül alanların herkese duyurulmasının ödül alanların onurlandırılması, diğer öğretmenlerce özendirilmesi açısından önemli olduğunu, ödüllendirmenin gerçekçi yapılmadığından yada hak ettiğini düşünen öğretmenlerin tepkisinden dolayı duyuruların yapılmıyor olabileceğini belirtmişlerdir(akt,Öztürk,2020). Tan (2006) öğretmenlerin okul müdürlerini en çok ödül konusunda adil bulmadıklarını bulgulamıştır(akt.Yılmaz,2010). Yürür (2008) çalışmasında iş görenlerin ödüllendirilme sisteminin işleyişi ve yapısına yönelik algısıyla örgütsel adalet algısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki bulmuştur.

Öğretmenlerin çoğu ders dışı görev dağılımlarının yapılmasında okul müdürünü genelde aynı kişilere görev verdiğinden, bazen bütün görevlerin belli kişilerin üzerine kalmasından dolayı, kişi ayırımı yaptığını düşünmektedirler. Öğretmen sayısının çok olması görev dağılımlarının adil olmamasında etken olduğu söylenebilir. Kahraman (2014) yöneticilerin, okulda çalışan öğretmen sayısı çok olduğunda, kurum içinde görev dağılımları konusunda daha az adil olacaklarını(s.92) belirtmiştir (Kılınç,2018). Akdeniz (2018) yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak için, ders dışı işlerin eşit dağıtılmasına,her öğretmene eşit davranmaya mutlaka özen göstermeleri gerektiği (s.120), sonucuna ulaşmıştır(akt.Öztürk,2020).

Okul yöneticileri yasa, yönetmelik ve mevzuatı uygulamada, alınan kararları herkese aynı şekilde, eksiksiz, doğru ve açık bir şekilde açıklamada adil bir davranış sergilemektedirler. Genel olarak, öğretmenlerin okul içindeki adalet algısının şekillenmesinde yöneticilerin karar alma sürecindeki tavır ve davranışlarının, öğretmenlerle süreçle ilgili bilgi paylaşımının, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif katılımının desteklenmesinin, alınan kararların şeffaf bir biçimde herkesle paylaşılmasının, kanun ve yönetmeliklerin herkese eşit şekilde uygulanmasının etkili olduğu görülmektedir. Adil olan ve olmayan kararlar gibi bu kararların verilme süreci de öğretmenlerin adalet algısını etkilemektedir. Öğretmenlere karara katılma fırsatı tanınmalıdır. Bu bağlamda karar sürecinin değerlendirilmesiyle oluşan işlemsel adalet algısının örgüt yönetimi açısından önemi de ortaya çıkmaktadır. Ayrıca karar alma sürecinde uygulanan işlemler ne kadar adilse ortaya çıkan çıktı başka bir ifade ile sonuçlarında bir o kadar adil olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. İlgili alanyazında bu kanıtı destekleyen birçok çalışma mevcuttur. İşbaşı (2000)'nin de çalışma bulguları bu yöndedir. İşbaşı, işgörenlerin kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davrandığını, kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyan, alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olduklarını ortaya koymuştur. Kuşseven (2016)'in bulgularına göre de kararların alınmasında çalışanların görüşlerinin dile getirilebildiği, çalışanların gerektiğinde kendileriyle ilgili alınan kararlara itiraz edebildiği, çalışanların birbirlerine saygılı ve nazik davrandığı bir kurumda örgütsel adalet sağlanmış (s.211) olacaktır (Güngör,2018). Doğan (2002) araştırmasında dağıtım adaletinin varlığını ve adillliğini de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetiminde biraz daha hassas bir konuma sahip olduğunu, örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerdeki genel adalet algılamaları üzerinde %81 etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır(akt,Öztürk,2020). Cihangiroğlu vd. (2010) çalışanlar, üstlerinin

kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacakları (s.81), Dessler (1999) araştırmasında çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerektiğini belirtmiştir (Dessler'den aktaran Akyüz 2013), Seçkin ve Demirel (2014)'de karar alma sürecinin nasıl yürütüldüğü, iletişim kanallarının açıklığı etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı çalışanların adalet algılarını şekillendirmede çok önemli olduğunu çalışmalarında ortaya koymuşlardır (s.343). Irak (2004)'ta örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaları incelediğinde insanların sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına da önem verdiklerini belirtmiştir (s. 32). Kuşseven (2016)'in bulgularına göre de kararların alınmasında çalışanların görüşlerinin dile getirilebildiği, çalışanların gerektiğinde kendileriyle ilgili alınan kararlara itiraz edebildiği, çalışanların birbirlerine saygılı ve nazik davrandığı bir kurumda örgütsel adalet sağlanmış olacaktır (Güngör,2018). İşbaşı (2000)'nın da çalışma bulguları bu yöndedir. İşbaşı, işgörenlerin kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davrandığını, kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyan, alınan kararlar ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olduklarını ortaya koymuştur. Akdeniz (2018) yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak için, ders dışı işlerin eşit dağıtılmasına, her öğretmene eşit davranmaya özen göstermeleri gerektiği sonucuna(s.120) ulaşmıştır(Öztürk,2020). Bazı öğretmenler karar alma süreçlerine dahil olduklarını,ancak kararların yönetimin kendi isteği doğrultusunda uygulandığını,gerekçelerin yeterince belirtilmediğini ve alınan kararları eleştiremediklerini belirterek bu durumu adil olarak görmediklerini söylemişlerdir. Taştan vd. (2006) çalışmalarında bu bulguyu destekleyen “kararların alınmasında sadece belli grupların fikirlerinin alınması ya da çalışanlara fikirlerinin sorulması ancak uygulamaya aktarılmaması öğretmenler açısından önemli bir sorundur” sonucuna (s.108) ulaşmışlardır (akt.Öztürk,2020).

Öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde planlama ve karar alma sürecindeki adalet algısı olumsuz olan katılımcılar yöneticiler tarafından herkesin görüşünün dinlenilmesini adalet açısından yeterli görmemekte; dinlenen görüşlerin uygulamaya geçirilmesi, desteklenmesi, adaletsiz kararların değiştirilebilir, düzeltilebilir olması ayrıca alınan kararların önyargıdan uzak, tutarlı, olması katılımcıların örgüt içi adalet algısını etkilemektedir, katılımcılar adaletin sağlanması noktasında bunların gerekli olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin adalet algısına okulun işleyişinde yöneticinin davranışları, tavırları, çalışanları dinlemesi, değer vermesi, bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, saygılı ve nazik olması, çalışanların yasal haklarına saygı göstermesi de etki etmektedir. kararlar iletilirken yöneticilerin benimsediği tavır ve davranışlar öğretmenler için önemlidir, olumsuz değerlendirilecek bir karar bile saygı ve sevgi çerçevesinde iletilirse öğretmenler tarafından adaletli olarak değerlendirileceği söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin hepsinin okul müdürünün yasal haklarını göz önünde bulundurduğunu belirtmesi, okul müdürünün hak konusunda bilgi sahibi olduğu söylenebilir. Bu bulgunun Taştan vd.'nin çalışma sonucuyla birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Taştan vd. (2006) çalışmalarında öğretmenlerin yöneticilerinin özlük hakları konusunda yeterince bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Öztürk,2020). Yöneticilerin alınan kararları iletilirken tavır ve davranışların adil olup olmaması, öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerine, tavır ve davranışlarına, duygularına yansımakta bütün bunlar da adalet algılarına şekil vermektedir. Bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Kızılkaya(2016) okul müdürlerinin öğretmenlere nazik, saygılı ve onurlu davranmaları ve yasal hakları göz önünde

bulundurmaları açısından öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil olarak değerlendirildikleri (s.61) sonucuna varmıştır. Çalışmada öğretmenlerin çok azı görüşlerinin önemsenmediğini, ayırım yapıldığını, kişiye göre sert ve otoriter bir dil kullanıldığını ve yöneticilerinin adil olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum değerlendirildiğinde öğretmenlerin yöneticileriyle iletişim sorunu yaşadıkları görülmektedir. Yöneticinin öğretmenlerin tamamıyla etkili bir iletişim kurması adaleti sağlaması için gereklidir.

Akyol (2017) okul müdürlerinin tarafsız, önyargılardan uzak, hoşgörü içerisinde öğretmenlerle iletişim kurmalarının örgütsel adaletin gereklerinden olduğunu belirtmiştir (s.187); Kızılkaya (2016) öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarının diğer alt boyutlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu bulgulamış. Bu sonucu okul yöneticilerinin okul içi iletişime önem verdikleri şeklinde yorumlamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlere nazik, saygılı ve onurlu davranmaları ve yasal hakları göz önünde bulundurmaları açısından öğretmenler tarafından yüksek düzeyde adil olarak değerlendirildikleri (s.61) sonucuna varmıştır. Toykok ve Açıkgoz (2013) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında: kişilerin kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamakta olduğunu, bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenler arasında farklı etkileşimlere yönelmesinin örgüt içi adaletin sorgulanmasına neden olabileceği sonucuna ulaşmıştır(akt.Öztürk,2020). Etkileşimsel adaletin varlığı öğretmenlerin kendi aralarında ve yöneticileri ile olan iletişimlerini, ilişkilerini de arttıracak etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu kanı ,Toykok ve Açıkgoz (2013)’ün çalışma bulgusuna göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri kullandığı durumlarda öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise işlemsel adalet algılarının da azalmakta olduğu görülmektedir (s.32).

### **Sonuç olarak;**

Çalışmaya katılan öğretmenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarıyla ilgili düşünceleri birlikte değerlendirildiğinde üç boyutunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısını etkilediği ve önemli oldukları görülmektedir.

Ders programlarının oluşturulması, ders dağılımlarının yapılması, nöbet görevleri, okul kaynaklarının dağılımı okulda adil olan dağıtım kararlarıdır. Öğretmenlerin çoğu için ders dışı görev dağılımları ve özellikle ödüllerin verilmesi adil olarak görülmeyen dağıtım kararlarıdır. Özellikle ödüllerin verilmesinde, herkes tarafından bu ödüllerin neye göre verildiğinin ve kimlere verildiğinin bilinmesi yöneticinin bu uygulamasının adil olarak değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Öğretmenlerin çoğunluğu için okullarında karar alma süreci adaletli yürütülmektedir. Öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algısının şekillenmesinde yöneticilerin karar alma sürecindeki tavır ve davranışları, öğretmenlere süreçle ilgili bilgi paylaşması, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif katılımını desteklemesi, alınan kararların şeffaf bir biçimde herkesle paylaşılması, kanun ve yönetmeliklerin herkese eşit şekilde uygulanması, alınan kararların niteliği etki etmektedir. Öğretmenler bir kararın adaletli olup olmadığına sadece sonucun adaletli olup olmamasına göre karar vermemekte; alınan karar adaletli, hakkaniyetli olsa da kararın verildiği sürecin (prosedür adaleti) adaletli olmaması öğretmenlerin karar mekanizmalarını dolayısıyla örgütü adaletsiz olarak nitelendirmelerine sebep olmaktadır. Öğretmenlerin bazıları için yöneticiler kendi kararlarını uygulamakta, kararların gerekçelerini açıklamamakta ve eleştirilmesine izin vermemektedirler ,kararlarda öğretmen görüşlerinin de uygulamaya geçirilmesi, gerekçelerinin tüm öğretmenlere açıklanması ve eleştiriye açık



olması yöneticiler açısından okulda işlem adaletinin herkes tarafından aynı şekilde algılanması için dikkat etmeleri gereken bir durumdur.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Akyol, F. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Akyüz, A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerinde ki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

Altıntaş, F.Ç. (2002). Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi, *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss. 31-43.

Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Aydın.

Aydın, K. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki (Uşak ili örneği), *Yüksek lisans tezi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

Balcı, A. (2005). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Basım

Balcı, O. (2016). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği), *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başar, H. (2004). Sınıf Yönetimi Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Başaran, İ.E.(1998).Eğitim Psikolojisi (5. Baskı) Ankara Aydan Web.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış. 3.bsk. Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.Ankara:Pegem Akademi

Cevizci, A. (2005). Felsefe sözlüğü (6. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.

Cevizci, A. (2010). Eğitim Felsefesi , Ankara: Say Yayınları

Cihangiroğlu, N., Şahin, B. & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.

Cihangiroğlu,N.,Yılmaz,A.(2010).Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,10(10),194-213.

Çakır, Ö. (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.

Çakmak, K. (2005). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması, *Yüksek lisans tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çeçen, A. (1993). Adalet kavramı. Ankara: Gündoğan Yayınları

Çelik, V. (2000). Eğitimsel liderlik (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık

Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.

Erdoğan B. (2002) Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*. 12: 555-578.

GREENBERG, Jerald; (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, ss. 9-22

Günaydın, Sezer Cihan (2001), İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

Gündoğan, A.O. (2004). Hak ve Adalet. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 9. (107-117). İstanbul: İstanbul Barosu

Güngör,S (2018).Öğretmenlerin Mobbing,Örgütsel Adalet ve Örgütsel Ssessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki,*Hacettepe Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3)

Gürbüz, S. (2007), Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güriz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 9. (19-33). İstanbul.

Helvacıoğlu, Nuray & Özutku, Hatice (2010). “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1):194-216.

Irak,D.U.(2004).Örgütsel Adalet :Ortaya Çıkışı,Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu,*Türk Psikoloji Yazıları*,sayı:13,Ankara.

İçerli, L. (2010) .Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İşbaşı, J.Ö. (2000a). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İşbaşı, J.Ö. (2000b), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma” 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 359-372.

İşcan, Ö., Naktiyok, A. (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *S.B.F Dergisi*.

İyigün, N. Ö. (2012), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

Kale, N. (2004). Hukukun Adaletle Uygunluğu Hak ve Adalet. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 9. (60-66). İstanbul: İstanbul Barosu.

Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karadağ, E. (2010). Eğitim bilimleri doktora tezlerinde kullanılan araştırma modelleri: Nitelik düzeyleri ve analitik hata tipleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 49-71

Karagöz, Y., (2002). Liberal Öğretimde Adalet, Hak ve Özgürlük, *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sivas, 2(26), 267

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim yönetimi. Ankara: Set Ofset Matbaacılık

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım, *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kılınç, S. (2018). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Kızılkaya, G. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Küçükçene, M. ve Aydoğan, İ. (2017). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme, *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 8 (2), 641-664

MEB.(2020). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde:4

Memişoğlu, S. P. (2013). Okulda yönetim süreçleri, Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi (1. baskı) Ankara: Pegem Akademi, s. 128-155.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.59(3): 182-202

ÖZEN, Janset. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.

Özkan, O. S. (2012). Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Öztürk,A. (2020).Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Olgubilim Çalışması,*Yüksek Lisans Tezi*,Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Ankara.

Öztürk ,E. (2015). Örgütsel Adalet,*Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Seçkin,Z.Demirel,Y.(2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Psikolojik Yıldırma Davranışı(Mobbing), *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,cilt:18 sayı:1

Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş Y. (2014). Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

Taşçioğlu, H. (2010). Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma, *Yayınlanmamış doktora tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türk Dil Kurumu [TDK], (2017). <http://tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.12.201

Titrek, Osman, (2009), Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 2, ss.551-573.

Uysal Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13): 25-43.

Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 203-219

Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* [Educational Administration: Theory and Practice], 56, 663-690

Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* ,10(1), 579–616.

Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, N. (2011). Okul öncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve empatik eğilim düzeyleri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Yürür, Ş. (2008). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, *Yayımlanmamış doktora tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa