



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

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

İREM KARACA

İSTANBUL, 2022



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

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

İREM KARACA

**Danışman
(Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN)**

İSTANBUL, 2022

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her safhasında bana destek veren tüm sorularıma kıymetli zamanını ayırarak cevap veren çok değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmayı beni bugünlere getiren sevgili aileme ithaf ediyorum.

İrem KARACA

İmza

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İNCELENMESİ

İrem KARACA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarını incelemektir. Araştırmanın alt amaçları; okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini, okul müdürleri arasında örgütsel adaletin ne düzeyde gerçekleştiğini incelemek, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerini yordayıp yordamadığını ortaya koymaktır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırma da okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri bağımsız değişken, demografik özellikleri bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesinde görev yapan 120 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, İstanbul ilinin Pendik ilçesinde bulunan 2 anaokulu, 44 ilkokul, 40 ortaokul ve 34 lisede görev yapmakta olan toplam 70 okul müdürüne uygulanmıştır. Uygulamalar sonucunda toplanan 57 veri toplama aracı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile toplandı. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, özelliklerine ilişkin bilgileri içeren toplam 5 soruyu içermektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Mert tarafından (2009) yılında Türkçe' ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 istatistik programı yardımıyla yapılmıştır. Araştırmada T testi ve ANOVA analizleri ile karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin katılıyorum düzeyinde ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel adalet konusunda kadın okul

müdürlerinin ortalamasının erkek okul müdürlerine göre farklılık gösterdiği kadın okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek okul müdürlerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler; Okul, Okul Müdürü, Örgütsel Adalet,

EXAMINATION OF SCHOOL PRINCIPAL'S PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

İrem KARACA

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the perceptions of school principals working in Pendik district of Istanbul province about organizational justice. Sub-objectives of the research; The aim of this study is to examine whether the organizational justice levels of school principals differ according to demographic characteristics, to examine the level of organizational justice among school principals, and to reveal whether school principals predict organizational justice levels. The research consists of five parts. In the research, organizational justice levels of school principals were determined as independent variable and demographic characteristics as dependent variable. The study group of the research consists of 120 school principals working in Pendik district of Istanbul in the 2021-2022 academic year. The data collection tools used in the research were applied to a total of 70 school principals working in 2 kindergartens, 44 primary schools, 40 secondary schools and 34 high schools in the Pendik district of Istanbul. 57 data collection tools collected as a result of the applications were evaluated. The data of the study were collected with the Personal Information Form and the Organizational Justice Scale. The personal information form was prepared by the researcher, and it contains a total of 5 questions containing information about age, gender, marital status, education level, seniority and characteristics. The scale developed by Niehoff and Moorman in 1993 and adapted to Turkish by Gürbüz and Mert (2009) was used to determine the organizational justice perceptions of the employees. The analysis of the obtained data was made with the help of SPSS 20.0 statistical program. In the study, comparisons were made with T test and ANOVA analysis. Looking at the results of the research, it is seen that school

principals have an average of agree level. It has been determined that the average of female school principals on organizational justice differs from that of male school principals, and the organizational commitment levels of female school principals are higher than that of male school principals.

Keywords; School, Headmaster, Organizational Justice,

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3. ALT AMAÇLAR	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5. SAYILTILAR	4
1.6. SINIRLILIKLAR	4
1.7. TANIMLAR.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET	6
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	7
2.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	7
2.2.2. Prosedürel Adalet	8
2.2.3. Etkileşimsel Adalet	8
2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	8
2.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ AÇIKLAYAN KURAMLAR	10
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	18
3. YÖNTEM	18
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	18
3.2. ÇALIŞMA GRUBU	19

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	20
3.4. VERİ TOPLANMASI.....	20
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	22
4. BULGULAR VE YORUM	22
4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	22
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	26
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	26
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	26
5.2. ÖNERİLER	28
KAYNAKÇA	30
EKLER.....	38

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Demografik Özellikler Tablosu	19
Tablo 2. Normallik Testi	21
Tablo 3. Örgütsel Adalet Düzeyi	22
Tablo 4. Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	23
Tablo 5. Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları.....	23
Tablo 6. Örgütsel Adalet Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	24
Tablo 2. Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları...	24
Tablo 2. Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	25

KISALTMALAR

y.y.	Yüzyıl
ed. veya haz.	Editör/yayına hazırlayan
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler
akt.	Aktaran

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Birden fazla kişinin bir amaç için sistemli şekilde bir arada bulunmasına örgüt denir. İnsanlar bir arada toplanarak iş birliği, daha sonra ise iş bölümünü yapmışlardır. Sonuç olarak da, örgütler ortaya çıkmıştır. Örgütlerin kendi hedeflerine ulaşabilmesi için birçok öğeler etki etmektedir. En önemli öğelerden biri de çalışanların kendi kurumlarından memnun kalmasıdır. Çalışanların memnuniyet hissine sahip olabilmesi örgütsel faktörlere bağlıdır. Örgütsel adalet ise en mühim faktörlerdendir. Bir kurumda adalet olmadığı zaman oradaki çalışanların da örgütse faydasının yüksek olması beklenemez (Ay, 2013).

Beşeri bir varlık olan insanın çeşitli fizyolojik ve duygusal ihtiyaçları vardır. İnsan hayatındaki en temel ihtiyaçlardan bir tanesi de adalettir. Adaletin varlığı ya da yokluğu durumunda insan hayatının seyrinde önemli farklılıklar görülmesi beklenmektedir. Bu durum iş hayatını da içerecek şekilde hayatın her alanı için geçerli görülmektedir.

Adalet, örgüt için tanımlanacak olursa örgütün iş ve işlemleri ile ilgili tüm çalışanlara eşit mesafede olması ve kararlarda tutarlı davranması anlamına gelir (Budak ve Sürgevil, 2005). Adalet, insanların hayatlarındaki en temel ihtiyaçlardan bir tanesidir. Örgütlerde adalet konusunda yapılan araştırmaları adaletin insan hayatındaki yeri ve önemiyle ilgili bu hususlar etrafında değerlendirmek gerekir. Adaletin örgütler ve insan hayatı için sahip olduğu önem, çalışma konusu seçilmesindeki temel etkenlerden bir tanesidir.

Örgütsel adalet, özellikle yönetim alanında önem kazanan bir konudur. Örgütsel adaletin sağlanması ile örgütte çalışanların kişisel doyumları sağlanır. Örgütsel adaletin sağlandığı kurumlarda her çalışana aynı kurallar uygulanır ise örgüt için performans beklenebilir. Eşit görevi yapanlar, aynı ücreti almayı aynı imkanlara

sahip olmayı aynı sosyal haklara sahip olmaya bekler.Çalışan örgüt içi tüm çalışmaları takip ederek karşılaştırmalar yaparlar. Örgüt içi belirlenen kuralların herkes için uygulanmasını beklerler Örgütsel adalet, sadece maddi açıdan değil işletme içinde her alanda uygulanmalıdır. Çalışanlar açısından herhangi bir ayırım yapılmamalıdır. Çalışanların önem verdiği konularda saygı gösterilmelidir (Cremer, 2005; akt.Yüksekbilgili vd, 2015).

Örgütlerde bir ama için bir arada olan kişiler bulunmaktadır. Örgütten bahsedildiği zaman o o örgütü oluşturan insanlardan da bahsedilmektedir. (Başaran, 2000). İnsan olmadan örgüt olmadığı için insan örgütler için en önemli varlıktır. Bu nedenle örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmak son derece önemlidir. Örgütü oluşturan kişiler aynı özelliklere sahip değildir. Sahip oldukları yetenekler de farklılıklar örgüt için yarar sağlayabilir (Genç, 2005). Örgüt içinde bulunan bireylerin yöneticiler tarafından tanınması yapabileceklerinin bilinmesi örgütün hatasız çalışmasında önemli bir unsurdur (Başaran, 1998).

1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütler gittikçe en önemli ana unsurlardan biri olmuştur. Örgüt birden fazla kişiden oluşmakta olan, ortak bir amaç doğrultusunda olan bir sosyal sistemdir. Bir insan örgütte kendisinin hem psikolojik hem de sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır. Ortak hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan kişilerin enerjilerini, harekete geçirmek için örgütsel amaçlar ile çalışanların gereksinimleri arasında dengenin sağlanması gerekmektedir. Örgütün hedeflerini yerine getirmek için imkânların sağlanması, yapının oluşturulması ve o yapının girdilerini çıktılarını bütünleştirmesi; gerekli olan materyalleri düzenli halde toplanılması, bütün imkânların en iyi bir şekilde kullanılması örgütlenme için oluşur. Bu süreçte örgütün adaletle yönetilmesi, hedefe ulaşmak için oldukça önemlidir (Açıl, 2020).

Her bir insanın çeşitli şekilde fizyolojik ve psikolojik gereksinimleri vardır. En mühim gereksinimlerinden biri de adalettir. Adalet insan ilişkilerine de etki eden en mühim faktörlerden biridir. Çalışanların görev dağılımında, bu görevlerden elde edecek maddi ve manevi kazançlarının adaletli olması örgüt için oldukça önemlidir.

Bunun için de örgütsel kararlarda, görev dağılımında, cezalandırmada veya ödüllendirmede, personellerin seçimi ve yerleştirilmesi gibi birçok örgütsel konuda adaletin olması büyük anlam içermektedir. Kısacası, adalet çalışanların hakkı olanı beklemesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet ise örgütte kaynakların, ödül ceza sisteminin nasıl işlediğinin, yöneticilerin iş görenlerine nasıl davranması gerektiğinin ve bunun iş görenler tarafından nasıl algılandığıdır. Bunun için çalışanlar algıladıklarına bağlı gördükleri tutum ve davranışlara tepki olarak çeşitli davranışlar sergileyebilmektedir. Tutum ve davranışların istedik veya istenmedik olması, onların algılarının pozitif ve negatif olmasına bağlıdır. Dolayısıyla, durum sonunda işgörenler örgütlerde adaletin olması durumunda pozitif bir oluştururken, adaletsizliğin olması durumunda negatif bir algı oluşmaktadır. Tabii ki de işgörenlerin algıladığı adalet algısının pozitif olması örgütün etkinliğini artırırken, adalet algısının negatif olması örgütün etkinliğini azaltmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlarda pozitif algının oluşumu onların görevlerini yerine getirmesi sonucu mutlu olabilmesi ve memnuniyet hissinin oluşumuna getiriyor. Negatif algının oluşumu ise mutsuzluk, huzursuzluk ve yöneticiye karşı öfke gibi duyguları oluşturabilir (Dahmaz, 2019). Dolayısıyla, yönetimdeki uygulamaların adaletli olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Yöneticilerin uygulamaların adaletliliği, onların çalışanlarına gösterdikleri saygının simgesidir (Açıl, 2020).

Yöneticilerin davranış şekilleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir bağlantı vardır. Yöneticiler, kurumun hedefe ulaşabilmesi için kurumun işlerini yöneten ve yönlendiren, kararlar alan, planlar yapan, kişilerdir. Yöneticilerin aldıkları kararlardan olumlu veya olumsuz etkilenenler vardır.

Örgütsel adalet, bir kurumun etkinliğinin çoğaltılmasında ve geliştirilmesinde mühim öğelerdendir. Bu öğeler insan kaynağının verimini olumsuz yönde etki etmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarını incelemektir.

1.3. ALT AMAÇLAR

Araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları hangi düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları yaşa göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
6. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarını ortaya koyması bakımından önemlidir. Yöneticilerin örgütsel adalet algı düzeylerinin tespit edilmesi yönetsel olarak ortaya çıkan sorunlara çözüm üretecek çalışmalara kaynaklık edebilmesi açısından önemli görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının incelenmesi ile ilgili araştırmalara rastlanmamıştır. Araştırma bu bakımdan da oldukça önemli olarak görülmektedir.

1.5. SAYILTIKLAR

Bu araştırma aşağıdaki sayılıtlar üzerine temellendirilmiştir:

1. Okul müdürlerinin kullanılan veri toplama araçlarını objektif bir biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.
2. Kullanılan veri toplama aracının araştırmanın cevap aradığı problemle ilgili verileri toplayacak ve amacına hizmet edecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

1.6. SINIRLILIKLAR

Bu çalışma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin ifadeleri ile sınırlıdır. Örgütsel adalet ölçeği örgütsel adalet konusunda belirleyicidir. Belirlenen “cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu” demografik özellikler ile sınırlıdır

TANIMLAR

Adalet: Adalet doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanın örgütteki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması, kazanımların nasıl yönetildiğini, dağıtıldığını, bu dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlemler ve kişilerarasındaki uygulamalardır (Tetik, 2012).

Örgütsel Adalet Algısı: Çalışanların, örgütte kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algılarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik bilgiler yer almaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Bireyler hayatta kendi hedeflerine ulaşmak için örgütte olmayı tercih ederler. Örgütte çalışan bireyler kendi sahip oldukları tecrübeleri sermaye olarak örgütlere getirir ve zaman geçtikçe birikimlerini yatırıma çevirirler. İnsanlar örgüte kattıkları yatırımdan sonra adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar beklemekteler. Kendi ortamlarına karşı duyarsız olmayan insanlar, etraflarında oluşan durumları değerlendirir, kendilerine karşı oluşan adaletsiz durumlara tepki göstermekteler. Nitekim insanlar, örgütte algılayacakları adaletsizlik karşısında duyarsız kalmayıp tepki göstermektedir (Karacaoğlu, 2012). Bu sebeplerden dolayı, rol model olarak gördükleri ile , kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Burada, taraflar adalet ölçütlerinin de nasıl kullanıldığını dikkate alırlar. Dolayısıyla, örgütsel adalet bir örgütte çalışan insanlar için oldukça önemli bir faktördür.

Tarihe bakarsak örgütsel adalet eski çağlardan beri bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Taraflar arasında dağılımın ne demek olduğunu söyleyen filozoflardan biri de Aristodur (Şamdan, 2019). Yapılan birçok araştırmalarda örgütsel adaletin örgütler ve çalışanlar için çok önemli olduğunu ve onlar arasında güçlü faydalar sağladığını ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda daha iyi bir performans, çalışan motivasyonunun yüksek olması, çalışan ve örgüt arasında çatışmanın az olmasını ifade etmektedir. Aynı çalışmada, örgütte çalışanların eğer bir şeylerin istedikleri gibi gitmese bile çalıştıkları organizasyona saygı ve güven duymalarını da belirtmiştir. Örgütsel adalet çalışma ortamında algılanan hakkaniyet derecesi, maddi kaynakların örgütte çalışanın yükselmesi veya terfi almasının nasıl olacağı, bu uygulamalara yönelik kararların nasıl

alındığı veya bunların çalışanlara nasıl söylenmesini işgörenlerce algılanma şekli diye ifade edilebilir (Folger ve Bies, 1989).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Birçok araştırma taratıldığında, örgütsel adaletin, çeşitli şekillerde algılandığını görebiliriz. Örgütlerde değerler ve kurallar sistemi oluşmaktadır. Çalışanlar kurumda oluşan kuralların nasıl uygulandığını, yönetimin çalışanlarının neye ihtiyacı olup olmamasının önemini, çalışanların karar vericilerle iletişimin içinde nasıl olmasını, elde edilen çıktılarının eşit şekilde paylaşılması, çalışanlarının çabalarının adil bir şekilde değerlendirmelerini beklemekteler (Uysal, 2019).

İşgörenler adalet algılarını farklı kriterlere göre yaratmışlar ki, bu kriterlerle algılanan adalet boyutlarını kararlaştırmışlardır. İşgörenlerin organizasyon içindeki kaynakların adil dağılımı veya dağıtım algıları dağıtımsal adaleti, organizasyon içinde karar verilen dağılım kararlarının adaletli olmasına ilgili algısı işlemsel adalet, organizasyon içinde işgörenlerin birbirleriyle tavır ve davranışları ise etkileşimsel adalet olarak belirtilmektedir (Alış, 2019). Örgütsel adaletin bütün boyutlarının iyi bir şekilde anlaşılması, onların örgütlerde kullanılması ve stratejilerle kullanımında verimli sonuçlara ulaştırabilir.

Literatür taramasına bakıldığında örgütsel adaleti iki boyut yani, dağıtımsal ve prosedürel adalete, bazı araştırmacılar buna etkileşimsel adaleti de ekleyerek üç başlık altında göstermişlerdir.

2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramı Homans'ın fikirleri doğrultusunda ortaya koyulmuştur. Bu yaklaşımın uzun bir vadede örgüt içi adalet problemlerinin araştırılmasında en etkili olduğu olmuştur. Greenberg'e göre örgütsel adalet kavramı işgörenlerin örgütsel kaynaklarının adaletli bir şekilde dağıtımıyla alakalıdır. İşgörenler her defasında kendi kazançlarını kendisiyle aynı pozisyonda çalışan taraftarlarıyla veya diğer örgütteki çalışanların kazanımıyla karşılaştırır. Eğer dağıtım ile ilgili bir sıkıntı görürlerse, bu defa da kendi maaşına karşı şüphe etmeye başlarlar. Bu şüphe de işgörenlerin tavırlarını etkiler ve davranışlarını değiştirir. Kısaca, dağıtım adaletinde temel olanın "çalışanların, dağıtılmış kaynaklardan adaletli bir şekilde

katılım aldığı düşünmesi” olduğu ifade edilebilir. Tüm anlamıyla bu karşılaştırmaların hepsi dağıtımsal adaleti içermektedir.

2.2.2. Prosedürel Adalet

Dağıtımsal adalette ödüllerin eşit olup olmamasına önem veriyorlardıysa, prosedürel adalette ödüllerin nasıl dağıtıldığına dair kararlara karşı hassaslık veya duyarlılık, sorunları çözmek için gerçekleştirilen işlemlere karşı bireylerin tepkisidir. Prosedürel adalet dağıtımda kullanılan uygulamaların adaletli bir şekilde algılanıp algılanmamasıyla alakalıdır (Dişçi, 2018). 1970’li yıllardan sonra hem kazançlarla, hem de kazançların dağıtım süreciyle ilgilenmeye başlamışlar. Prosedürel adalet, işlemsel adalet olarak da tanımlanmaktadır. Prosedürel adalette, hem elde edilen sonuçları, hem de sonuçları elde ederken izlenen işlemleri göz önüne alırlar.

2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet ilk defa Bies ve Moag tarafından ortaya konulmuştur. Çalışanların adaletle ilgili algıları dağıtım neticesinde elde ettikleri kazançların Etkileşimsel adalet bireylere yönelik davranış tarzlarının kişilerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini konu ediyor. Niteliği veya niceliği ve dağıtım sırasında gerçekleşen yöntemlerin adilliği kadar bu aşamada kurumda gördükleri muamele şeklinden de etkilenebilir. Çalışanlar yöneticilerin her bir bireyle aynı şekilde iletişime geçmesini isterler. Eğer bu iletişimde saygısızlık görürlerse bu süreçte adaletsiz olduğunu hissederler. Etkileşimsel adalet kurum içi iletişimde dürüstlük, doğruluk ve saygı gibi davranışlarla alakalıdır (Akkaya, 2019).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin işletme içerisindeki süreçlere yönelik algılarını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet üzerinde etkisi olan faktörlerin başında öznel yargılar gelmektedir (Tetik, 2012). Her bir çalışan örgütsel süreçlerde yöneticilerin kendisine adil bir biçimde yaklaşıp yaklaşmadığı konusunda değerlendirmeler yaparak örgütsel adalet konusunda bir yargıya varmaktadır. Bu da örgütsel adaleti şekillendiren bir faktördür.

Tutum ve yaklaşımlar, örgütsel adaleti etkileyen başlıca faktörler arasındadır. Özellikle yönetim kademesinde yer alan kişi ya da kişilerin tutum ve davranışları, örgütsel adalet algısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Örgütün yönetim kademesinin aldığı kararların çalışanlara aktarılma biçimi örgütsel adaleti etkiler (Uludağ vd., 2019). Bu noktada adil bir karar alınmış olsa dahi bunun çalışanlara uygun olmayan bir biçimde aktarılması, örgütsel adaletin olmadığı yönünde yargılara varılmasına neden olabilir. Örgütsel adalet sağlayabilmek için nasıl ilerleme kaydedilmesi gerektiğini göstermesi sebebiyle bu konuların üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Uygulama süreçlerindeki başarı düzeyi, örgütsel adaletin belirleyicilerinden bir tanesi konumundadır. Çünkü bir örgüt içerisinde adaletin sağlanması ve adil uygulamaların varlığının sağlanması düzenli bir şekilde uğraş göstermeyi gerektiren bir konudur (Kugun vd., 2013). Örgütsel adaleti sağlamanın güçlüğünü gösteren bu durum aynı zamanda yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamak için hassas bir biçimde ve sürekli çaba göstermesi gerektiğini işaret etmektedir.

Her bir örgütün ve çalışanın kendisine özgü yapısı nedeniyle örgütsel adalet üzerinde etkili olan faktörlerin dinamik bir yapısı vardır. Yine de örgütsel adalet üzerinde etkisi olan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gürsoy, 2017):

- Bireysel ve örgütsel kazanımlar,
- Çalışanların tepkileri,
- Yöneticilerin yaklaşımları,
- Ayrımcılık,
- Eşitsizlik,
- Örgütsel süreçlerin işleyişi,
- Çalışanların kişiliği,
- Eğitim ve geliştirme,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt iklimi,
- Çalışanların kültürel değerleri,

- Hakkaniyet,
- Örgütsel davranışlar,
- İşgücü farklılaşması,
- Terfi süreçleri,
- Kişilerarası ilişkiler,
- Rol tanımları,
- İşyükü,
- Diğer çalışanlara yönelik yaklaşımlara ilişkin yapılan gözlemler ve çıkarımlar şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere örgütsel adalet üzerinde etkisi olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı bireysel faktör niteliği taşımakta iken bir kısmı örgütsel faktör niteliği taşımaktadır. Bireylere ve örgütlere göre bu faktörlere eklemeler yapılması mümkündür.

2.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ AÇIKLAYAN KURAMLAR

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı davranış şekillerini belirler. Çalışanın motivasyonu üzerinde etkisi vardır (Sanı ve Yavuz, 2016). Bu durum örgütsel adaletin örgütün tüm süreçlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin bu durumu önemini artırmaktadır. Çalışanlara yönelik yapılan performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet ile ilgili bir bölüm ayırmak gerekmektedir. İş yerinde oluşan örgütsel adalet algısı o iş yerinde görülen sistemde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Performans değerlendirmelerde örgütsel adaletin iş yerinde kabullenilmesi ile ilgili faktör konumundadır (Tan ve Çetin, 2011).

Örgütsel adaletin etkileri ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir (İyigün, 2012)

- Örgüt iklimi olumlu yönde oluşur.
- Örgüt kendisi ile ilgili hedefleri çalışanları ile özdeşleştirir ve hedefe ulaşmada olumlu katkı sağlar.

- Örgüt içinde vatandaşlık gelişir.
- Örgüte adanma düzeyi artar.
- Çalışanların iş doyumları artar
- İşe karşı güdülenme artar.
- Çalışan verimliliği artar.
- Performans devir hızı düşer
- Çalışan performans düzeyi artar.
- Örgüt içi iletişim kalitesi yükselir
- Örgütsel bütünleşme oluşur.
- Çalışan sorumluluk alma duygusu artar.
- İşletmede görülen çalışan devamsızlığı ve geç kalması düşer.
- Örgüt içi çatışma durumu azalır.
- Çalışan kendisine verilen rolleri yerine getirir.

Örgütsel adaletin, örgüt ve çalışan için faydalarını bu maddelerde görmek mümkündür.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışanlar arasında örgütsel adalet onların örgütsel tutum ve eylemlerini etkiler. Bir örgütte adalet kavramı algısının sonucunda çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği örgütsel adalet kavramıyla alakalıdır (Çetin, 2019). Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde katkıını örgütsel tutum ve eylemlerin istenilen düzeye sahip olmasıdır (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Örgütte adalet kavramı ayrıca, çalışanların örgütlerinde görmeyi istediği düzeni de karşılayan bir kavramdır (Keklik ve Us, 2013). Geniş bir açıdan bakılacak olursa, örgütsel adalet iş görenlerde oluşan adalet anlamı olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanıma bakarsak, örgütsel adalet çalışanların emeklerinin karşılığını alabilmeleri, kendilerine verilen her türlü ceza, ödül, ücret ve b. örgütsel uygulamaların hakkaniyet ölçütlerine uygunluk derecesidir.

Örgütsel adalet ile özellikle eğitim kurumlarıdaki akademik çalışmalar incelenmiş ve yapılan bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar ortaya konulmuştur. Yurtiçinde yapılan çalışmalar ise aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Polat (2007) “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” yi araştırmış ve öğretmen algılarına göre örgütsel adaletin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık gelişimi üzerinde etkileri olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütsel güvenin ise hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısıdır. Örgütsel adalet algısında okullarda çalışan öğretmen sayısının etkileri tespit edilmiştir. Öğretmen sayılarının artması ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven anlamlı biçimde açıklanmıştır. Örgütsel adaleti en iyi işlemsel adalet açıklanmaktadır. Okul yöneticisinin değerlendirildiği dağıtımsal adalet ile yöneticiler işlemsel adalet ile okula karşı güven açıklanmıştır (Polat ve Celep, 2008).

Polat ve Celep (2008) “Ortaokullarda müdür yardımcılarının adalet algısı ve güven algısı arasındaki ilişki” araştırmasında okullardaki yöneticilerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda müdür yardımcılarının örgütsel adalet boyutları açısından olumlu bir birliktelik olduğu tespit edilmiştir. Müdür yardımcılarının okulların karşı güven düzeylerini örgütsel adalet algıları belirlemektedir. Okuldaki iletişimin yordanmasında belirleyici adalet türü etkileşimsel adalet okul kuralların ve uygulamaların yordanmasında en iyi adalet türü dağıtımsal adalettir. Okula karşı güvenin açıklanmasında ise işlemsel adalet kullanılmaktadır.

Uğurlu (2009)’nun “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi” bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu aynı zamanda da öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı bağlılıkta da etkili olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet, liderin göstermiş olduğu davranışlarla örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı faktördür. Öğretmenlerin okullarına karşı örgütsel bağlılıklarının altında liderin davranışları önemli bir etlendir.

Titrek (2009)'in "Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi" okul müdürlerinin örgütsel adalette etkin bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet hem çalışanlar hem de yöneticiler arası ilişkilerde olumlu olarak algılandığı belirlenmiştir. Okul türleri ile örgütsel adalet arasında ilişkiler belirlenmiştir. İlköğretim okullarındaki algı düzeyi genel ve meslek liselerine göre fazla iken lise düzeyinde ise genel liseler meslek liselerine göre örgütsel adalet algıları açısından yüksek bulunmuştur.

Altinkurt ve Yılmaz (2010)'ın "Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi" isimli çalışmasında öğretmenlerin örgütsel algı düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Öğretmelerin değişkenler açısından algı düzeylerine bakıldığında ise yaş değişkeninin etkisi görülmezken okul türü ve branşın örgütsel algı üzerinden etkileri tespit edilmiştir.

Taş (2010)'ın "Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi" adlı çalışmasında öğretmenlerin iş değerleri ile en yüksek ilişkinin etkileşimsel adalet algıları arasında olduğu tespit edilmiştir. İş değerleri, en fazla etkileşimsel adalet algılarını etkilemektedir. İş değerlerine ve örgütsel adaletle ilişkin öğretmen algıları arasında üye oldukları sendikalara göre fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Babaoğlan ve Ertürk (2013)'ün "Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki" nin araştırıldığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarında öğretmenlerin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının öğretmenlerinin algılarına göre okula adanmışlıkları ile orta düzeyde tespit edilmiş.

Selvitopu ve Şahin (2013)'in "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını yordadığını belirlemiştir. Yıldız (2013)'in "Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları" araştırmasında da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ilişki tespit edilirken, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Akkaya (2019)'nın "İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi" isimli araştırmasında öğretmenler okullarda okullarda dağıtımçı, düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adaletin gerçekleşmesinde adaletin olduğunu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri okullarda karar alma süreçlerinde adaletli davrandıklarını tespit etmiştir. Okullarda görülen en adaletsiz uygulamaların ödüllendirmeler olduğunu belirtmişlerdir.

Acar (2011)'in "Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi" isimli araştırmasında beden eğitimi branşında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışlarında okul yöneticilerinin etik davranışlarının yüksek derecede etkili olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticilerini göstermiş oldukları etik liderlik davranışları örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Akar (2017)'in "Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi" araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını pozitif yönlü etkilemektedir. Aynı araştırma sonuçları arasında örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları iş yaşam kalitelerini de olumlu ve pozitif yönlü etkilemektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları iş yaşam kalitelerini anlamlı olarak yordadıklarını tespit etmişler. Toplam varyans %73 olarak açıklanmaktadır.

Kuru Çetin (2013)'in "Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi" çalışmasında öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktikleri açısından örgütsel adalet algılarını sırayla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin yordadığını tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının demografik görüşler açısından sadece cinsiyete göre farklılıklar tespit edilmiştir.

Demirbilek (2018)'in "Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi" isimli çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerine karşı duydukları güvenin örgütsel adalet ile olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Ay ve Koç (2014)'un "Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretmenler üzerinde bir inceleme" isimli araştırmasını Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ve vakıf okullarında 679 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet boyutları ile örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. En güçlü ilişki ilse örgütsel adalet ile etkileşimsel adalet arasında gerçekleşmiştir. Demografik değişkenler arasında da bazı değişiklikler tespit edilmiştir.

Şahin (2014)'in "Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)" araştırmasını devlet ve özel okul çalışanları arasındaki farklılıklar olup olmadığının tespiti için gerçekleştirilmiş olup devlet okulu ile vakıf okulları arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Özgütsel özdeşleyi örgütsel adalet algısının yordadığını aynı zamanda örgütsel adaletin örgütsel imaj kombinasyonunu ve örgütsel kimlik algısını anlamlı şekilde yordadığını tespit etmiştir.

Coşkun (2019)'un "Devlet okullarında öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet ile ilişkisi" çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu tespit etmiş. Okulların mevcudunun örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu ve kalabalık okullarda örgütsel adalet algısının düştüğünü tespit etmiştir.

Korkut (2019)'un "Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi" örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında yüksek düzeyli pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Şamdan (2019)'ın "İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi" araştırmasında örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenler algıları örgütsel adaletin boyutların açısından yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Güneş Küçüksüleymanoğlu (2020)'nun "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki" isimli çalışmasında örgütsel

adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu ama zayıf yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin boyutları örgütsel vatandaşlığı yordadığı görülmüştür

Yurtdışında yapılan çalışmalar ise aşağıdaki gibidir.

Hoy ve Tarter (2004)'ın “Okullarda örgütsel adalet: Güven olmadan adalet olmaz” çalışmasını Ohio eyaletinde ortaokullarda gerçekleştirmiştir. 75 ortaokulda 2600 öğretmene ulaşmış ve örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Dipola ve Guy (2009)'ın “Liselerde örgütsel adaletin iklim ve güven üzerindeki etkisi” isimli araştırmasını öğretmen ve yönetici görüşlerini alarak incelemiş ve araştırma sonucunda okul iklimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel adaletin eğitim paydaşlarına güvende pozitif yönlü etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Burns ve Di Paola (2013)'nın Virginia bulunan resmi liselerde “Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkiler ve öğrenci başarısı” isimli bir araştırma yapmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin öğrenci başarısı üzerinde etkili olmadığını da belirlemiştir.

Ting (2014)'in “Öğretmenlerin güven yoluyla bağlılığına örgütsel adaletin etkileri” isimli çalışmada örgütsel adaletin boyutlarını birden çok faktör ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven, okula ve müdüre ve meslektaşlarına bağlılık konusunda ilişkiler tespit etmiştir.

Shamma (2016)'nın “Öğretmen algılarına göre İsrail-Arap okullarında örgütsel adalet” isimli çalışmasını farklı türlerde okullarda çalışan 354 öğretmen ile yapmış ve örgütsel adaletin tüm boyutlarında ilişkiler tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından en fazla ilişki etkileşimsel adalet boyutunda görülmektedir.

Hussain ve Haider (2019)'in “Kamu ve özel okullarda öğretmenlerin performansını yordamada örgütsel adaletin rolünün incelenmesi” isimli çalışmasını Punjab'da bulunan kamu ve özel okullarda çalışan 1020 öğretmen ile yapmıştır. Kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet

algılarının yüksek olduğunu özel okullarda ise işlemsel adalet performansının etkili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet öğretmenlerin adalet algılarında ekili olan boyut olduğunu tespit etmişlerdir.

Jameel, Mahmood ve Jwmaa (2020)'nin "Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı" isimli çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın açıklanmasında dağıtımsal adalet ilişkili bulunmuştur. Görüşlerine göre işlemsel ve örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif yönlü yordamıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet kavramı incelenirken başka bir değişkenle ilişkisi veya etkileme durumu göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin örgütsel adalet algısından daha ziyade öğretmenlerin, müdür yardımcılarının algıları incelenmiştir. Bu durumda okul müdürlerinin de örgütsel adalet algılarının bilinmesi önemlidir ve diğer araştırmalar incelenirken farklı bir bakış açısı kazandırması açısından da farklı ve önemli olacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Yöntem bölümünde, okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının incelenmesinde kullanılan araştırma metodolojisi yer almaktadır. Spesifik olarak, araştırmanın modeli, evrenin ve örneklem büyüklüğünün tanımı, veri toplama araçları, katılımcı öğretmenlerin demografik özellikleri ile veri analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiği nicel araştırma modeli kullanılmıştır.

Birden fazla örneklem grubunun oluşturduğu araştırma evreninde araştırılacak konu hakkında genel bir kuram meydana getirebilmek için araştırma evreninin genelini ya da evren içinden herhangi bir örneklem grubunu baz alarak yapılan tarama yöntemi Genel Tarama Yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Genel tarama yöntemi, araştırılan örneklem grubuna ait değişkenlerin ayrı ayrı olarak tekil tarama ile yapıldığı gibi söz konusu değişkenlerin değişimini bir arada açıklamada kullanılan ilişkisel (korelasyonel) tarama şeklinde de yapılabilmektedir (Karasar, 2012).

Okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin örgütsel adalet algılarını ne düzeyde yordadığını bulmak amacıyla okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve medeni durum araştırmanın bağımsız değişkenini, örgütsel adalet algıları ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Çalışmada okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin örgütsel adalet algılarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını belirlemek için ilişkisel (korelasyonel) tarama yöntemi kullanılmıştır.

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesinde görev yapan 120 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, İstanbul ilinin Pendik ilçesinde bulunan 2 anaokulu, 44 ilkököl, 40 ortaokul ve 34 lisede görev yapmakta olan toplam 70 okul müdürüne uygulanmıştır. Uygulamalar sonucunda toplanan 57 veri toplama aracı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmaya dâhil olan okul müdürlerinin kişisel özellikleri Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler Tablosu

Demografik Özellik		N	%
Cinsiyet	Kadın	11	19,3
	Erkek	46	80,7
Yaş	25-30	15	26,3
	31-40	34	59,6
	41-50	7	12,3
	51 ve üstü	1	1,8
	1-5 yıl	6	10,5
Mesleki kıdem	6-10 yıl	26	45,6
	11-15 yıl	13	22,8
	16-20 yıl	8	14,0
	21 yıl ve üzeri	4	7,0
	Lisans	36	63,2
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	20	35,1
	Doktora	1	1,8
Medeni Durum	Bekar	9	15,8
	Evli	48	84,2
Toplam		57	100,0

Araştırmaya dâhil olan okul müdürlerinin çoğunluğu (%80,7) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma grubunun yaş aralığına bakıldığında 31-40 arası yaş grubu çoğunluğu (%59,6) oluştururken 51 ve üstü yaş grubu oldukça az olarak görülmektedir (%1,8). Mesleki kıdeme bakıldığında 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar %45,6 oranla çoğunluğu oluştururken 21 yıl ve üzeri kıdemi olan okul müdürlerinin oranı %7 olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%63,2) lisans mezunu iken yüksek lisans mezunu olan okul müdürlerinin sayısı da oldukça fazladır (%35,1). Evli olan okul müdürlerinin oranı ise %84 olarak görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile toplandı. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, özelliklerine ilişkin bilgileri içeren toplam 5 soruyu içermektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Mert tarafından (2009) yılında Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan, 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği; dağıtım adaleti (1-5. maddeler), prosedürel adalet (6-11. maddeler) ve etkileşim adaleti (12-20. maddeler) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “(1) hiç katılmıyorum” ile “(5) tamamen katılıyorum” şeklinde derecelendirilen, beşli Likert tipindeki ölçekten alınabilecek ortalama puan en düşük 1, en yüksek 5 olarak belirlenmiştir. Değerlendirme ortalama puan üzerinden yapılmakta olup, puan artışı adalet algısının arttığını göstermektedir.

Veriler pandemi şartlarından, zaman ve maddi olanaklardan dolayı elektronik ortamda hazırlanmış anket formlarının okul müdürlerine ulaştırılması ile toplanmıştır.

3.4. VERİ TOPLANMASI

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'nda tez onayı alındıktan sonra İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izin onayı almak üzere <https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/> internet adresi üzerinden başvuruda bulunulmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan onay sonrasında araştırmada kullanılacak, katılımcı formu ve ölçek maddelerinden oluşan anket Google Form 'da dijital olarak hazırlanmıştır. Bahçelievler ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürleri vasıtasıyla elektronik ortamda öğretmenlere ulaştırılmış, aynı zamanda fotokopi ile çoğaltılarak yakın kurumlarda görev yapan öğretmenlerin de araştırmaya katılımları sağlanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Araştırmada alt problemlere cevap bulabilmek için

verilere ait frekans ve yüzde değerleri ile aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 2' de görülmektedir.

Tablo 2. Normallik Testi

Sorular	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
1. Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.	,269	57	,400
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	,313	57	,309
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	,330	57	,999
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.	,365	57	,994
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,239	57	,960
6. Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır	,288	57	,139
7. Amirim karar vermeden önce çalışanlarından fikirlerinin alınmasından emin olur.	,285	57	,974
8. Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.	,305	57	,591
9. Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.	,215	57	,433
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,299	57	,102
11.Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,304	57	,139
12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranır.	,279	57	,900
13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.	,280	57	,391
14. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,211	57	,309
15. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.	,253	57	,172
16. Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur.	,296	57	,181
17. Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	,203	57	,611
18. Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	,286	57	,186
19. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana akla uygun açıklamalar yapar.	,298	57	,136
20. Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	,294	57	,245

Burada "Kolmogorov-Smirnov" testinin "Sig." değerleri 0.05' den büyük olduğu için tüm sorular için normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normaldir" denilebilir.

Sonuçlar Sonuçların değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t-Testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Bulgular bölümünde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesinde kullanılan analiz yöntemlerinden elde edilen bulgular incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya ait bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının hangi düzeyde olduğunu gösteren tablo Tablo 3’ de görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Düzeyi

Ölçek	Ortalama	Ss
Tüm Ölçek	3,52	1,113

Tablo 3’de okul müdürlerinin örgütsel bağlılık algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 20 ifade yer almıştır. Ölçeğe ait aritmetik ortalamanın 3,52, standart sapmanın ise 1,113 olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin algılarına göre örgütsel bağlılık “Katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Okul müdürlerinin örgütsel bağlılık ifadelerine katılma düzeyleri ortalaması 3,28 ile 3,82 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,82 ortalamayla “8. Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgidan yararlanır” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 3,28 ile “10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” ifadesi olmuştur.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu gösteren tablo Tablo 4’ de görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p	
Dağıtım Adaleti	Kadın	11	19,64	4,178	1,341	55	0,353
	Erkek	46	17,54	4,750			
Prosedürel Adalet	Kadın	11	24,18	3,763	2,420	55	0,018
	Erkek	46	19,85	5,625			
Etkileşim Adaleti	Kadın	11	37,27	6,901	2,710	55	0,357
	Erkek	46	30,41	7,678			

Tablo 4 Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ile cinsiyet değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve t testi sonuçlarını göstermektedir. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel adalet ölçeği “Prosedürel Adalet alt boyutu arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde ($X_{kadın}=24,18$ ve $X_{erkek}=19,85$) kadın okul müdürlerinin örgütsel bağlılık algılarının erkek okul müdürlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının yaşa göre farklılaşma durumunu gösteren tablo Tablo 5’ de görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	53,29	3	17,76	,801	,499
	Grup içi	1175,56	53	22,18		
	Toplam	1228,84	56			
Prosedürel Adalet	Gruplar arası	29,72	3	9,91	,308	,819
	Grup içi	1702,60	53	32,12		
	Toplam	1732,32	56			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	51,75	3	17,25	,262	,853
	Grup içi	3495,30	53	65,95		
	Toplam	3547,05	56			

Tablo 5 Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Katılımcıların yaşları ile örgütsel adalet ölçeği arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşma durumunu gösteren tablo Tablo 6’ de görülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	54,865	4	13,716	,608	,659
	Grup içi	1173,978	52	22,576		
	Toplam	1228,842	56			
Prosedürel Adalet	Gruplar arası	106,297	4	26,574	,850	,500
	Grup içi	1626,019	52	31,270		
	Toplam	1732,316	56			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	190,841	4	47,710	,739	,570
	Grup içi	3356,212	52	64,543		
	Toplam	3547,053	56			

Tablo 6 Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Katılımcıların mesleki kıdemleri ile örgütsel adalet ölçeği arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu gösteren tablo Tablo 7' de görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	38,00	2	19,00	,862	,428
	Grup içi	1190,84	54	22,05		
	Toplam	1228,84	56			
Prosedürel Adalet	Gruplar arası	145,77	2	72,88	2,481	,093
	Grup içi	1586,55	54	29,38		
	Toplam	1732,32	56			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	271,85	2	135,93	2,241	,116
	Grup içi	3275,20	54	60,65		
	Toplam	3547,05	56			

Tablo 7 Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ile eğitim durumu değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel adalet ölçeği arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu gösteren tablo Tablo 8' de görülmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Medeni Durum		N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Dağıtım Adaleti	Bekar	9	15,22	5,43	-1,949	55	0,404
	Evli	48	18,46	4,41			
Prosedürel Adalet	Bekar	9	18,33	6,96	-1,393	55	0,157
	Evli	48	21,13	5,23			
Etkileşim Adaleti	Bekar	9	28,33	8,40	-1,410	55	0,734
	Evli	48	32,38	7,80			

Tablo 8 Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeni puan ortalamaları, standart sapma ve t-testi sonuçlarını göstermektedir. Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel adalet ölçeği arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya sonucu elde edilen bulgular neticesinde elde edilen sonuçlar ve elde edilen sonuçların tartışılmasına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sonucu geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde eğitimin omurgası okulların yöneticileri olan okul müdürlerinin örgütsel adalet algıları ile ilgili araştırma sayısının fazla olmadığı görülmektedir. Kendi örgütlerinin lideri olan ve örgütsel adaleti kendi örgütlerinde uygulayacak hatta bu konuda değerlendirilecek olan okul müdürlerinin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmamızda demografik veriler incelendiğinde örneklem grubumuzda kadın okul müdürü sayısının az olması manidar görülmektedir. Öğretmen sayıları incelendiğinde özellikle ilköğretim grubu içinde olan ilkokul ve ortaokullarımızda çalışan kadın sayısı fazla olmasına karşı erkek okul müdürü sayısı daha fazladır. Okul müdürlerinin yaş ortalamasının büyük bölümünün 21-50 yaş aralığında olması örgütlerde çalışmayı kolaylaştırıp kendine yakın yaş grubu içinde olan öğretmenler ile aradaki iletişimin daha fazla olmasını sağlayarak yönetime olumlu katkı sağlayacağı düşünülebilir. Mesleki kıdemlerin de 6-10 yıl aralığında olması yöneticilerin kendini geliştirmeye açık olduklarını ve gelişim için imkân sağlandığında ise daha başarılı eğitim örgütlerinin olacağını bize göstermektedir. Lisans mezunu olarak mesleğe başlayan öğretmenlerin zaman içerisinde lisansüstü eğitim yaptıkları oranın neredeyse yarıya yaklaştığı görülmektedir. Okul müdürü olmak için belirlenen yöneticilik kriterlerinde yüksek lisans ve doktora için verilen puanların öğretmenlerin motive edildiğinin göstergesidir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğini sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin katılıyorum düzeyinde ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin örgütsel bağlılık ifadelerine katılma düzeyleri ortalaması 3,28 ile 3,82 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Ölçekte yer alan sorular içerisinde en fazla katılım “Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır” ifadesi olduğu görülmektedir. Ancak yapılan araştırmanın kamu kurumlarında çalışan müdürlere yapılması ve amirleri tarafından verilen görevleri sorgulama şanslarının olmaması böyle düşünmelerinde etkili olmuş olabilir. Demir (2021) tarafından okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin öğretmene görüşlerine göre incelendiği çalışmada araştırma sonuçlarımız ile benzer sonuçlar çıkmış ve öğretmenlerin örgütsel adalet konusunda düşünceleri “ katılıyorum ” düzeyinde gerçekleşmiştir. Polat ve Celep’in (2008) tarafından yapılan çalışma da de benzer sonuçların olduğu öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili “ katılıyorum ” düzeyinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletin demografik bulgular açısından değerlendirildiği alt amaçlara bakacak olursak;

Örgütsel adaletin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği konusunda araştırma sonucumuzda anlamlı fark tespit edilmiş. Örgütsel adalet konusunda kadın okul müdürlerinin ortalamasının erkek okul müdürlerine göre farklılık gösterdiği kadın okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek okul müdürlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Benzer araştırma sonuçları incelendiğinde; Küçükeşmen (2015), Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) ile Uçar’ın (2016) yapmış olduğu çalışmalarda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek bir ortalama değere sahip oldukları tespit edilirken Polat ve Celep (2008) ve Polat (2007) tarafından yapılmış çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel adalet algıları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha adil olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak, Demir (2021) Uysal (2014), Çapraz (2009), Selekler (2007) ile Karaman (2009) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Örgütsel adalet ve yaş değişkeni arasında okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer araştırma sonuçları

incelendiğinde Demir (2021) Polat ve Celep (2008), Polat (2007), Uğurlu (2009), Selekler (2007), Uysal'ın (2014) çalışmasında öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin ya da okul müdürlerinin örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri arasında anlamlı farklılık olmaması manidar görülmektedir. Kişilerin mesleklerine başlangıçları ile daha sonraki yıllarda aynı düşüncede olması pek mümkün değildir. Bunun sebeplerinin tespit edilmesi için konu ile ilgili bir araştırmanın yapılması son derece önemlidir.

Örgütsel adalet ve meslekteki kıdem değişkeni arasında okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer çalışmalar incelendiğinde; Demir (2021) Çapraz (2009), Uğurlu (2009) ile Altınkurt ve Yılmaz'ın (2010) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin mesleki deneyimleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak Polat (2007) ve Cömert ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin mesleki deneyim değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduklarını tespit ettikleri görülmektedir. Meslekteki kıdemin artması zaman içerisinde yaşananlar duyarsızlaşmaya neden olabilir. Bu nedenle meslekteki kıdem değişkenini örgütsel adalet üzerindeki etkisi ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapılmasının önemli olduğunu düşünüyorum.

Örgütsel adalet ve meslekteki eğitim durumu değişkeni arasında okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer araştırma sonuçlarına bakıldığında; Demir (2021), Akkaya (2019), Kılıç ve Demirtaş (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak Şamdan ve Başkan (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında yüksek derecede anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Farklılık gösteren eğitim durumunun önlisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Şuanda eğitim sistemimiz içerisinde önlisans mezunu öğretmen sayısı oldukça azdır ve her gün de bu sayısı azalmaktadır. Bu nedenle böyle bir sonuç tespit edilmiş olabilir.

5.2. ÖNERİLER

- Kadın öğretmenlerin fazla olduğu eğitim alanında kadın okul müdürü sayısının az olduğu görülmektedir. Bu sayısının artırılması için pozitif ayrımcılık yapılabilir. Yönetici atama yönetmeliğinde kadın yönetici sayısının artırılması için onları teşvik edici ve puan kazandırıcı kriterler belirlenebilir.
- Okul müdürleri ile amirlerinin bir arada bulacağı ve birbirlerini daha iyi tanımalarına imkân verici sosyal aktiviteler ve etkinlikler düzenlenebilir.
- Okul müdürlerinin eğitim sistemi içerisinde önemini gösterilmesi ve onların ne kadar değerli oldukları amirleri tarafından hissettirilmelidir.
- Okul müdürlüğü öğretmenliğe ilave ikinci bir görev olarak değil profesyonel bir iş olduğu görüşünü benimsenmelidir. En ufak bir disiplin soruşturması sonucu öğretmenliğe geçirildiği bir görev olmaktan çıkarılmalıdır.
- Kişinin mesleğe başladığı gün ile mesleğinin sonuna geldiği zamanda aynı örgütsel adalet algısına sahip olması pek mümkün olmadığından bunun araştırılması önemlidir. Meslekteki kıdem değişkeninin örgütsel adalet üzerine etkisinin araştırılması gerekmektedir.
- Örgütsel adalet algısının farklı okul türleri müdürleri için ayrı ayrı yapılarak farklılık olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Açıl, Y. (2020). *Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasında İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Konya.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı. Ankara.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Alanoğlu M. ve Demirtaş Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Alış, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Kahramanmaraş örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi).

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Ay, G. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-90.
- Babaoğlan, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri-yönetimsel davranış*. Gül Yayınevi. Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burns, W.R.T. ve DiPaola, M.F. (2013). Organizational justice perceptions of high school teachers: Relationships to organizational citizenship behavior and student achievement. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- Coşkun, B. (2019). *Devlet Okullarında Öğretmenlerin İşyeri Saldırganlığı Davranışları Ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7(13), 3-22.
- Çapraz, H. (2009). *Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi. Kocaeli.
- Çırak, S. ve Atanur Başkan, G. (2015). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (3), 1091-1106.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Demir, Nilay. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi. Mersin.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Müdüre Güvene Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- DiPaola, M.F. ve Guy, S. (2009). The impact of organizational justice on climate and trust in high schools. *Journal of School Leadership*, 19, 382 – 405.
- Dişçi, İ. (2018). *Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Genel Bilgiler Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Esop, M. (2013). *Organisational Citizenship Behaviour And Turnover İntention: The Role Of Organisational Justice, Commitment And Perceived Support* (Thesis,

- master of applied psychology). University of Waikato, Hamilton, New Zealand.
- Folger, R. & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79–90
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313-330.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik uygulaması: kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*. 42(3),117-139.
- Gürsoy, H. (2017). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International Journal Of Academic Value Studies*, 3 (15), Ss.22-38.
- Hoy, W.K. ve Tarter, C.J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hussain, A. ve Haider, S.Z. (2019). Examining the role of organizational justice in predicting teachers' performance in public and private schools. *Journal of Educational Research; Bahawalpur*, 22(1), 46.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), Ss.49-64.
- Jameel, A.S. Mahmood, Y.N. ve Jwmaa, S.J. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Science*, 9(1), 1-6.
- Karacaoğlu, H. (2019). *Örgütsel Motivasyon Ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Çankırı.

- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keklik, . Y. ve Us, U. C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2) , 143-161
- Kılıç, Y. ve Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(30), Ss.151-166.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459– 477.
- Kuru Çetin, S. (2013). *Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Külekçi Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 805-831.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*,16, 66-85.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*.

- (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 307-331.
- Sanı, R.A. ve Yavuz, E. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 6 (4), Ss.754-778.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Shamma, F. (2016). Organizational justice among school principals within Israeli Arab schools from the teachers' point of view. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, ISSN (Online): 2319-7064.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

- Şamdan, T. ve Başkan, G.A. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,47, 17-40.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 9 (35), Ss.1-13.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010 (27), 211-222.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), Ss.239-249.
- Ting, S.C. (2014). Organizational Justice Influences Foci Commitment Of Teachers Via Trust. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 7(1), 78-92.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions In Turkish Schools. *Social Behaviour and Personality*, 37 (5), 605-620.
- Töremen, F. Ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Uludağ, O., Aktaş, İ. ve Özdoğaç Özgüt, H. (2019). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (1), Ss.160-181.

- Uysal, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. İzmir.
- Uysal, M. (2014). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Alguları (Altındağ İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, B.B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Alguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi - İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Ortak Doktora Programı, İstanbul.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven Alguları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(1), 289-316.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M. ve Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), ss.45-53.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma okul müdürlerinin adalet algısını belirlemek amacıyla yapılacaktır. Vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini etkileyeceği için oldukça önemlidir. Cevaplarınız yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Sizlerden anketteki soruları dikkatli bir şekilde okuyarak, uygun şekilde yanıtlamanız ve **soruları boş bırakmamanız beklenmektedir**. Değerli katkılarınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

.....

- 1.Cinsiyetiniz** : Kadın () Erkek ()
- 2.Yaşınız** : 25-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()
- 3.Kıdeminiz** : 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü ()
- 4.Eğitim Durumunuz:** Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 5.Medeni Haliniz:** Evli () Bekar ()

Aşağıda çalışanların örgütsel adalet algılarını betimleyen ifadeler yer almaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyarak katılma derecenizi belirtiniz. Doğru veya yanlış cevap yoktur. Önemli olan kişisel görüşünüzdür	Hic katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.					
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır					
7. Amirim karar vermeden önce çalışanlarından fikirlerinin alınmasından emin olur.					
8. Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.					
9. Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

11.Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.						
12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranır.						
13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.						
14. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						
15. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.						
16. Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur.						
17. Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.						
18. Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.						
19. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana akla uygun açıklamalar yapar.						
20. Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.						