



Araştırma Makalesi

**Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki<sup>1</sup>**

**The relationship between the effectiveness of management processes and organizational justice in school management**

Research Article

Atıla Yıldırım\*<sup>2</sup>

Yaşar Açıl<sup>3</sup>

Karamanoğlu Mehmetbey  
Uluslararası Eğitim  
Araştırmaları Dergisi

Aralık, 2020  
Cilt 2, Sayı 2  
Sayfalar: 169-179  
<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

\* Sorumlu Yazar

**Makale Bilgileri**

Geliş : 21.07.2020  
Kabul : 08.12.2020

DOI: 10.47770/ukmead.772405

**Özet**

Konya ili merkez ilçelerinde (Selçuklu, Meram, Karatay) görevli öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 26 okul ve 398 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların %53,3'ü (n=212) erkek, %46,7'si (n=186) kadın öğretmendir. Katılımcılar, %90,7 (n=361) lisans ve %9,3 (n=37) lisans üstü eğitim düzeyindedirler. Araştırmada örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre, çoğunluğunun (%30,9, n=123) 46 yaş ve yukarı; (%24,4, n=97) 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu çalışmada Gül tarafından (2017) geliştirilen "Yönetim Süreçlerinin Etkililiği" ölçeği ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen, Arbak ve Özer (2005) tarafından İngilizceden Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın bulgularına göre, yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci alt boyutu örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme süreci alt boyutları örgütsel adaletin dağıtım adalet alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yine yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme, iletişim ve değerlendirme süreci örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Araştırmada, okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda okullarda yönetim süreçlerinin işleyişine öğretmenlerin katılımlarının artmasıyla, kurum içinde oluşan örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerinin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde oluşturabilmeleri için yönetim süreçlerinin işleyişinde karar verme, iletişim ve değerlendirmede öğretmenlerin fikirlerine yer verilmesi önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Okul yönetimi, öğretmen, örgütsel adalet, yönetim süreçleri.

**Abstract**

The aim of this study is to examine the relationship between the effectiveness of management processes and organizational justice according to the opinions of teachers working in official schools located in the central districts of Konya province (Selçuklu, Meram, Karatay). The sample of the research consists of 26 schools and 398 teachers. 53.3% (n = 212) of the participants are male and 46.7% (n = 186) are female teachers. Participants are 90.7% (n = 361) undergraduate and 9.3% (n = 37) postgraduate. According to the demographic characteristics of the teachers

International Journal of  
Karamanoğlu Mehmetbey  
Educational Research

December, 2020  
Volume 2, No 2  
Pages: 169-179

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Atıla YILDIRIM'ın danışmanlığında Yaşar AÇIL'ın Yüksek Lisans tezinden alınmıştır.

<sup>2</sup> Necmettin Erbakan University, Ahmet Keleşoğlu Education Faculty, [ayildirim@erbakan.edu.tr](mailto:ayildirim@erbakan.edu.tr) ORCID: [0000-0003-0904-4336](https://orcid.org/0000-0003-0904-4336)

<sup>3</sup> Necmettin Erbakan University, Ahmet Keleşoğlu Education Faculty, [yasaracl01@gmail.com](mailto:yasaracl01@gmail.com) ORCID: [0000-0001-8102-2604](https://orcid.org/0000-0001-8102-2604)

forming the sample in the research, the majority of the students (30.9%, n = 123) were aged 46 and over; (24.4%, n = 97) It has been determined that they have a service year of 26 years or more. In this study, "Organizational Justice Scale" developed by Colquitt (2001) and adapted from English to Turkish by Özmen, Arbak and Özer (2005) was used with the scale of "Effectiveness of Management Processes" developed by Gül (2017). This research is in relational screening model.

According to the findings of the study, the sub-dimension of decision-making process of the effectiveness of management processes significantly affects the variability of organizational justice in the operational justice dimension. Decision, organization, communication and evaluation process sub-dimensions of the effectiveness of management processes significantly affect the distribution justice sub-dimension of organizational justice. Again, the decision-making, communication and evaluation process of the effectiveness of management processes significantly affect the interaction justice sub-dimension of organizational justice. In the research, it has been determined that there is a moderate positive relationship between the effectiveness of management processes in school management and organizational justice. In this context, it can be said that with the increasing participation of teachers in the functioning of the management processes in schools, the perceptions of organizational justice formed within the institution can affect positively. Therefore, it is recommended that teachers' opinions are included in the functioning of management processes in order to create a positive perception of organizational justice for their managers.

School management, teacher, organizational justice, management processes

**Keywords**

<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

\* Corresponding author

**Article Info:**

Received : 21.07.2020

Accepted : 08.12.2020

DOI: 10.47770/ukmead.772405

## GİRİŞ

İnsanlar genellikle çevresinde yaşanan olayların adil olup olmadığını değerlendirir. Günün büyük bir bölümü ise işyerinde geçer. Çalışanlar emekleri karşılığında aldıkları ücretin, ödüllerin dağıtımında ne kadar adil olduğunu sorgularlar. Bu konudaki algıları onların davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Irak, 2004). Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili bir kavramdır. Örgüt içinde adalet algısının hakim olması çalışanların iş doyumları ve örgütün etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi bakımından önemli görülmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütler, bir sistem içinde istenilen amaca ulaşabilmek için belirli yönetim süreçlerini takip ederler. Yönetim süreçlerinin işleyişinde, adil olunmasının hem örgütün bağlılığının sağlanması hem de çalışanların performanslarının artması bakımından oldukça önem arz etmektedir (Akyol, 2013). Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan eğitim örgütleri, öğretmeni, yöneticisi, öğrencisi ve çalışan diğer personelleri ile bir bütündür. Bütünü oluşturan bu parçaların düzenli ve uyumlu bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yönetim süreçlerinin adil bir şekilde işleyebilmesi ile mümkün olacaktır (Beugre, 2002). Örgüt içindeki yönetim sürecinin işleyişinde örgütsel adalet algısının var olması, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarıyla güven esaslı ilişkilerini geliştirmelerine de yardımcı olacaktır (Folger ve Konovsky, 1989). Bu çalışmada, okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ve yönetim süreçlerinin örgütsel adalete etkisi incelenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak örgütsel adalet daha sonra yönetim süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet kavramının öneminden hareketle yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Adalet kavramı, Aristo, Plato ve Sokrates gibi felsefe düşünürlerinin üzerinde araştırma yaptıkları bir konu olmuştur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Christopher ve Yee, 2001). İlk yazılı kaynaklardan olan "Hammurabi Kanunları"nda da adalet olgusunun üzerinde durulmuş ve bireylerin emeklerinin karşılığında kaynak dağıtımının adil bir şekilde yapılması gerekliliği vurgulanmıştır (Çakmak, 2005). Son yıllarda geliştirilmiş olan bireyler arası etkileşim ve örgütsel yaklaşımlarla ilgili sorunlarla yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bir bakıma kazanımların adil dağıtılması anlamına gelen "örgütsel adalet" olgusunun geliştirildiği görülmektedir (İçerli, 2010). Adalet, insanlar arasındaki ilişkide hak ve hukuku gözetmek, davranış olarak uygulamaktır (Püsküllüoğlu, 2001). Alan yazında adalet kavramına ilişkin ilgili çalışmalara yön veren yaklaşımlar "eşitlik", "karşılıklılık" ve "rasyonellik" şeklinde adlandırılmıştır (Halbaw, 2018, s.16; Cesur, 2019). Eşitlik teorisi, kişilerin kendilerini başkalarıyla karşılaştıklarında eşitlik duygusu hissedip hissetmedikleri ile ilgilidir. İki değişkenden bahseden bu teorisin öncüsü Adams'dır (İşbaşı, 2002). Adams eşitlik kuramını "Yatırımlar" ve "kazanımlar" olarak tanımlamıştır. Yani çalışanların tecrübelerini, sosyal statülerini, çabalarını "yatırımlar"; elde ettikleri ücretleri, ödülleri ve terfileri de kazanımlar olarak değerlendirmiştir (Atalay, 2005). Crosby'nin (1976) öncülük yaptığı kuram, sosyal adalet şeklinde de anılmaktadır. Göreli yoksunluk kuramı, elde edilen kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda çalışanların tepki göstermesini teşvik eden bir kuramdır (Irak, 2004). Leventhal 'ın öncülük yaptığı Proaktif kuramı, çalışanların kazanımlarının adil verilip verilmemesine odaklanan bir kuramdır (Çöp, 2008, s.31). Örgütsel adalet; çalışanların yetki, ücret, görev ve ödül dağılımı gibi değişkenlere ilişkin yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005). Diğer bir ifadeyle örgüt içindeki kazanımların nasıl dağıtılacağı ve bu dağıtımda alınan kararların çalışanlara nasıl ifade edildiğinin çalışanlarca algılanma şeklidir.

Örgüt içinde çalışanlar, davranışlarını algılama düzeylerine göre şekillendirdikleri için örgütte adalet olup olmadığına dair algıları örgütsel adalet kavramının önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet, iş görenlerin kurum içindeki örgütsel uygulamaların doğruluğu hakkındaki algıların iş görenlerin üzerindeki etkilerini kapsayan bir kavramdır (İşcan, 2005). Dolayısıyla kişilerin birbiriyle ya da kurumlarıyla ilişkilerindeki adalet olgusu, huzurlu bir ortamın sağlanması adına oldukça önem taşımaktadır (Çakır, 2006). Örgüt içinde adalet algısının olumlu olduğunda çalışanlarda uyumlu pozitif davranışların görülebileceği; tersi durumda ise olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılabilir (Beugre, 2002). Alan yazında adalet algısının çalışanların davranışlarını ve buna bağlı olarak performanslarını etkilediğini belirleyen bulgulara rastlanılmıştır (Beugre ve Baron, 2001; akt., İçerli, 2010). Örgütsel adalet olgusunun önemli olduğu görüşünden yola çıkılarak örgütlerde adaletin olumlu algılanması, araştırmacılar da çalışanlarda pozitif davranışlar görüleceği ve buna bağlı olarak da verimin artma olasılığı düşünülmektedir (Beugre, 2002).

Araştırmada örgütsel adalet, "işlemsel adalet, dağıtım adalet ve etkileşim adalet" olarak üç boyut altında incelenmiştir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Kılıç, Özaraz ve Kaya (2020) tarafından "kollektif adalet" boyutu eklenmiştir.

İşlemsel adalet, örgütte çalışanların görevlerin, ödüllerin, yetkilerin kısaca her türlü çıktılarının dağıtımını ile ilgili süreçte algılanan adalettir (Colquitt vd., 2001:391). Yapılan işlemlerin adil olup olmaması işlemsel adaletin temelini oluşturur (Bedük, 2011). İşlemsel adalet, prosedürel adalet olarak da kullanılmaktadır. Örgütte çalışanlara verilen kazanımların, onlara sağlanan koşulların ve çalışmada gösterdikleri performansın belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adil olup olmasıdır (Emir, 2017). Leventhal, Karuza ve Fry (1980), işlemsel adalette prosedür ve politikaların adil uygulanıp uygulanmadığını tespit etmede adil olmanın altı önemli kuralından bahsetmiştir. Tutarlı olma, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilir olma, temsilcilik ve etik değildir. Bu altı ilke üzerine kurulmuş olan işlemsel adalet, çalışanlarda adalet algısını oluşturacak böylece örgüt içinde huzurun oluşmasına katkı sağlayacaktır (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; akt., Altınbaş, 2008).

Dağıtım adaleti boyutu ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, eşitlik teorisi karşımıza çıkmaktadır. Adams, örgütsel adaletin eşitlik teorisi ile temelini oluşturmuş ve dağıtım adaleti de tanımlamıştır. Bu teorisin ana teması, gösterilen çabanın ve gayretin sonuçlarının eşit olması gerekliliğidir (Özen, 2002). Dağıtım adalet "hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik" adında üç olgunun



bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Hakkaniyet, çalışanların, gösterdikleri gayret, çaba ve hizmetleri oranında ödüllendirilmesi ile ilgilidir. İhtiyaç da, çalışanların duyduğu ihtiyaçlar önemsenir ve bu ihtiyaçlarını karşılaması adına ek ücret verilebilir. Eşitlikte ise örgüt içinde çalışanların gösterdikleri hizmete karşılık eşit oranda ücret alması önemlidir (İşcan ve Naktiyok, 2004; Emir, 2017). Kazanımların dağıtımında adaletli ya da adaletsiz olarak algılanması durumu çalışanların davranışlarını, örgüte bağlılığını, işin verimini ve buna benzer tüm sonuçları olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Bu bağlamda, esas olan onların dağıtım adaletindeki algılarını olumlu yönde düşünmeleri sağlanmalıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Etkileşimsel adaletin gelişimi 1986 ve 2004 yılları arasında olmuştur (Colquit, Greenberg ve Zabata-Phelon, 2005). Etkileşimsel adalet, örgüt içinde uygulama sürecindeki bireylerin birbiriyle olan ilişkileri tüm örgütsel faaliyetleri etkileyen önemli bir faktördür. Bies'in 1987'de yaptığı çalışmada, saygı, nezaket gibi bireyler arası tavır ve davranışların örgüt içindeki biçimsel uygulamalara oranla daha çok önem arz ettiği görülmektedir (Ünlü vd., 2015). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların sosyal tarafı ile ilgilenen bir boyuttur. Greenberg (1990, s.411) yaptığı çalışmada, yöneticilerin çalışanlar ile yönetim sürecindeki ilişkileri kapsadığını belirtmiştir. Yani örgüt içinde, karar alma ve diğer süreçlerde prosedürlerin karar alıcıların çalışanlar ile olan etkileşimine dayalı bir kavram etkileşim adaletidir. Kişiler arası tutum ve davranışların özelliği, örgüt içindeki adaleti ve adalet algısını etkileyen unsurdur (Cropanzona, Bowen ve Gilliland, 2007, s.34-48).

Kolektif Adalet; Örgüt üyelerinin, örgüt tarafından kendilerine karşı yapılan bireysel adalet uygulamalarının yanında; ait oldukları gruba veya örgütün diğer birey veya gruplarına karşı yapılan uygulamaları da referans alarak oluşturdukları bütünsel adalet algısıdır. Kuramsal olarak ortaya çıkan teorik zemine dayanak oluşturması için "benim iş yüküm adildir" yerine "herkesin iş yükü adildir" şeklindeki "kolektif adalet algılarını" içeren ifadelerin yer aldığı kolektif adalet ölçeği alan araştırması ile sınanmış ve örgütsel adalet algısının üç boyutla değil kolektif adalet boyutunun da eklenmesi ile dört boyutlu bir modelle ele alınması bilimsel olarak daha güçlü uyum değerleriyle (CFI, NFI, RMSEA vb.) desteklenmiştir (Kılıç, Özaraz ve Kaya, 2020).

Yönetim süreci, belli bir amaca ulaşabilmek için bir işi başkalarına yaptırma etkinlikleri sürecidir (Efil, 1996). Yönetim süreçleri kavramına ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimci Henri Fayol'dur. Bir Fransız, maden mühendisi olan Fayol, örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırmıştır. Fayol, yönetim süreçlerini, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak gruplamıştır (Akçadağ, 2012). Eğitim yönetiminde en çok kullanılan yönetim süreci sınıflandırmasını ise Russel T. Gregg yapmış ve yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme biçiminde sınıflandırmıştır (Gül, 2011; Yılmaz, 2010).

Etkili ve adil bir yönetici, yönetim süreçlerini bilen ve etkin kullanabilen kişidir. Her okul yöneticisi, sağlıklı karar alma ve karar alma sürecine çalışanlarını dahil etme; okulun amaçları doğrultusunda iş görenleri örgütlenme; etkili bir iletişim kurma; onları etkileme ve güdüleme; okul içi ve okul dışı etkinlikleri eşgüdümleme; son olarak da alınan kararları, planları, eğitim-öğretimle ilgili etkinlikleri gözden geçirme, değerlendirme ve yerine getirme durumundadır (Karagöz, 2006).

Yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısı çok önemli bir yere sahiptir. Okul örgütünde örgütsel adalet algısı, pek çok sebeplerden ve değişkenlerden etkilenebilmektedir. Örgütte yönetici davranışları, çalışanlar üzerinde örgütsel adalet algısının belirlenmesinde çok önemli bir faktördür. Çünkü yöneticiler, yönetim süreçlerinden olan karar verme boyutunda çalışanların katılımını sağlayan, iş görenleri ve işleri yönlendiren, eşgüdümleyen, planları yapan kişilerdir. Yönetim süreçlerindeki her alt boyutun uygulanması çalışanları olumlu veya olumsuz yönde mutlaka etkileyecektir (Sayles, 1981).

Örgüt içinde, kararların nasıl alındığı ve bu kararlar alınırken kriterlerin neler olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir. Bu süreçte alınan kararların objektifliği, örgütteki adalet algısını belirleyen önemli bir faktördür (Akyol ve Akçay, 2013). Çalışanların kendileri ile ilgili planlamalarda adil kararların alınması onların örgüte bağlılıklarının artmasını ve olumlu davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Adalet algısı ile örgütsel davranışın birbiri ile ilintili olduğu muhtemeldir (Colquitt, vd., 2001). Yöneticilerin verdikleri kararlar, yapılan planlamalar, etkileme (yönlendirme) çalışmaları, eş güdümlenme ve değerlendirme süreçlerindeki adalet algısı, çalışanları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çalışanların uygulanan bu süreçlerdeki adalet algısı, örgütün sürekliliğinin sağlanmasında, çalışanların güdülenmesinde, personel memnuniyetinde ve iş veriminin artmasında etkili olan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Yönetim süreçlerinin her bir boyutu birbirine bağlı zincirin birer halkası gibidir. Halkaların arasında oluşabilecek kopukluk bütün süreçleri etkileyecektir (Akyol, 2013). Bu kopukluklara sebebiyet veren en önemli faktörlerden birisi de adalet algısıdır. Adalet algısı, örgütlerin verimliliğinin devamının sağlanması için çok önemlidir. Örgütlerini büyütme ve geliştirmek isteyen yöneticilerin, yönetim süreçlerinin uygulanmasında çalışanlarının adalet algılarına hassasiyetle yaklaşmalıdır (Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2008).

Gül ve İnce'nin (2014) yaptıkları araştırmada, etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Arslantaş ve Pekdemir (2007), yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgularda, dönüşümcü liderliğin karizma- ilham verme ve zihinsel teşvik alt boyutlarının örgütsel adalet algılarına etkileri olduğu görülmüştür. Yıldırım'ın (2010) etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel, iletişimsel ve etkileşim alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## Araştırmanın Amacı

Alan yazın incelendiğinde, yapılan araştırmaların büyük bir bölümünün öğretmenlerin adalet algısına ilişkin olduğu görülmüştür. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin örgütsel adalet üzerine etkisinin incelendiği araştırmaların ise sınırlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında yapılmış olan çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu bağlamda yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi, alan yazına önemli katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırmada okul yönetimde yönetim süreçlerinin örgütsel adalet etkisi ve öğretmenlerin görüşleri ışığında iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutları, örgütsel adaletin “işlemsel adalet”, “dağıtım adalet” ve “etkileşimsel adalet” alt boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklamakta mıdır?
2. Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel ve karşılaştırma modelinde durum tespiti yapmaya yönelik nicel bir araştırmadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, araştırmanın bağımlı değişkenini oluştururken okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiği de araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

### Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Konya ili merkez ilçelerinde (Meram, Selçuklu, Karatay) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve lisede farklı branşlarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, toplam 26 ilkokul, ortaokul ve lise dengi okullardan tesadüfi olarak belirlenen 398 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örnekleme olan küme örnekleme yöntemi kullanılarak tesadüfi olarak kura çekme programı uygulanmıştır. Kura sonucu toplam 26 ilkokul, ortaokul ve lise dengi okullarda görev yapan öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler toplanırken Gül (2017) tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği” ve Colquit (2001) tarafından geliştirilip Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, “işlemsel adalet”, “dağıtım adalet” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere üç alt boyut toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri; 1-7 işlemsel adalet; 8-11 dağıtım adalet ve 12-7 etkileşimsel adalet şeklindedir. Ölçek, “hiçbir zaman” (1), “nadiren” (2), “ara sıra” (3), “çoğunlukla” (4) ve “her zaman” (5) olarak 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine dayandırılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları, güvenilirlik katsayıları ve araştırma grubundaki güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.**

*Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları*

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı	Araştırma Grubundaki Güvenirlik Katsayısı
İşlemsel Adalet	1-7	0.86	0.71
Dağıtım Adalet	8-11	0.94	0.82
Etkileşimsel Adalet	12-20	0.88	0.76

Yönetim Süreçleri Ölçeği: Araştırmada, Gül (2017) tarafından geliştirilmiş “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği, 35 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri, Likert tipi beşli olarak; hiç katılmıyorum (1), biraz katılmıyorum (2), katılıyorum (3), oldukça katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı toplamda, 0,982 bulunmuştur. Ölçeğin araştırma grubundaki güvenilirlik kat sayıları; karar verme 0,95, planlama 0,95, örgütlenme 0,95, iletişim 0,95, etkileme 0,94, eşgüdümleme 0,94 ve değerlendirme 0,94 toplam 0,95 olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği “aritmetik ortalama, ortanca, tepe değer, çarpıklık ve basıklık katsayısı” hesaplanarak saptanmıştır. Örgütsel adalet ve yönetim süreçlerinin etkililiği arasındaki ilişki Pearsen Momentler Çarpımı Korelasyon Tekniği ile; yönetim süreçlerinin etkililiğinin boyutlarının örgütsel adaletin boyutlarını etkileme düzeyi ise Doğrusal Regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında, elde edilen veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacı ile aritmetik ortalama, ortanca, tepe değer, çarpıklık katsayısı ve basıklık katsayısı değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.**

Aritmetik Ortalama, Ortanca, Tepe Değer, Çarpıklık Katsayısı ve Basıklık Katsayısı Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Karar	3.37	3.25	4.00	-0.066	-0.456
Planlama	3.53	3.60	2.80	-0.151	-0.175
Örgütlenme	3.54	3.60	4.00	<b>-0.188</b>	0.085
İletişim	3.72	4.00	4.00	-0.153	-0.744
Etki	3.51	3.60	3.00	-0.290	-0.155
Eşgüdüm	3.59	3.66	3.00	-0.228	-0.041
Değerlendirme	3.47	3.40	3.00	-0.205	-0.322
İşlemsel Adalet	3.57	3.71	4.14	-0.729	0.612
Dağıtım Adalet	3.85	4.00	4.00	-0.737	1.139
Etkileşimsel Adalet	3.76	3.77	3.78	-0.574	0.628

Aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da birbirine yakın olması çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  sınırları içinde 0'a yakın olması, normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 1996; McKillup, 2012; akt. Demir, Saatçioğlu, ve İmrol, 2016). Tüm bu açıklamalara göre değişkenlerin aritmetik ortalama, ortanca, tepe değer, çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin normallik gösterdiği düşünülebilir. Bu bağlamda yapılan analize göre veri seti, normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır.

## BULGULAR

### Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.**

Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Örgütsel Adalet Alt Boyutları		Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Alt Boyutları						
		Karar Verme	Planlama	Örgütlenme	İletişim	Etkileme	Eşgüdümleme	Değerlendirme
İşlemsel Adalet	r	0.69**	0.560**	0.545**	0.476**	0.550**	0.534**	0.550**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Dağıtım Adalet	r	0.564**	0.535**	0.464**	0.506**	0.529**	0.590**	0.524**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	0.000
Etkileşimsel Adalet	r	0.572**	0.538**	0.548**	0.533**	0.572**	0.554**	0.608**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0,000

p<.05

Tablo 3 incelendiğinde, "Örgütsel Adalet" alt boyutları ile "Yönetim Süreçlerinin Etkililiği" alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,0).

### Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutu olan "işlemsel adalet" etkisine ilişkin bulgular

Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan "işlemsel adalet" alt boyutuna etkisine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**

Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Alt Boyutlar	$\beta$	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0.375	33.396	0.000	Karar Süreci	0.252	3.246	0.001
				Planlama Süreci	0.062	0.668	0.505
				Örgütlenme Süreci	0.117	1.445	0.147
				İletişim Süreci	0.023	0.347	0.729
				Etkileme Süreci	0.100	1.174	0.284
				Eşgüdümleme Süreci	0.050	0.542	0.588
				Değerlendirme Süreci	0.074	0.768	0.443

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet

p<.05

Tablo 4'te örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adalet alt boyutundaki değişkeni, %37,5'ini yönetim süreçleri etkililiği açıklamaktadır. Yönetim süreçlerinin etkililiği, alt boyutları arasında incelendiğinde yönetim süreçleri etkililiğinin, karar verme süreci alt boyutu örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde açıklamaktadır ( $p<0,05$ ).

#### Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutu olan "dağıtım adalet" etkisine ilişkin bulgular

Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan "dağıtım adalet" alt boyutuna etkisine ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi*

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Alt Boyutlar	$\beta$	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0.408	38.386	0.000	Karar Süreci	0.280	3.708	0.000
				Planlama Süreci	0.042	0.664	0.643
				Örgütlenme Süreci	-0.202	-2.572	0.010
				İletişim Süreci	0.141	2.195	0.029
				Etkileme Süreci	-0.064	-0.706	0.480
				Eşgüdümleme Süreci	0.357	3.981	0.000
				Değerlendirme Süreci	0.127	1.365	0.443
<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet</i>							

$p<0,05$

Tablo 5'e göre örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adalet alt boyutundaki değişkeni %40,8'ini yönetim süreçleri etkililiği açıklamaktadır. Yönetim süreçleri etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde sırasıyla yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme alt boyutları örgütsel adaletin dağıtım adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde açıklamaktadır ( $p<0,05$ ).

#### Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutu olan "etkileşimsel adalet" etkisine ilişkin bulgular

Okul yönetimde yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan "etkileşimsel adalet" alt boyutuna etkisine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.**

*Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi*

Değişken	R <sup>2</sup>	F	P	Alt Boyutlar	$\beta$	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0.414	39.304	0.000	Karar Süreci	0.255	3.385	0.001
				Planlama Süreci	-0.113	-1.263	0.207
				Örgütlenme Süreci	0.092	1.174	0.241
				İletişim Süreci	0.147	2.295	0.022
				Etkileme Süreci	0.058	0.648	0.517
				Eşgüdümleme Süreci	-0.035	-0.393	0,695
				Değerlendirme Süreci	0.306	3.304	0.001
<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet</i>							

$P<0,05$

Tablo 6'da görüldüğü gibi; örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet alt boyutundaki değişkeni %41,4'ünü yönetim süreçleri etkililiği açıklamaktadır. Yönetim süreçleri etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde sırasıyla yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci, iletişim süreci ve değerlendirme süreci alt boyutları örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde açıklamaktadır ( $p<0,05$ ).

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim süreçlerinin etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde; yönetim süreçleri etkililiğinin karar verme süreci alt boyutu, örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin kararlara katılım oranlarının düşük düzeyde olması, onların okul yönetimde alınan kararlara yönelik söz hakkının istenilen düzeyde olmaması akla gelebilir. Bu anlamda öğretmenlerin, karar verme sürecine dahil edilmeleri, yönetimde onların düşünce ve fikirlerine yer verilmesi uygun olacaktır. Aykanat ve Yıldırım'ın (2012) yaptığı araştırmada, etik liderliğin karar vermede etik boyutu dışındaki tüm boyutları, işlemsel (prosedürel) adalet boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Arslantaş ve Pekdemir'in (2007), araştırmalarının bulgularına göre ise yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları örgütsel adaletin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgular ile araştırmanın bulguları benzer niteliktedirler. Thibaut ve Walker'a (1975) göre işlemsel adalet, karar alma sürecinde ve uygulanmasında iş görenlere söz



hakkının tanınması ile ilgilidir. İş yerinde örgüt içinde işlemsel adaletin sağlanması için kuralların adil olması ve karar sürecinde adil olduğunun çalışanlara hissettirilmesi gereklidir (Akt. Greenberg, 1990). Aslanoğlu ve Demirtaş'ın (2019) araştırma sonucu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile zümre kararları, öğrenci işleri ve akademik kararlar ve okul yönetimi boyutu ortalamaları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu öğretmenlerin örgütsel adalet algısını en yüksek düzeyde etkileyen boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Haykır'ın (2020) vakıf üniversiteleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, etik liderlik ve örgütsel adaletin vakıf üniversitelerinde akademik ve idari kadroda çalışan personelin iş tatmini üzerine pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, elde edilen bulgulara göre, yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme alt boyutları, örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu sonuca göre öğretmenlere görev, ücret ve terfi gibi örgütsel uygulamaların dağıtımında önerilerine başvurulmadığı ve onlarla etkin iletişimde bulunulmadığı düşünülebilir. Alan yazında ilgili konuda bu çalışmanın konusuna yakın çalışmalara ulaşılmıştır. Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik (2014), etik liderliğin alt boyutlarının dağıtım adaleti anlamlı bir şekilde etkilediğini araştırmalarında belirlemişlerdir. Yıldırım (2010), araştırmasında, etik liderliğin iletişimsel boyutu ile örgütsel adaletin dağıtım boyutunda anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmanın bulguları ile bu araştırmanın bulguları kısmen örtüşmektedir. Çalışanlar, elde ettikleri kazanımlarını (gelir, terfi gibi) başkalarının elde ettikleri kazanımları ile karşılaştırır ve adil olduğu veya olunmadığı düşüncesine kapılabilirler. Bunun paralelinde de onların tutumları olumlu ya da olumsuz olarak değişebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). İnsanların adalet algıları, sadece kazanımların karşılaştırılması ile şekillenmemektedir. Örgüt içindeki kurallar, iletişim, karar verme ve bireyler arası oluşan etkileşim de adalet algısını etkilemektedir (Barling and Michelle, 1993, akt., Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Ayrıca, örgütsel mutluluk ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu (Korkut, 2019), örgütsel adaletin işyeri saldırganlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu (Coşkun ve Balcı, 2020), Yıldırım'ın (2020) araştırmasında örgütsel adalet, örgütsel muhalefet boyutlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutları olan karar verme süreci, iletişim süreci ve değerlendirme süreci, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yıldırım (2010) araştırmasında, etik liderliğin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal alt boyutları ile örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda karar verme boyutu dışında elde edilen bulgular ile mevcut araştırmanın bulguları birbiri ile benzerlik göstermektedir. Karar veren yöneticilerin davranışları, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi etkilemektedir (Bies ve Moag, 1986, akt., Titrek, 2009). Dolayısıyla yöneticilerin davranış ve tutumlarının adil olması, çalışanların hem birbirleri ile hem de yöneticileri ile etkileşimleri olumlu yönde seyredecektir. Örgüt içerisindeki olumlu etkileşim, çalışanların performansının ve verimin artmasına katkı sağlayacaktır (Cömert vd., 2008). Aydın ve Kepenekçi'nin (2008) yaptığı araştırmada, örgütsel adaletin etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında yöneticilerin davranışlarında öğretmenlerce adaletsizlik algılandığında işteki performansların düştüğü ve yönetimde adaletsizliğin var olduğu ile ilgili dedikoduların da yaygınlaştığı belirtilmiştir. Cesur ve Erol' un (2020) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarını belirleyen tüm boyutlar (planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme) ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Güneş ve Küçüksüleymanoğlu'nun (2020) araştırması sonucu, örgütsel adalet ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Örgütsel adalet, otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi öngörmede kısmi aracı değişken iken, otoriter yönetim stilinin iş doyumunu, kişisel başarıyı ve kişiliğini yitirmeyi öngörmesinde herhangi bir aracı rolü olmadığı bulunmuştur. Alanoğlu ve Demirtaş'ın (2020) araştırmasında, örgütsel adalet, aynı zamanda kayıtsız yönetim tarzının iş tatmini ve duygusal tükenmeyi öngörmede kısmi aracı değişkeni iken, kayıtsız yönetim tarzının kişisel başarıyı tahmin etmede ve duyarsızlaşmada herhangi bir aracı rolü olmadığı bulunmuştur.

Araştırmada, "Örgütsel Adalet" alt boyutları ile "Yönetim Süreçlerinin Etkililiği" alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yönetiminde öğretmenlerin karar verme, planlama gibi uygulamalara dahil edilmeleri arttıkça onların örgütsel adalet algı düzeyleri de artacağı söylenebilir. Öğretmenlerin okul yönetimi tarafından yönetim süreçlerine dahil edilmesi; görev, yetki, ders ve ücret gibi uygulamaların adil olarak dağıtılması; kazanımlarla ilgili süreçler hakkında bilgilendirilmeleri; kendilerine saygı gösterilmesi ve değer verilmesi gibi eylemler, örgütsel adalet algısının arttığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu konuya benzer ilgili araştırmaların sınırlı olduğu belirlenmiştir. Aykanat ve Yıldırım'ın (2012) yaptıkları araştırmada, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Altınkurt ve Yılmaz (2010), yaptıkları araştırmada, ortaokul yöneticilerinin kurumlarını değerlere göre yönetmesi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde açıkladığı ve örgütsel adalet ile değerlere göre yönetim arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular ile bu araştırmanın bulguları benzer niteliktedir.

## ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucunda yönetim süreçlerinin alt boyutu olan karar vermenin örgütsel adaleti etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda okul yönetiminde yönetim süreçlerinin işleyişinde, adalet algısının olumlu yönde oluşturulabilmesine ilişkin öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi önerilmektedir.



Araştırma Konya ilinin merkez ilçelerinde yapılmıştır. Benzer araştırmalar, farklı illerde ve Türkiye genelinde nicel ve nitel olarak yapılabilir. Okul yöneticilerine, yönetim süreçlerinin etkin uygulanması ve örgütsel adalet algısının oluşturulabilmesi ile ilgili seminerler verilmelidir.

Okul yönetimde, hangi uygulamaların yapılması ya da yapılmaması gerektiği konusunda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmalıdır

### Teşekkür

Bu çalışmada; bilgisiyle, önerileriyle ve tecrübeleriyle makalenin bu hale gelmesinde emeği olan ismini bilmediğimiz hakemlere sonsuz teşekkür ederiz

### KAYNAKÇA

- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Management Styles' Levels of Predicting Job Satisfaction and Burnout: Intermediary Role of Organizational Justice. *Education and Science*, 45 (204), 401-423.
- Akçadağ, T. (2012). *Yönetim süreçleri* (2. Baskı). R. Sarpkaya (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (s. 169-188). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Akyol B. ve Akçay C., (2013). Analysis of organizational behaviour studies in Turkey/Türkiye'deki örgütsel davranış çalışmalarının analizi, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 11 (1), 2015,149-170.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılıkla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Basılmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Educational Administration: Theory And Practice*, 16(4), 463-484.
- Arlantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions. *Journal of Educational Reflections*, 3(1), 1-10.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydın, İ ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organizaitonal jutice in elementary schools in Turkey. *Journal Of Educational Administration*. 46 (4), 497-513.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 2, Elazığ.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar güncel konular*, Konya: Atlas Kitabevi.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Cesur, A., (2019). *Okul yönetimde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kütahya.
- Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul yönetimde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 15 (25), 3467-3496.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Colquitt, A.J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Christopher O.L.H. ve Ng, K. Yee (2001). Justice at the millennium: a meta analytic review of 25 years of organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg and J. Colquitt. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 3-56, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, B. ve Balcı, A. (2020). Teachers' workplace aggression behaviors and their relationship with organizational justice. *MANAS Journal of Social Studies*, 9 (3), 1391-1409.

- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları [Organizational justice perceptions of high school teachers], *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7 (13), 3-22.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Dergisi*, Ankara.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2, 2
- Çöp, S. (2008). *Türkiye’de ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., ve İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi, *Curr. Res. Educ.*, 2(3), 130-148.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınevi No:8.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy Of Management Journal*, 1, 111-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow, *Journal Of Management*, 16, 399-432.
- Gül, H.ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review Of Economics &Administrative Sciences*, 7, 2.
- Gül, İ. (2017). Yönetim süreçlerinin etkililiği ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal Of Human Sciences*, 14(2), 1370-1387.
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34 (2), 313-330.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haykır, Ş.V. (2020). Etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi: İstanbul ili Vakıf Üniversiteleri üzerinde bir inceleme. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi* 7(13), 25-43.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşbaşı, Ö.J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1, 149-171.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1, 181-201.
- İşcan, Ö. F.ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 91-99
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Karagöz, B., K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kılıç, T., Özaraz, S. ve Kaya, A. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4 (8), 337-347.

- Korkut, A. (2019) Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi. (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri', *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Haziran, 5, 107-11.
- Püsküllüoğlu, A. (2001). *Türkçe sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., ve Özer, P. S. (2007). An inquiry about the effect of justice value on justice perception. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 19-35.
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: What effective managers really do... and how they do it*. Usa: Mcgraw-Hill.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6,2.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- 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.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1, 579-616.