



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE
MOTİVASYONA İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ : BİR DURUM ÇALIŞMASI**

Melek OSMANOVA

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL ADALET VE MOTİVASYONA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melek OSMANOVA

Danışman

Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya, 2021

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / /2021

Melek OSMANOVA

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Melek Osmanova ‘nın bu çalışması 30.06.2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : **Doç.Dr. Ramazan GÖK**
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Üye : **Dr.Öğr.Üyesi Ahmet ŞAHİN**
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölüm

Üye (Danışman) : **Doç.Dr. Süleyman KARATAŞ**
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet kavramı ve motivasyona ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Son zamanlarda örgütsel adalet, eğitim örgütlerinde en önemli faktörlerden biri olmuştur. Örgütsel adalet algısı okulda öğretmenlerin performanslarını, motivasyonlarını, örgüte olan bağlılıklarını etkileyen öğelerden biridir. Bu bağlamda “Örgütsel Adalet Kavramı ve Motivasyona İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması” konusu, hem okul yönetiminde hem de alan yazı da oldukça önem sağlayacaktır.

İlk önce bu araştırmada akademik çalışmalarımın bir başlangıcı ve ilerleyen yıllarımda bana büyük getirileri olacağına inandığım, bilgisiyle, önerileriyle, tecrübesiyle bana destek olan ve beni değerlendiren tez danışmanım Doç.Dr. Süleyman KARATAŞ hocama sonsuz teşekkür ederim.

Yine yüksek lisans eğitimim boyunca zengin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve benim yetişmemde büyük emekleri olan Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Antalya’nın merkez ilçelerinde devlet okullarında görev yapmakta olan ve bu tezin hazırlanmasında bana destek olan öğretmenlerime de çok teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde beni hem maddi hem de manevi olarak destekleyen, her daim benim arkamda duran canım aileme babam Rovsan OSMANOV, annem Gultekin OSMANOVA, kardeşim Nermin OSMANLI ve Kamran OSMANLI’ ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Melek OSMANOVA

Antalya, Mayıs 2021

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI ve MOTİVASYONA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Melek OSMANOVA

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Mayıs, 2021

Araştırmada devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi için çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu 2020-2021 eğitim öğretim yılı Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarda görev yapan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak açık uçlu sorulardan oluşan yarı - yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, katılımcıların verdiği cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Araştırma verileri, transkript işlemi sonrası içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın deseni farklı tipteki okullarda görevde olan öğretmenler ile gerçekleştirilmesi nedeniyle bütüncül çoklu durum desenidir.

Araştırmada içerik analizinin bir faktörü olan frekans analizinden kullanılmıştır. Araştırmada katılımcı öğretmenlerin görüşleri ana tema ve alt temalar halinde kategorileştirilmiştir. Bu temalar katılımcılardan doğrudan alıntı alınarak araştırmanın inandırıcılığı daha da arttırmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcılar devlet okullarında örgütsel adaletin olmadığını ve bununla ilgili birçok problemle karşı karşıya geldiklerini belirtmişlerdir. Alt temalara bakıldığı zaman katılımcı görüşlerinin konuyla ilgili farklı düşünceleri olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile alakalı olumsuz anlayışa sahip olduğu, öğretmenlerin adalet denildiğinde akıllarına ilk gelen şeyin eşitlik ve paylaşımcılık olduğu, yöneticilerin en esaslı liderlik vasfına sahip olması ve örgüt mevzuatının olması gerektiği, MEB’ in örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisinde bir uygulamanın olmadığı, örgütte adalet olduğu zaman öğretmenlerin motivasyonunun da yükselebileceği, öğretmenlerin hem motivasyonunun hem de örgütsel adaletin sağlanmasında performansa dayalı değerlendirmenin olması gibi düşüncelerini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Motivasyon, Öğretmen Yönetici İlişkisi

ABSTRACT

Teachers' Views on the Concept of Organizational Justice and Motivation: A Case Study

Melek OSMANOVA

Master's Thesis, Department of Educational Sciences, Educational Administration,
Supervision, Planning and Economics Program

Supervisor: Associate Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ

May, 2021

In the study, it was tried to determine the relationship between the organizational justice perceptions of teachers working in public schools.

The working group of the research consists of 15 teachers working in official public schools affiliated to the Ministry of National Education in Turkey for the 2020-2021 academic year. In the study, a semi-structured interview form consisting of open-ended questions was used as a data collection tool, and the answers given by the participants were recorded on a tape recorder. The research data were subjected to content analysis after the transcript process. In the research, content analysis was used from frequency analysis which is a factor. In the study, the views of the participating teachers were categorized into draft themes under the main theme and sub-themes. These themes were quoted directly from the participants, further enhancing the credibility of the research. According to the findings obtained in the study, the participants stated that there is no organizational justice in public schools and they faced with many problems related to this. When the sub-themes are examined, it is seen that the participant views have different opinions on the subject.

According to the results of the research, the participants stated that the teachers have a negative understanding about the perception of organizational justice, that the first thing that comes to mind when the teachers are called justice is equality and sharing, that the administrators should have leadership qualities and that organizational legislation should be the most important thing, that the organizational justice practices of the Ministry of National Education are on the efficiency of the teachers. They stated that there is no application under the influence of the organization, that the motivation of teachers can increase when there is justice in the organization, that there is performance-based evaluation in ensuring both the motivation of teachers and organizational justice.

Keywords: Organizational Justice, Motivation, Teacher-Manager Relationship

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	12
1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemleri	14
1.3. Araştırmanın Önemi.....	15
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	16
1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	16
1.6. Tanımlar	16

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.2 Örgütsel Adalet Kavramı ,Tanımı ve Önemi	18
2.1.3. Örgütsel Adalet Türleri	22
2.1.3.2. Prosedürel Adalet.....	25
2.1.3.3. Etkileşimsel Adalet	27
2.1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşım Kuramları.....	30

2.1.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları.....	31
2.1.4.2. Adams' ın Eşitlik Kuramı	31
2.1.4.3. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı	32
2.1.4.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı.....	32
2.1.4.5. Walster'in Eşitlik Kuramı	33
2.1.4.6. Statü Değer Kuramı	33
2.1.4.7. Jassonun Dağıtım Adaleti Kuramı	33
2.1.5. Proaktif İçerik Kuramları	34
2.1.5.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı	34
2.1.5.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı	34
2.1.6.Reaktif Süreç Kuramı.....	35
2.1.7.Proaktif Süreç Kuramları	35
2.1.8. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler.....	36
2.1.8.1.Bireysel Faktörler.....	36
2.1.8.2.Örgütsel Faktörler	37
2.1.9. Eğitimde Örgütsel Adalet.....	38
2.2. Motivasyon.....	40
2.2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	40
2.2.2. Motivasyon Özellikleri	44
2.2.3. Motivasyon Türleri	45
2.2.3.1. İçsel Motivasyon	45
2.2.3.2. Dışsal Motivasyon.....	46
2.2.4. Motivasyon Kuramları	47
2.2.4.1. Kapsam Kuramları	48
2.2.4.2. Frederick Herzberg' in Çift Faktör (Hijyen) Kuramı.....	50

2.2.4.3. Clayton Alderfer’ in ERG Kuramı	51
2.2.4.4. Varlık Sürdürme İhtiyaçları	52
2.2.4.5. İlişki İhtiyaçları	52
2.2.4.6. Gelişme İhtiyaçları	52
2.2.4.7. Mc Clelland’ ın Başarı İhtiyaç Kuramı	52
2.2.4.2. Süreç Kuramları	54
2.2.5. Öğretmen Motivasyonu.....	57
2.2.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar	58
2.2.7. Örgütsel Adaletle İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar	61

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	64
3.2. Çalışma Grubu	65
3.3. Veri Toplama Araçları	67
3.4. Verilerin Toplanması	68
3.5. Verilerin Analizi	68
3.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları	69

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcılara Göre Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşleri	71
4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri	74
4.3. Katılımcıların Resmi Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kendi Yöneticileri Hakkında İlk Görüşleri	78

4.4. Katılımcıların Bir Kurumda Adaletin Sağlanması İçin Gerekli Olan Niteliklere Dair İlişkin Görüşleri.....	83
4.5. Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Adalet Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisine Olan İlişkin Görüşleri.....	87
4.6.Katılımcıların Bir Kurumda Olumsuz Örgütsel Adalet Algısının Öğretmenlerin Motivasyonunu Düşürmesiyle İlgili İlişkin Görüşleri.....	92
4.7.Katılımcı Öğretmenlerin Yöneticilere Örgütte Hem Motivasyonu Yüksek Tutarak Hem De Adaleti Sağlaması İle İlgili Görüşleri	97
4.8 .Katılımcı Görüşlerine Göre Adalet Kavramına İlişkin Metaforlar	101

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma.....	106
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	106
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	106
5.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	107
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	107
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	107
5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	108
5.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	108
5.2. Öneriler	109
Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler aşağıda maddeler şeklinde sıralanmıştır: ..	109
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	109
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	109
KAYNAKÇA	110
EKLER	114
BİLDİRİM.....	115

ÖZGEÇMİŞ.....	116
ORİJİNALLİK RAPORU	117

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1 <i>Adams' ın Eşitlik Kuramı</i>	20
Table2.1. Greenberg in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması	31
Table3.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	66
Table 4.1. Katılımcılara Göre Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşleri	71
Table 4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri	74
Table 4.3. <i>Katılımcıların Resmi Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticiler Hakkında İlişkin Görüşleri</i>	78
Tablo 4.4. <i>Katılımcıların Bir Kurumda Adaletin Sağlanması İçin Gerekli Olan Niteliklere İlişkin Görüşleri</i>	84
Table 4.5. <i>Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Adalet Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisine Olan İlişkin Görüşleri</i>	87
Table 4.6. <i>Katılımcıların Bir Kurumda Olumsuz Örgütsel Adalet Algısının Öğretmenlerin Motivasyonunu Değişmesiyle İlgili İlişkin Görüşleri</i>	92
Table 4.7. <i>Katılımcıların Yöneticilere Örgütte Hem Motivasyonu Yüksek Tutması Hem de Adaleti Sağlamasına Yönelik Görüşleri</i>	97
Table 4.8. Katılımcıların Adalet Kavramının Benzetmesi ile İlgili İlişkin Görüşler	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1.1. Maslow un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	49
--	----

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve kapsamına dair bilgiler yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Birden fazla kişinin sistemli ve bilinçli bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları yapılara 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 motivasyon düzeylerinin de yüksek olması beklenemez (Ay, 2013).

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 yöneilmesi, hedefe ulaşmak için oldukça önemlidir (Açıl, 2020).

Örgütleri anlamak, verim elde etmek, onları etkili bir şekilde kullanmak ve işleyişini düzenlemek hedefiyle birçok perspektiflerden konuşulmuştur. Schein (1970) örgütü, “birden fazla insanın iş bölümü aracılığıyla otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak amaçları gerçekleştirmeleri için ussal eşgüdümlemiş etkinlikleri” (Akt: McAuley, Duberley ve Johnson, 2007:12) olarak tanımlarken, örgüt çeşitli yazarlar tarafından ‘rasyonel sistemler (Weber, Fayol, Taylor, Simon)’, ‘doğal sistemler (Mayo, Barnard, Selznick, Parsons)’, ‘açık sistemler (Weick)’ ve ‘sosyal sistemler (Getzels ve Guba)’ olarak ele alını çözümlenebilmektedir (Akt: Şişman, 2007).

Örgüt tanımlanması ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Örgütleri rasyonel ve açık sistemler açısından da tanımlamak mümkündür. Örgütü rasyonel sistem olarak

tanımlarsak, örgüt amaçlarını yerine getirmek için rasyonel ilkelere göre tasarlanmış formal yapılardır; açık sistem de ise çevre tarafından alınan girdiler ve çevreye geri verilen çıktılar ile birbiriyle ilişkide olan alt sistemleri oluşturmaktır. Sosyal sistem, örgütler toplumun ihtiyacında olan bir malı, hizmeti ve düşünceyi ürete bilmek için insanlar topluluğudur (Başaran, 2004; 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 istendik 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).

Devlet sistemli yapısını kurumsal örgütlerle korumaktadır. Devletin işleyişinin devamlılığını sağlayan kurumlardan biri de eğitim örgütleridir. Girdisi insan olan ve bu insanların belli bir süreçten sonra yetiştirilip topluma kazandırıldığı, toplumun niteliğinin arttırılması bakımından doğrudan etkili olan eğitim örgütleri, toplumun tamamını ilgilendiren kurumlardır.

Eğitim örgütleri denildiği zaman ilk akla gelen şey okullardır. Okul, insan yetiştirmekte olan ve devletin ana kaynağı olan kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Okul sistemli bir şekilde eğitim faaliyetlerini uygulandığı bir kurumdur. Eğitim sisteminin işleyişini belirlemekte olan en profesyonel faktör öğretmendir. Öğretmenler okulların ana faktörlerindendir. Onlar toplumun geleceği olan insanların yetiştirilmesinde önemli bir yere sahiptirler.

Eğitim kalitesinin istenilen düzeyde olabilmesi için öğretmenlerin performanslarının en yüksek düzeyde olabilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin işlerini severek yapmaları, çalıştıkları kurumdan memnun kalmalı ve yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir (Yozgat, 2019).

Okullar eğitim – öğretim amaçlarını gerçekleştirmek için ve kaliteyi yakalaya bilmek için öğretmenlerin adalet algısını hep yüksekte tutmamalıdır. Öğretmenlerde yüksek adalet algısı olduğu zaman işlerine karşı sorumlulukları artar, çalışma azmi ve iş doyumunu yükselir, çalışmalarında sürekli verimlilikleri görmek mümkündür.

Yöneticilerin öğretmenleri motive edebilmesi ve verimliliklerini artırması için örgütsel adalet algısını gereken yeri vermelidir. Yöneticiler, karar aldıklarında, öğretmenlerin performanslarını değerlendirdiklerinde, adaletli davranarak, okuldaki örgütsel adaleti daimi bir şekilde sürdürmelidir. Yöneticiler öğretmenlerin iş doyumunu artırarak, onlarda kurumlarını seven ve kurumları için çaba sarf eden bir ortam yaratmalıdır (Açıl, 2020).

Yöneticilerin tutum ve davranışları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişkisi olması gerekmektedir. 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. Günümüzde öğretmenler örgütsel adaletle ilgili birçok problemlerle yüzleşmektedirler. Alan incelenmesinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olması belirtilmiştir. Genel olarak, öğretmenler kendi değerleriyle kurumun değeri arasında bir bağ kuramıyorlar. Dolayısıyla, öğretmenlerde örgütsel adalet algısının düşük olması, onlardan istenen gözlemleniyi ve çabayı engeller.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemleri

Bu araştırmanın amacı, devlet kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonlarının incelenmesi ve onlar arasında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya koymaktır. Bu çalışmada belirtilmiş amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Örgütsel adalet kavramından ne anlıyorsunuz?

- 3) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurumda kendi yöneticilerinin gösterdikleri adalet davranışına ilişkin görüşler nelerdir? Yöneticiniz hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce nasıl olmalıdır?
- 4) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre bir kurumda adaletin sağlanması için hangi nitelikler olması gerekmektedir? Neden?
- 5) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 6) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre olumsuz örgütsel adalet algısı onları nasıl etkilemektedir? Bu gibi davranışlar onların motivasyonuna nasıl etki etmektedir?
- 7) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre yöneticiler öğretmenlerin motivasyonunu nasıl yüksek tutarak hem de örgütteki adaleti de sağlamış olur? Ne gibi önerileri vardır?
- 8) Adalet kavramını benzetme yapsaydınız neye benzetirdiniz (eşya, nesne, doğa vs.)?

1.3. Araştırmanın Önemi

Son zamanlarda sosyal ve teknolojik değişmelerin hızla yükseldiğini görmek mümkündür. Eğitim kurumları da bu değişimin hızına yetişmek zorundadır. Bu hızla yetişmek için kurumun iyi bir şekilde yönlendirilmesine ve kurumdan beklenen uygulamaların yerine getirilmesine bağlıdır. Fakat son zamanlarda eğitim kalitesinin daha da azaldığı görülmektedir. Bunun da sebebini öğretmenlerde örgütsel adalet algısının verimsiz olmasıyla ilgili olduğu söylenilebilir. Örgütsel adalet algısının verimsiz olması öğretmenlerin motivasyonuna da etki etmektedir. Eğer adalet terazisi dengeyi sağlayabilirse, yani hem adalet doğru kullanılırsa hem de öğretmenler adalet algısını doğru algılasa o zaman motivasyonları artacak ve aynı zamanda da kuruma olan bağlılıkları artmakta olacaktır. Eğitim örgütlerinin; öğretmen performansı, kurum etkililiği ve öğretmenlerin tutum ve davranışlarını anlamaya odaklı konuların anlaşılabilirliği oldukça mühim bir konudur. Örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkinin araştırması farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda incelenmiştir. Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkiyle alakalı nitel bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırmada eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve motivasyon

ilişkinin ortaya konulması ile öğretmenleri etkileyen konuların daha da iyi tanımlanmasın katkı sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- ✓ Başvurulan kaynakların uzman kişiler tarafından hazırlandığı, gerçekçi ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- ✓ Bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet kavramı ve motivasyon hakkında görüşlerin doğru ve samimi olarak ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.
- ✓ Bu araştırma ile ilgili literatür taramasının, araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma 2020- 2021 eğitim öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde (Kepez, Muratpaşa, Konyaaltı), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan 15 gönüllü öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

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

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

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

2.1. Örgütsel Adalet

2.1.1. Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi

Tarih boyunca adalet insanlar için en mühim unsurlardan biri olmuştur. Kanunlar ve kuralların oluşmasındaki sebep insanların düzenlerinin sağlanması ve kaosu çıkarmamasıdır. Bu kanunların oluşturulmasındaki amacı toplumda insanlar arasında adaleti sağlamak ve bunun karşılığında insanlara ya ödül ya da ceza verileceğini göstermektir. Bundan başka, adaletin olması insanların bir arada düzenli bir şekilde yaşamasını sağlarken, adaletsizliğin olması da insanlar arasında kaosu olmasına neden oluyor (Dahmaz, 2002).

Adalet kavramına ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Adalet kavramının temeli Arapçadan gelen “adil” kelimesine dayanmaktadır. İngilizcede adalet kavramının karşılığı “just” sözcüğünün tercümesi bir düzenin iyi bir şekilde işlemesi için gerekenin yapılması olarak belirtilmektedir (Selbi, 2020). Bu kavram , hakk ve hukuka uygun olarak , hakkı, doğruluğu ve dürüstlüğü riayet etmek olarak ifade edilmektedir . Adalet ,özgürlük ve eşitliğin sağlanabilmesi için özgürlük ve eşitlik kavramlarının sentezlenmesi sonucu oluşmuştur (Erdoğan , 2008). Adalet ,ilgili bir kavram olup toplumdan topluma değişmektedir. Taylor’a göre adalet kavramı ,örgütte çalışanların şahsi kazançlarına dair öz değerlendirme ölçümüyle ve karar vericilerin yani yöneticilerin elde ettiği kazanımları örgüte pay etmesi sürecinde doğru yönleri takip etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2018) . Saunders ve Thornhill’e göre adalet kavramı ,işgörenlerin itimat etme, inanma veya güvenilme gibi duygularını açıklayan bir yapı olarak ifade etmektedir (İyigün, 2012) . Kant’a göre adalet şerefli yaşamak, kimseye zarar vermemek ve payına düşeni almak ilkeleri ile bağdaştırılmalıdır (Güriz, 1994: 14) . Hobbes’a göre adalet, bireylerin diğer taraftaşılarıyla yapmış oldukları anlaşmalara uygun bir şekilde davranması ve kanunlara uymasısıdır (Kabadayı, 2013) . Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre adalet kavramı,devletin ana hedefi ve görevi, toplumdaki bireylerin esas hak ve hürriyetlerini , sosyal hukuk devleti ve adalet normlarıyla siyasal,ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak olarak belirtilmiştir.

Adaletin kaidesi sosyal şartların ve tesislerin eşit bir şekilde olması, toplumdaki bireylerin çok yönlü olarak kendisini geliştirmesi, sorumluluklara eşit halde paylaşılması,tüm bireylerin yaratıcılıklarını gösterecek işlerde faaliyet göstermesi,

toplumdaki tüm insanların güvence altına alınmış olması ve görevlerin eşitlik ilkesi çerçevesinde bölüşmesini içeren ahlaki ve kanuni bir ilkedir (Tokmak , 2018).

Adalet kavramı sosyal bilimler için eski, ancak eğitim bilimleri için yeni bir kavramdır. Özellikle, filozofların ilgisini çekmiş ve bununla ilgili farklı bakış açılarını göstermişler . Platon’ a göre adalet , her bir bireyin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır . Platon mutlak eşitliği benimsemiştir. Aristotel’e göre ise , kanunlara özgü davranmak olarak tanımlamaktadır. Aristotel ise , dağıtıcı adalet ile ödüllendirici adalet ayrımını yapmıştır.

Hem Platon , hem de Aristotel için adalet en büyük değer olmuştur. Diğer filozoflara bakarsak, Thrasymakhos adaleti güçlü birinin taleplerine boyun eğerek tanımlamıştır. Rawls ise , adaletin iki ilkesinin olduğunu belirtmiştir. Birincisi, her bir bireyin sivil bağımsızlıklar açısından eşit haklara sahip olduğu, ikincisi ise ,eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000).

Adaletin üç unsuru vardır: eşitlik,rasyonellik ve denklik. Eşitlik unsurunda, eşit olan bireylere eşit ,olmayan bireylere ise eşit olmayacak şekilde davranmaktır (Arslan,2005).Eşitliğin iki türü vardır: mutlak ve nispi. Mutlak eşitlikde hiçbir ayırım yapılmadan bireylere eşit payların verilmesidir. Nispi eşitlikde ise , bireylerin çeşitliliklerine göre pay verilmesidir. Denklik unsurunda ise , her bir payın bir birine denk olmasıdır. Rasyonellik de ise, takas ilişkisinde bireylerin hak ettiğinin objektif özelliklere göre belirlenir.

Adaletin kapsamı, hakları doğru bir şekilde vermekten ibarettir. Bir toplumda yaşayan insanın kendi istediğine bağlı olmaksızın , adalet insanın nasıl yaşayacağını düzenleyen, modern toplumlardaki en önemli unsur olarak görülmektedir (Ertürk,2011).

2.1.2 Örgütsel Adalet Kavramı ,Tanımı ve Önemi

Bireyler hayatta kendi istedikleri şeyleri elde etmek için örgütlere girerler. Örgütte çalışan bireyler kendi bildikleri bilgi ve deneyimlerini 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 adeletsizlik karşısında duyarsız kalmayıp tepki göstermektedir (Karacaoğlu, 2012:49). Bu sebeplerden dolayı ,onlar kendilerine referans olarak aldıkları bireylerin kazanımlarıyla, 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 bir çok 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).

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 katkı 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). Genel olarak desek , örgütsel adalet işgörenlerde 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 kuramlarının en ana öncülü : Bireyler için temel olanın adil işlem görmek olduğu ve adil kullanımların çalışanların kararlara verdiği tepkilerin başlıca kararlılıklarından biridir. Araştırmacılar tarafların aynı zamanda alınan kararların uygulanma biçiminde adil olmasını da önemsemektedir (Tekcam, 2000). Örgütsel adaleti en genel tanım olarak söylesek, örgütte çalışan bir kişinin temel alması sonucunda kendisinde oluşan adalet algısına denir (Greenberg, 1990). Her bir çalışan için adalet anlamı çeşitli şekildedir. Buna sebep, örgütsel adaletin bireysel kavram olarak gösterilmesidir (Atar , 2017).

İlk defa örgütsel adalet kavramını Homans 1961 yılında kullanmıştır. Örgütsel adaletle ilgili ilk bilimsel araştırma 1965 yılında J. Stacy Adams'ın Eşitlik teorisine dayanmaktadır. Adams ,bir örgütte çalışanlar elde ettikleri kazanımlarıyla , diğer örgütlerde aynı pozisyonda çalışanların elde ettikleri kazanımlarını karşılaştırırlar ve kazandıklarının eşit olup olmadığına bakarak örgütteki adaletin var olup olmadığına yönelik algı oluşturdıklarını ileri sürmektedir (Dahmaz, 2020). Adams' ın Eşitlik Kuramına göre , işgörenlerin eğitimi, deneyimi ve emeyi çalıştıkları örgüt için bir girdidir. Bireyler yaptıkları iş karşılığında oradan ücret veya terfi çıktılarını alırlar. Bu kurama göre ,eğer kişi kendi yaptığı işin karşılaştırılması sonucunda durumunun aleyhine olduğunu düşünürse, birey örgütten ayrılmayı da seçebilir. Eğer bu durum bireyin aleyhine değil de lehineyse , çalışan hiç bir sıkıntı çıkarmadan işine devam edecektir (Tekel, 2019).

Tablo 1.1 Adams' ın Eşitlik Kuramı

Girdiler	Çıktılar
Zaman	Ödeme
Çaba	İkramiye
Yetenek	Güvenlik
Bağlılık	Tanınma
Hoşgörü	İtibar
Esneklik	Övgü
Kişisel Fedakarlık vb.	Sorumluluk vb.

Birçok araştırmada kavram ile ilgili tanımlara bakıldığında esas olan kavramın “algı” olduğunu görebiliriz. Bunun sebebi ise, bireylerin kendi davranışlarının ne derecede adil veya hakkaniyetli bulunduğunu önemsemekten ibarettir.

Beugre, örgütsel adalet kavramının incelenmesi gerekliliğini üç nedene bağlamıştır : (Kavak , Kaygın , 2018)

1. Adalet kavramı insanların sosyalleştiği örgütsel çevrede, sosyal ve gündelik gereksinim niteliğindedir.
2. Çalışanlarda eğitim ve vasıf durumları arttıkça onlar da çalıştıkları ortamda daha adaletli ve saygın bir örgütte çalışmayı arzu ederler.
3. İşgörenler örgütlerde en mühim unsur olarak gösterilmektedir. Çalıştıkları organizasyonda bireylerin davranışları yani bağlılık, sabotaj, saldırgan ve başkaları bir örgüt için hayati niteliktedir.

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti (Theory of Distributive Justice) , Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk (Relative Deprivation Theory) , Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı (Justice Judgement Theory) , Lerner'in (1977 ; 1980) Adalet Güdüsü (Justice Motive Theory) , Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet (Procedural Justice Theory) , Leventhal , Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi (Allocation Preference Theory) teorilerinde örgütsel adalet kavramının gelişiminde etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Eker ,2006).

Örgütsel adalet kavramı literatür çalışmalara bakıldığında farklı şekillerde tanımlandığını görebiliriz. Örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış alanının mühim ve çeşitli yöntemlerden ele alınması gereken toplu bir çalışma alanı olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, işgörenlerin ücret düzeyini, görev dağıtımını, mesaiye uyması, ödül dağılımını, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir ortamın

oluşması ve örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığı, örgütte çalışan bireylere nasıl söylenmesi olarak tanımlanmaktadır (İyigün ,2019).

Kılıç örgütsel adaleti; bir organizasyonda yer alan bütün işgörenler arasında maddi ve manevi yoldan adaletin sağlanması, her bir çalışana aynı mesafede durarak kazancın adil bir şekilde paylaşılması olarak tanımlamıştır. Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan'a göre ise örgütsel adalet işgörenlerin örgüte bağlılıkları, onların performanslarının artması gibi mühim konularda etkili bir kavramdır. Bu konu örgütün hızlı bir şekilde hedeflerine ulaşabilmesinde yardım etmektedir (Önder , 2019).

Çakmak'a göre örgütsel adalet ödül veya ceza dağıtımının, bu dağıtım sürecinde alınan kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesinde insanlar arası davranışın nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlardır (Topaloğlu , 2009). Cropanza ve Greenberg'e göre örgütsel adalet; organizasyonda olan kullanımların işgörenlerde oluşturduğu yansızlık algısı anlamına gelmektedir ve kararvericilerin adaletli olma durumunu tanımlamak için faydalanmaktadır (Colquitt ,Conlon ,Porter ,Wesson ve Ng , 2001).

Örgütsel adalet; çalışanların organizasyon ortamında örgütsel kaynakların, kanunların, işlem ve iletişimin adil bir şekilde yapılıp yapılmaması ile ilgili algılardır. Örgütsel adalette, çalışanların kendilerine inandırdıkları algılar doğrultusunda organizasyonlarına karşı nasıl bir davranışta bulunabilecekleri çok mühim bir konudur (Güneş , 2019) .

Yönetim bilimleri alanında örgütsel adalet kavramı son zamanlarda sıkça yapılan araştırmalardan biridir. Örgütlerde adaletin sağlanması için öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması ve örgüt hedeflerinin etkili bir şekilde olması gerekmektedir. Öğretmenlerin adalet algısının hem de onların çalıştıkları kuruma ve Milli Eğitim Bakanlığına (MEB)' e karşı davranışlarını da sergiler. Eğer öğretmen çalıştığı kurumda adalet görmüyorsa, bu onda bir çok eylemlere getirir. Buna yönetimden sürekli şikayet etmesi, kendi sorumluluğundan kaçması, okuldaki etkinliklerde katılmamak gibi eylemleri misal getirmek mümkündür . Genellikle, öğretmenler kurumlarında adaletsiz bir durum sezdiklerinde iş doyumunu ve iş tatmini gibi faktörler hemen olumsuz bir şekilde etkilenir. Dolayısıyla , öğretmen örgütün amaçları doğrultusunda hiçbir hareket etmeyerek kendi emeklerini de düşürebilirler (Ergül , 2019) .

Örgütsel adalet çalışanlar için çok önemli bir faktör olmaktadır . Örgütsel adalet mühim olması iki başlık altında yorumlanmıştır. Birincisi, adalet çalışanlarına kazanımlarını sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda insanlar uzun vadeli kazanımlarını artırabilmek ve kısa vadeli kazanımlara geçmemek için ellerinden geleni yaparlar . İkinci mühim nedeni ise ,adaletin kıymetli olmasıdır. Çünkü bireyler toplumsal ortamda itibarlılık kazanır. Dolayısıyla da ,çalışan kendisini daha değerli hissettiğinden örgütte daha iyi bir performans sergiler. Bununla çalışanlar kendi statülerini de yükseltmiş

olurlar. Bu gibi faktörlerin olması insanlarda psikolojik etki yaratmaktadır. (Çetin , 2019) .

Örgütsel adalet, işgörenlerin veriminin artmasını sağlar. Onlarda örgüte karşı saygı duymaları, örgütü sahiplenmelerini sağlar. Bunun neticesinde örgütteki karar vericilerin de çalışanlarının daha adaletli olmalarını sağlar. İşgörenler bu süreçte kendi inandıkları algılarını da davranışlarına yansıttıkları için örgütteki adaletin önemi de artmaktadır (San , 2017).f

2.1.3. Örgütsel Adalet Türleri

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 çıktıların 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 kararlaştırmıştılar. 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 , bazıları ise bilgisel adaleti ekleyerek dört başlık altında göstermişler . Kısacası ,araştırmacılar bunu üç esas başlık olarak açıklamışlar . Bu araştırmamızda da örgütsel adalet boyutlarını üç ana başlık altında araştıracağız .

2.1.3.1. 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 adeletinde temel olanın “çalışanların, dağıtılmış kaynaklardan adaletli bir şekilde katılım aldığını düşünmesi” olduğu ifade edilebilir .Tüm anlamıyla bu karşılaştırmaların hepsi dağıtımsal adaleti içermektedir.

Dağıtımsal adalet, oransal miktarları belirlenen fonksiyonel kural ve hükme göre belirlenen çalışanlara örgütsel kaynakların paylanmasıdır. Çalışanlar kazandıklarını gelir, prim, terfi ve başkalarının adil olup olmamasına göre algılar. Onlar kendi kazanımlarını başkalarının kazanımlarıyla kıyaslarlar. Kıyaslama sonucunda, onlara karşı adil davranılmadığını görürlerse, o zaman onların yönetime veya kuruma karşı tavırları değişir. Dağıtımsal adalette temel olan şeylerden biri de çalışanların dağıtılmış kaynaklardan ona karşı da adil davranıldığını düşünmesidir (Titrek, 2009).

Örgütsel kaynakların işgörenlere adil bir şekilde dağıtılması dağıtım adaleti ile açıklanmaktadır. İşgörenler konusunda alınan kararların dahi adil olması beklenmektedir ki , bu da örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunu kapsamaktadır.

Çalışanlar elde ettikleri örgütsel kaynakları eşitlik kuralıyla karşılaştırarak karara varırlar. Çalışanlar kendi başarılarını (eğitim, tecrübe, kıdem, stres vb.), bu başarılarının karşılığında aldıkları adil dağıtımlarla (ücret, terfi vb.) kıyaslarlar. Eğer çalışanlar dağıtımlar arasında eşitsizliğin olduğunu sezerler ise, organizasyon içinde adalet dağıtımının olmadığını varsayarlar (Tan, 2006) .

Greenberg kazançların dağılımında hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kurallarının olduğunu ifade etmiştir :

- ✓ **Hakkaniyet** Bu kuralda ödül çalışanların çaba göstermesiyle paralellilik sunmalıdır.
- ✓ **Eşitlik** Bu kuralda herkesin ödül almasında eşit şansa sahip olmalıdır.
- ✓ **İhtiyaç** Bu kuralda ise insanların ihtiyaçları esas alınarak verilir (Güneş, 2019).

Adams'ın Eşitlik teorisinin esas aldığı dağıtımsal adalet organizasyondaki çalışanların girdileri ile çalışanların çıktıları arasındaki dengenin adil bir şekilde yapılması gerekliliği ele alınmaktadır (Bernerth , 2007 ; Saruhan , 2019). Çalışanın girdisi yani, zaman, çaba, yetenek, tecrübe, hoşgörü, kişisel fedakarlık, güvenilirlik ve başkaları, çıktısı ise denildiğinde ödeme terfi statü sorumluluk, ikramiye, itibar ve benzerleri kişinin kendisini yetiştirmesini temin eden ortam gibi çalışanın kurumdan elde ettikleri ifade etmektedir(Üzümcü ve Yavaş , 2016). Dağıtımsal adalet çalışanın elde ettikleri ile elden çıkanları netleştirip burdaki kar ve eksikleri diğer çalışanlarla kıyaslanmasına dayanmaktadır .

Yönetici çalışanlara örgüte sundukları katkı ve verdikleri zarara göre ödül veya ceza vermelidirler. Çalışanların iş performanslarına göre bir ödül – ceza vermelidirler. Yönetici ödül-cezayı bireylere göre belirlerken onlara bunun sebebini de açıklamak zorundalar . Aksi takdirde, örgütte çalışanlar kendi sorumluluklarından kaçınma iş devamsızlıklarıyla yüz yüze kalacaktır. Yöneticiler çalışanların performanlarının sonuçları yerine ırk, cinsiyet ve din gibi diğer özelliklerini değerlendirerek onlara farklı davranışlarda bulunmamalıdır(İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütte elde ettikleri kazançlarının adaletsiz bir şekilde dağıtılan bireylerde;

negatif bir ruh hali; efor göstermeme; veriminde düşüş; iş yerine gelmeme veya iş yerinden çıkma gibi benzer kötü sonuçlara yer vermektedir . Aynı zamanda, işgörenlerin adaletli olup olmamaya gösterdikleri tutum işgörenin kurumdaki yerine, kazançların adaletli bir şekilde paylanılmasına , onların şuur düzeylerine ve kurumlarına karşı bağlanma gibi hislerinde değişiklik olabilir (Pfeffer ve Langton , 1993 ; Saruhan , 2019).

Deustch'a (1985) göre dağıtımsal adalet çalışanların mutluluk oranını etkileyecek fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve sosyal yönden bütün koşul ve malların dağıtımıyla alakalıdır. Dağıtımsal adaletle ilgili algıları etki eden yedi faktör aşağıdaki gibi sıralanmıştır :

- ✓ **Dağıtım sonucu :** Dağıtılmış mal veya koşulların herhangi birisi şikayetçiliğe sebep oluyorsa, çalışanda adaletsiz algısı oluşur.
- ✓ **Dağıtım yetkisi :** Dağıtımın yapılması yalnızca yetkili olan bireylerin yapılması gerekmektedir . Yetkisiz olanın dağıtımını yapması adaletsizlik algısını oluşturur .
- ✓ **Dağıtım zamanlanması :** Yapılacak hareket ile sonucun dağılımı arasında geçen zamanla alakalıdır. Buna iyi bir performans sergileyen bir bireyin ödüllendirilmesini uzun bir süre sonra yapılması veya aksine çalışan tarafından yapılan bir suçun uzun ara sonra cezalandırılması gibi benzer örnekler verilebilir. Bu gibi sonuçlarda adaletsizlik algısını oluşturur .
- ✓ **Dağıtım değeri :** Yöneticinin dağıtım için aldığı değer bazı çalışanlara adaletli olarak değerlendirilirken, diğer çalışanlar için bu haksızlık olarak değerlendirilebilir . Buna yüksek performansa dayalı çalışanın alınan karara karşı büyük ihtimalle adil bulurken , düşük performansa dayalı bir bireyin bunu adaletsiz bir uygulama olarak algılayacaktır.
- ✓ **Dağıtım ilkesi ve kuralları :** Dağıtım zamanında esas alınacak ilke, kural ve değerlerin ilişkin bütün bireyler tarafından kabul edilmesi ve onay göstermesi ile alakalıdır.
- ✓ **Dağıtım prosedürü :** Eğer dağıtım önceden hazırlanmış ilke ve kurallara uygun olucaksa adalet algısı oluşabilir. Tam tersine, yani, kuralsız ve ilkesiz gerçekleştirilirse o zaman adaletsiz olgusu oluşacaktır.
- ✓ **Karar alma yöntemi :** Belirtilen tüm faktörler her koşullarda dağıtım kararlarının verildiği yöntem çalışanların adil olma algılarını etkiler. Bu etki karar verici konudan ziyade bu konunun işlendiği zamanla ilgilidir .

Yukarıdaki faktörlerden de görüldüğü gibi Deustch dağıtımsal adaletle odaklanmış aynı zamanda süreçsel adaletin de çalışanlar için mühim olduğunu ifade etmiştir (Akkaya , 2019).

Çalışmalar incelendiğinde dağıtımsal adaletle ilgili farklı düşüncelerin olduğunu görebiliriz :

Dağıtım adaleti, elde edilen girdilerin çalışanlar arasında adaletli olarak paylanmasını konu edinir (Sezen , 2001).

Dağıtım adaleti, ortaya çıkan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile çalışanlar arasında dağıtılması olarak ifade edilmektedir (Karaca , 2019).

Dağıtım adaleti, örgütsel girdilerin veya çıktıların dağıtımı konusunda bütün çalışanların bunlardan yararlanıp yararlanmadığı ve örgütte kazanımların paylaşımının farklılık gösterip göstermediği ile alakalıdır (Cropanzano , 2007).

Dağıtımsal adalet,bir çalışana verilecek şey ile çalışanın hissesinin miktarını ortaya koyma maksadındadır (Akman , 2017).

Dağıtım adaleti, bireyin kazançları nedeniyle algıladığı adalettir. Ödül dağıtımı yapıldığında bireyler kazandıklarının adaletli olup olmadığını yargılar. Gösterilen bu yargı, kaynakların nasıl paylanıldığı veya dağıtıldığı ile alakalıdır ki, dağıtım adaleti yargısı olarak adlandırılmıştır (Batman , 2015).

2.1.3.2. 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 eldeki sonuçları, hem de sonuçları elde ederken izlenen işlemleri göz önüne alırlar.

Prosedürel adaletle ilgili ilk çalışmalar 1975 yılında Thibaut ve Walker gerçekleştirmiştir. Kanuni organizasyonlarda ve mahkemelerde alınmış kararlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda alınan kararın adil olması, bu kararların alınmasından önce bireylerin söz hakkının olması, onların fikir ve düşüncelerinin açıklanmasının mühim bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Thibaut ve Walker kendi araştırmalarında dava ve davacılar söz hakkının verilmesinin daha adil, fakat söz hakkı verilmeyen ise mahkemede alınan kararlarının adil olmadığını göstermişlerdir. Thibaut ve Walker’in bu araştırmasını çalışma ortamına taşısak, bir organizasyonda yöneticiler tarafından alınan kararlarda çalışanların da fikir ve düşüncelerini bildirme gibi hakkı kazanırlarsa, çalışanlar verilen uygulama veya kararı daha adaletli bulacaklardır. Literatürde Thibau ve Walker’ in bu teorisine “süreç kontrolü teorisi ”de denilmektedir.

Thibaut ve Walker’in çalışmasına dayanarak prosedürel adaletin iki boyutu vardır:

- 1.Yasal İşlemler: Kurumda çalışma sürecinde karar alma sırasında kullanılan yöntemlerin yapısal nitelikleriyle alakalıdır. Burada karar almadan önce bireylerin fikir ve düşünceleri alınır.

2. Uygulama Şekli: Karar alma sırasında kullanılmış farklı uygulamaların karar alıcılarca uygulanma biçimidir (Açıl, 2020).

Prosedürel adalet dağıtılan ödüllerin hangi metotlar veya kriterler kullanılarak hak edildiğine dair adalet algısıdır. Prosedürel adalet kuramına göre, kişiler operasyonlar üzerinde kontrolleri hissettiği zaman yapılan operasyonları adil olarak algırlarlar. Bu operasyonun etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak da tanımlanmaktadır (Turan, 2015). Eğer bir organizasyonda işgörenler ödül dağılımında onlara hangi kriterlere göre dağıtıldığını bilmiyorlarsa veya bu kriterleri kabul etmiyorlarsa o kurumda prosedürel adalet olduğu söz konusu bile olamaz. Prosedürel adaleti uygulayan kararvericiler, işgörenlerinin onaylarını alarak sürecin adil olduğuna emin olurlar. İşgörenlerde kararvericiler tarafından önemsendiklerini hissederler.

Bir organizasyon sisteminde motive edilen bireyler daha önceden gösterilmiş amaçları gerçekleştirdiklerinde, adaletli olarak ödüllendirileceğini beklediği an önceden belirlenmiş amaçlara yönelik çalışacaklardır. Bir örgütte ödül söz konusu olursa, o örgütteki adalet iki esas bileşen ile alakalıdır. Birincisi, dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğer taraftaşlarının gösterdiği çabalarla alınan ödülleri kıyaslaştırması sonucunda ortaya çıkan ödülle ilgilidir. İkincisi ise, prosedürel adalet, kişinin ödül dağılımını etki eden kararların alındığı metotlardan algıladığı bir adalettir (Ay, 2013).

Prosedürel adalet, kararların alınmasında kullanılacak en mühim araç olan işlemlerin adaletli olmasıyla alakalıdır . Bu prosedürler amaçlanan sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ki , amaçlanan bu sonuç , dağıtımsal adaleti mümkün kadar büyük oranda sağlayabilir . Ama işlemler kusursuz değildir . Bir prosedür,adaletli kazançların elde edilmesini sağladığı sürece yasaldir (Floger , 1987 ; Yıldız , 2017) .

Prosedürel, bir şeyler yapmak için takip edilen daha önceden karar verilmiş geleneksel bir yöntem veya metottur. İşlemler ile yapılan standartlaşmanın avantajı, beklenen şeylere belli bir denge getirmesidir. Kararların alınmasında kullanılan işlemlerin adaletli olmadığına dair algılar, kazançların adaletliliği ile alakalı yargıları etki etmektedir ki, bu denge çok önemlidir (Folger, 1987; Aslan, 2019) .

Prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet arasındaki fark ondan ibarettir ki, dağıtımsal adalette daha çok sonuçlarla alakalıdır, fakat prosedürel adalette kurumdaki takip edilen yöntemle ilişkindir (Beugre ve Baron, 2001; Akar 2017). Başka türde söylesek, dağıtım adaletinde yalnız ödül veya terfi gibi proseslerin sonuçlarıyla alakalıyken, prosedürel adalette bu sonuçların ne şekilde ortaya çıktığına yönelik karar sürecini kapsar. Tyler ise prosedür adaleti, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını en çok etki eden adalet boyutu olduğunu ifade etmiştir.

Prosedür adaleti, çalışanın kuruma yaptığı katkıya, ürettiği ürüne veya çıktılarına karşılık olarak kurumdan sağladığı örgütsel kaynakları kazançların adalette uyma derecesi olarak da adlandırılabilir (Şamdan, 2019).

Folger ve Cropanzano ise işlemsel adaleti, örgütteki çıktıları belirlemek için kullanılan metotların, süreçlerin ve mekanizmaların adaleti olarak belirtmiştir (Aslan, 2019). Eğer kararvericiler tarafından alınan kararlar işgörenler tarafından beğenilmezse ve işgörenler karar verme süresini adaletli olarak algılıyorsa, ortaya konulan sonucu kabullenmektedirler. Örnek olarak, Greenberg'in yapmış olduğu bir çalışmasına göre, yöneticiler tarafından getirilen sigara içme yasağını sigara içen kişilere daha önceden belirtilirse, bu yasağın sigara içen kişiler tarafından daha kolay edildiğini tespit etmiştir. Tüm bu açıklamalara bakıldığında, prosedürel adaletin örgütsel kaynakları belirlemesinde kullanılan yöntem ve metotların işgörelere adaletli olma derecesidir (Ergül,2019).

Prosedürel adalete dair negatif düşünceler, işgörelerin kurumlarına ve yöneticilerine karşı inamsızlık ve işteki performanslarının azalmasına sebep olacaktır. İşgörelenler kendilerine davranıldığı iletişim ile alakalı çok hassastırlar. Eğer çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebiliyorlarsa, bu çalışan kişilerin adilliğine ilişkin inamlarını pozitif yönde etki edecektir. Bu tarz davranışlar karar vericiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimin de kalitesini gösterecektir. Birçok araştırmada işgörelenlerin fikirlerinin alınmaması veya onların söz hakkının olmaması işgörelenler arasında çalıştıkları kurumun adaletsiz olduğunu algırlarlar. (Greenberg, 1990).

Leventhal adalet algısının etki edecek etmenleri aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- ✓ Ön Yargılı Olmamak: Maddi kaynakların dağıtımı ile alakalı kararlar verilirken ya da işlemler uygulanırken ön yargıdan uzak durmak gerekir.
- ✓ Düzeltibilirlilik: Karar alındıktan sonra işgörelenlerin müdahale ederek düzeltme gibi hak ve fırsatlarının olması gerekir.
- ✓ Temsil edilebilirlik: İşgörelenleri etki edebilecek kararların verilmesi sırasında işgörelenler arasından onları temsil edecek birilerinin bu sürece katılmasıdır.
- ✓ Doğruluk: İşgörelenler ve kararvericiler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğu beklenmektedir.
- ✓ Tutarlılık: Örgütsel kaynakların dağıtımı ile alınacak kararların birbiriyle tutarlı olmasıdır.
- ✓ Etik olmak: Kararların ve uygulanan süreçlerin etik olan ilkelere uygunluğudur(Cohen -Charash ve Spector, 2001).

2.1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet ilk defa Bies ve Moag tarafından ortaya konulmuştur.

Bies ve Moag ' a göre etkileşimsel adaleti dört özelliğe göre ayırt edilmiştir:

- ✓ Doğruluk ve Dürüstlük: Yöneticiler aldıkları kararları söylerken açık, samimi ve dürüst olmalırlar.

- ✓ Gerekçelendirme (justification) : Alınan kararlarla ilgili uygun açıklamalar yapılmalıdır.
- ✓ Saygı: Alınan kararlardan etkilenen bireylere anlayışla karşılamalı, kaba ve saldırgan davranmamalıdır.
- ✓ Uygun Yerde (propriety) Davranma: Önyargılı cümleler kullanmamalı ve uygunsuz sorular sormamalıdır.

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 hissederek. Etkileşimsel adalet kurum içi iletişimde dürüstlük, doğruluk ve saygı gibi davranışlarla alakalıdır (Akkaya, 2019).

Etkileşimsel adalet, prosedürel adaletin daha da genişletilmiş bir boyutudur. Bu boyut da kuramsal uygulamaların insani tarafıyla alakalıdır. Bu sebeple, etkileşimsel adalet, çalışanlar ve örgütsel kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki iletişimi vurgular. Bu adalette bir kurumdaki bireylerarası yönüne odaklanmıştır. Bu adaleti hem de işlemlerin uygulanması sürecinde bireylerarası tavır ve davranışların algılanan adaleti olarak da tanımlanmaktadır (Yıldız, 2015).

Colquitt vb. araştırmalarda kararvericilerin çalışanların örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etki edebilmek için tavsiye edici altı kriterlerden söz etmiştir. Bu kriterler aşağıdakilerdir:

1. Çalışanların kendi görüşlerinin sorularak dikkate alınması
2. Yanlı davranışlardan uzak durulması
3. Kuralları uygularken tutarlı davranmalı
4. Geribildirimleri vaktinde verilmesi
5. Kararların neticelerine ilişkin bilgi verilmeli
6. Çalışanlara saygılı ve özenli bir şekilde davranılmalıdır.

7. Bu kriterlere bakıldığında yönetici çalışan arasındaki iletişim veya etkileşimin yani, tutum var davranışların daha çok dikkate alınarak çalışanların adaletle olan algılarını olumlu yönde etkiler.

İşgörenler kazançlarının adaletli olması veya bu kazançlarını elde ederken süreçlerin adaletli olması kadar bunların kendilerine açıklanış tarzlarını da önemserler. İşgörenlerin adaleti algılamaları buna göre sürekli değişmektedir. Prosedürler uygulanırken işgörenlerin yüzleştikleri bireylerarası tavrın kalitesine ilgili algıları etkileşim adaleti oluşturur. Greenberg etkileşimsel adaletin iki boyutu olduğunu belirtmiştir. Birinci, kurallara ve saygıya uygunluğu bireylerarası adalet, doğruluk ve dürüstlük ise bilgi adaleti olarak belirtilmiştir.

1. Bireylerarası Adalet: Kararvericilerin çalışanlarla ilgili kararları nasıl söylediğine ilişkin adalet algısıdır. Yöneticilerin, işgörenleriyle olan iletişiminde saygılı davranmalı ve önyargıdan uzak durulmalı, çalışanlar tarafından yöneticilerin adaletli olmasına dair algının oluşmasını sağlar. Eğer yöneticiler kaba ve saygısız davranırlarsa bireylerarası adaletsiz davranışları ve tutumları ortaya çıkar.
2. Bilgi Adaleti: Çalışanlara kazançların dağıtımıyla ilgili ve dağıtım kararlarının nasıl alınmasına ilişkin prosedürler hakkında çalışanlara, bilginin verilmesi ve bununla ilgili açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir. Bilgi verilerek çalışanlar arasında onlara da değer verdiklerini hissetmelerini sağlar. Bu sebeple de, alınan kararların adil olduklarına inanırlar (Alanoğlu, 2019).

Folger ve Cropanzano ‘ya göre ise etkileşimsel adalet, bireylerarası hassaslık ve açıklama yapma sosyal sorumluluk üzere iki boyutun olduğunu ifade etmektedir:

1. Bireylerarası Hassaslık: Kararvericilerin ne derecede saygılı ve nazik olduğuyla ölçülür.
2. Açıklama Yapma Sosyal Sorumluluk: Alınan kararların çalışanlara açık bir şekilde belirtilmesiyle alakalıdır.

Açıklık gibi davranışlar, çalışanların kuruma daha toleranslı bir şekilde yaklaşmasına sebep olur. Kurum ile çalışanlarının birbiriyle ilişkilerinde etkileşimin gelişmesi, etkileşim kalitesinin oluşması kuramsal açıdan çok önemli bir konudur.

Etkileşim adalet, kuramsal değişimlerin ve kurumlar arası rekabetlerin artmasına katkı sağlar (Yoldaş, 2018).

Etkileşimsel adalet, bir organizasyona yönelik olarak, oluşan davranışlarla alakalıdır. Adil olarak algılanan etkileşim olayı, örgütteki çalışanların kuruma ve kararvericilere karşı daha pozitif davranış ve tutumların sağlanmasında oldukça önemlidir (Özgeçer, 2019)

Yöneticilerin çalışanlarına kırıcı, kaba, saygısız, saldırgan, onurlarını kırarak bir davranışların sergilemekten uzak durmalılar. Bu gibi davranışlar olurken, çalışanlarda yorgunluk, endişe, stres gibi hep olumsuz hisler oluşur (Tekel, 2019).

Etkileşim adaletinin temel noktası odur ki kararvericilerin örgütsel kaynaklarının dağıtılmasında ve çalışanlara bilginin doğru aktarılması sırasında örgütün amaçlarına ulaşması adına çalışanlara gerekli olan metotları söylemekte gösterdikleri adaleti oluşturmaktadır. Kararvericiler lazımi bilgileri çalışanlarına nasıl paylaştıklarını ve onlara karşı nasıl davranışlarının olduğu önemlidir. Etkileşim adalet, diğer boyutlardan farklı olarak maddi kaynaklardan çokta etkilenen boyut değildir. Bu adalette daha çok psikolojik ve sosyal değere önem verilir. Kurum içinde karar alındığında sosyal hassaslık gibi hususlar etkileşim adaleti kapsamında değerlendirilir (Kızılkaya, 2016).

Tüm boyutların sonuçlarına bakıldığında, dağıtımsal adalette, dağıtımla alakalı ortaya çıkmış sonuçlara tepkileri, prosedürel adalette, proses ilerledikçe tüm örgüte tepkileri, etkileşimsel adalette ise bireylerarası iletişimle alakalı olup ve kararvericilere karşı oluşan tepkileri gösterir. (İren , 2015).

2.1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşım Kuramları

Örgütsel adaletle ilgili yaklaşımları Greenberg “ Taxonomy of Organizational Justice Theories “adlı araştırmasında adalet kuramlarını iki boyuta ayırmıştır. Bunlar: reaktif- proaktif boyut ile süreç - içerik boyutlarıdır. Reaktif boyutta, işgörenlerin adil olmayan uygulamalardan kaçınma davranışlarıdır. Bu boyutta, işgörenlerin adaletsiz olaylara karşı tepkilerini araştırmaya yöneliktir. Proaktif boyutta, işgörenlerin kurumda adilliğini sağlamak için tasarlanmış davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Süreç boyutunda, işgörenlerin elde ettikleri kazançların nasıl belirlenmesiyle alakalıdır. Burada, kavramsal kararların alınmasında ve onların uygulanmasında adaleti

odaklanmaktadır. İçerik boyutta ise, elde edilen kazançların nasıl dağıtılmasıyla alakalıdır. Greenberg iki boyutu birleştirerek dörtlü şekilde sınıflandırmıştır.

Table2.1. Greenberg in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması

Reaktif - Proaktif Boyutu	İçerik - Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Eşitlik Kuramı (Adams , 1965)	Reaktif-Süreç İşlemsel Adalet Kuramı (Thibaut , Walker , 1975)
Proaktif	Proaktif -İçerik Adalet Yargı Kuramı (Leventhal , 1976, 1980)	Proaktif - Süreç Kuramı Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980).

Jerald Greenberg, “**A Taxonomy of Organizational Justice Theories**” (Academy of Management Review, 1987).

2.1.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramları, işgörenlerin kurumda karşılaştıkları adaletsiz durumlar karşısında verdikleri tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Bu kuram, kurumdaki bütün çalışanların kendilerine karşı adaletsiz davranıldığını algıladıkları durumlarda olumsuz tepkilere yol açmaktadır.

Reaktif içerik kuramlarına aşağıda verilmiş kategoriler dâhildir:

- ✓ Homans’ın (1961) Dağıtım Adalet Kuramı
- ✓ Crosby’nin Görelî Yoksunluk Kuramı
- ✓ Adams’ın Eşitlik Kuramı
- ✓ Walster’in Eşitlik Kuramı
- ✓ Statü Değer Kuramı
- ✓ Joso’nun Dağıtım Adalet Kuramı

Gösterilen bu kuramların hepsi ortak bir söyleme sahiptir. Bu kuramlar bireylerin kurumda adaletsizlik durumlarında gösterdikleri negatif tepkilere sahip olduklarını ve bu tepkilerin tutum, davranışlarını da yansıttıklarını ifade etmektedir (Greenberg, 1987).

2.1.4.2. Adams’ın Eşitlik Kuramı

Bu kuramların arasında en çok bilinen “Adams’ın Eşitlik Kuramı”dır. Adam’s adaletle ilgili algıları “eşitlik denklemi” olarak da adlandırmıştır. Bu eşitlik “birey” ve

“diğer birey” olarak iki kişinin varlığından ibarettir. Kullanılan oran ise “kazanım” ve “katkı” oranı olarak gösterilmektedir. Bu kurama göre, çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları kazanımları ile diğer çalışanların kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Çalışanlar bu karşılaştırmalar sonucunda, örgütteki yöneticilere, yaptıkları işe ve örgüte karşı tutum ve davranışlarını değiştirirler (Mihci, 2019). Çalışanlar adaletsiz davranışlara karşı negatif bir tepki vererek ya onlardan uzak durmaya çalışırlar ya da bu davranışları düzeltmek için çabalarlar. Kurumdaki kaynakların adaletsiz dağılımına karşı çalışanların gösterdikleri tepkilere odaklanması bu kuramın reaktif içerik teorisi olarak adlandırılmasına sebep olmuştur (Şan, 2017). Kurumda çalışanlar örgütün amaçlarına yönelik çaba sarf ederken, kurumun kazançlarının çalışan bireylere dağıtım zamanında kendi veya diğer bireylerin aleyhine olan durumlardan rahatsız olmaktadır. Çalışanlar dağıtımdan memnun kalmadığında dağıtıma karşı tepki gösterebilir. Bu tepkiler sonucunda çalışanlarda performans düşürme gibi davranışlar görülmektedir. Bu da örgütün zarara uğrayarak daha da kazanç kaybına sebep olmaktadır. Bu kaybı da önlemek için örgüt içinde adaletin sağlanması ve çalışan bireylerde memnuniyetsizliğin önüne geçilebilir. Bu memnuniyetsizliği aradan kaldırarak onların motivasyonunu yükseltmek için adaletli ücretlendirme yapılabilir.

2.1.4.3. Homans’ın Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans, toplum içinde insanlar davranışlarını çıkar ilişkisi ile hareket ettiğini ve bununla da davranışlarına karşılık kendince belirlediği değerde davranışlar beklemekte olduğunu ifade etmektedir. Sosyal yaşamda insanlar kendi davranışlarını yatırım olarak görür ve bunun da onlara kazanç getirmesini isterler. Homans, bir örgütte adaletin sağlanması için dağıtımda denkleğin olmasının en esas unsurlardan birinin olmasını belirtmiştir. Bu denklik kazanç, yatırım ve kar olarak hesaplanmaktadır (Homans, 1961; Dahmaz, 2019). Bir kurumda aynı performansı gösteren çalışanların elde ettiği kazanımlar arasındaki eşitlik durumu kişinin adalet duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Kurumlarda işgörenler davranışlarını çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Çıkarları olmadığında veya zarar gördüğü zaman kendisinden beklenen davranışları göstermekten kaçabilirler. Kurum içinde eğer çalışan kişi ve çalışmayan kişi arasında ayırt edilmeden dağıtım yapılırsa, bir süre sonra çalışan kişide çalışmasa bile kazanım elde edildiğini görerek çalışmayı bırakabilirler. Kurumlarda bu durum çalışanların performansları göz önüne alınarak dağıtım yapılırsa bu durum engellenebilir.

2.1.4.4. Crosby’nin Göreli Yoksunluk Kuramı

Bu kuram daha çok eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklamaktadır. Kuramdaki kişilerin ödülle alakalı algıladıkları adaletsizlik bu kişilerde yoksunluk hissini ortaya çıkarmaktadır (Mihci, 2017). Bu kuram ödül dağıtımıyla ilgili kalıpların, işgörenleri gerek kurumlardaki gerekse diğer kurumlardaki kişiler arasında

bir takım toplumsal karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu da, küskünlük ve mahrumiyet gibi duyguları meydana getirmektedir. Sonuç olarak, bireylerde depresyon, isyan patlamaları ve başka olumsuz tepkiler oluşturmaktadır (Greenberg, 1987; Aslan, 2019).

İşgörenler örgütten kendi performanslarının daha fazla hak ettiklerini düşündükleri zaman memnuniyetsizlik ve küskünlük hissi oluşur. Hissettikleri bu duygular sosyal amaca yönelik bir öfke içermektedir.

2.1.4.5. Walster'in Eşitlik Kuramı

Walster'in eşitlik kuramı dört temele dayanmaktadır:

- 1) Çalışan bireyler elde ettikleri kazançları en üst seviyeye çıkarmak için uğraşırlar.
- 2) Çalışanlara kazançların veya ödüllerin eşit bir şekilde dağıtıldığı bir sistem geliştirerek, herkesin ortak pay olacağı ödülün miktarını artırabilir.
- 3) Çalışanlar kurum içinde eşitsizliği fark ettiklerinde stres gibi hisleri meydana gelebilir.
- 4) Çalışanlar kurum içinde eşitsizliği hissettiklerinde stresi yok etmek için daha azimli bir şekilde çalışırlar. Kurum içinde eşit dağılımın sağlanması için kurallar belirlenir. Bu kurallara uyan kişilere ekstra ücret sağlanabilir. Çalışan birey hak ettiği ücreti alamadığında daha çok çalışarak uğraşa girer, kazanç sağlayamadığında ise negatif duygulara kapılabilir.

2.1.4.6. Statü Değer Kuramı

Berger, Zelditch, Anderson ve Cohen'in statü değer kuramı eşitlik kuramının bir benzeridir. Bu kuramda çalışan kişi kendisini diğer bir çalışanla karşılaştırır. Bu karşılaştırma, birçok çalışanın var olduğu gruplar yapılarak örgütteki eşitliliğin sonucuna varılmaktadır (Greenberg, 1987). Çalışan birey kendisiyle aynı statüde bulunan kişilerle karşılaştırır ve bununla da adalet algısını kendisinde oluşturur. Eğer bir çalışan kendisiyle aynı statüdeki olan kişinin kazancından daha az aldığını düşünürse, o zaman o kişide adaletsiz algısı ve mutsuzluk hissi oluşabilir.

2.1.4.7. Jassonun Dağıtım Adaleti Kuramı

Bu kuramda ise tam tersine çalışan kendisini diğer taraftarlarıyla değil de, kendisini kendi beklentisiyle kurum tarafından verilen arasında karşılaştırma sonucunda adaletle ilgili düşünceleri oluşmaktadır. Çalışan kişi ulaşmak için belirlediği amaçlar ile kurumun verdiklerini karşılaştırıp adalet algısını oluşturur. Eğer adalet algısı olumlu ise örgüte pozitif tepkiler vererek katkı sağlar, eğer olumsuzsa negatif tepkiler vererek örgüte zarar verebilir.

2.1.5. Proaktif İçerik Kuramları

Proaktif içerik kuramı reaktif içerik kuramından farklı olarak işgörenlerin kazançlarının dağılımında adil uygulamaların ve davranışların yaratılmasında gösterdikleri çabaya odaklanmaktadır. Bu kuramlar Leventhal'ın Adalet Yargısı Kuramı ve Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramını ortaya çıkarmıştır.

2.1.5.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı

Leventhal'ın Adalet Yargı modeli dağıtım adalet başlığı altından incelenmektedir. Bu kurama göre, kurum içinde ödüllerin çalışan kişilere dengeli bir şekilde yapılması örgütün verimli olmasına ve çalışan kişilerin de mutluluklarına katkı sağlamaktadır. Leventhal Adams'tan farklı olarak hakkaniyetin tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir. Leventhal dağıtım adaletinin hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç boyutlarını incelemiştir (Ay, 2013).

Leventhal'a göre bireyler elde ettiği kazanımlarının adaletli dağıtımı için çaba sarf etmekte. Eğer dağıtım zamanında bireylerin bu çabaları göz önüne alınıyorsa bu hakkaniyet kuralıdır. Eğer kişilerin çabaları göz ardı ediliyorsa, her bir bireyin de kazançlar elde etmesi sağlanıyorsa bu o zaman eşitlik kuramıdır. Eğer bireylerin ne çabaları, ne de eşitliliği göz önüne alınmıyorsa, ihtiyacı fazla olan kişinin daha çok kazanç elde etmesi sağlanıyorsa bu ihtiyaç kuralıdır. Leventhal, örgütsel kaynakların özellikle, ödüllerin ve kazanımların kişilerin ise katılımları oranında dağıtılmasının kurumun verimliliğine katkı sağlayacağını belirtmiştir (Mihci, 2017).

2.1.5.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı

Kuramlarda işgörenlerin en büyük endişesi adalet algısıyla alakalıdır. Learner, dağıtım çalışanların çabalarıyla yetmeyeceğini, bunun için de dağıtım yaparken diğer hususlarında dikkate alınmasını savunmaktadır. Learner'e göre, dağıtım uygulamaları dört farklı prensibe dayanmaktadır. Birincisi, dağıtımın bireylerin çabalarına göre yapılmasını öngörmektedir ki, buna rekabet ilkesi denir. İkincisi, dağıtımın her koşulda eşit şekilde yapılması öngörmektedir ki, buna eşitlik ilkesi denmektedir. Üçüncüsü, dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılmasını vurgulamaktadır ki, buna eşit temelli ilkesi denmektedir. En son ise, dağıtımda bireylerin ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini belirtmektedir ki buna da marksist ilkesi denir. Bu kurama göre, dağıtım ile ilgili kararlar alınırken takip edilen prensip kişiler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Greenberg, 1987; Ay, 2013). Kurum içerisinde bireylerde herkes hakkı olanı almakta algısının oluşması bireylerin çalışma istekliliği açısından oldukça önemlidir (Dahmaz, 2019). Dağıtım yapılırken kuralların oluşması gerekmektedir. Kuralların olmaması karar vericinin ayrımcılık yapmasına neden olabilir.

Leventhal ve Learner'in kuramlarında adaletli olmayan dağıtımlarda kişilerin nasıl bir tepki verecekleri üzerinde durdukları için proaktif içerik kuramları içerisinde değerlendirilmiştir (Atar, 2017).

2.1.6.Reaktif Süreç Kuramı

Süreç kuramları kapsam kurallarında çok da açık bir şekilde ayrılmamaktadır. Fakat süreç kuramları yasal prosedürlerden türetilmiştir. Araştırmacılara göre, yasal kuralların alınmasında kullanılan metotlar bu kararların da insanlar tarafından kabülünde büyük etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Bu kuramda, karar alınırken kullanılan prosedürlerin adalete uygunluğu üzerine odaklanmıştır. Reaktif süreç kuramları, çalışanların alınan kararlardan nasıl bir reaksiyon göstermesiyle alakalıdır. Çalışanlar kurum içindeki prosedürlere dahil olma veya denetleme oranına göre tatmin olmaktadır (Mihci , 2017). Kullanılan süreçler sahip olunan kontrol derecesine göre farklı olmaktadır.

Reaktif süreç kuramlarından en çok popüler olanı Thibout ve Walker'ın Prosedür Adalet kuramıdır. Bu kuramlarda birbiriyle anlaşamayan, çatışan iki kişi ve bu çatışmayı çözümlmek için uğraşan üçüncü kişi vardır. Bu çatışmanın çözümü için ise iki aşama belirlenmiştir. Bunlardan birincisi delillerin araştırılması ile ilgili prosedür aşaması, ikincisi ise delillerin sonucunda bu çatışmanın çözümüne yönelik verilen karardan ibarettir.

Kişilerin karar alma prosedüründe kontrolü sağlamaları onların sonucu farklı yoldan etkilemesine imkan yaratır. Ayrıca, çalışan kişiler karar alınırken söz hakkına sahip olduklarında kendileriyle alakalı kararları daha adaletli değerlendirmektedir (Atar , 2017).

2.1.7.Proaktif Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramı reaktif süreç kuramından farklı olarak anlaşmazlıkların çözümüne değil de, anlaşmazlıklar ortaya çıkmadan uyumu sağlamayı hedeflemektedir. Bu kuram kurumlarda yapılacak olan dağıtımların adaletli olabilmesi için uyum sağlayan kuralları ve takip edilmesi gereken yolları araştırmayı amaçlamaktadır (Greenberg , 1987). Proaktif süreç kuramı en yaygını Leventhal , Fry ve Karuza 'nın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kuramlarda adaletli uygulamaları sağlamak için hangi metotların kullanılması gerektiğiyle ilgili cevap aranmaya çalışmaktadır (Atar ,2017).

Leventhal , Karuza ve Fry adaletin sağlanması için sekiz madde tanımlamışlardır . Bunlar aşağıdaki şekilde verilmiştir :

1. Çalışanlara karar veren kişileri seçme fırsatını vermek
2. Örgüt içinde alınan kararların tutarlı olması
3. Kararları alırken doğru bilgiyle hareket etmek
4. Karar verme gücünün nasıl olacağını belirlemek
5. Çalışanları olumsuz davranışlara karşı korumak
6. Çalışanların itirazlarını dikkate almak

7. Prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak tanımak
8. Yaygın olarak kabul edilmiş etik standartları dikkate almak

Bu kuralların daha önceden belirlenmesi çalışan kişilerin hangi davranışı yaptıklarında kazanım elde edeceklerini bilmelerine yardımcı olmaktadır . Bununla da çalışan kişi hem de diğer çalışanlarında arasında kazanım farkının kaynağını bilecektir. Daha önceden kurumun belirlenmiş kuralların çalışanı koruması çalışan kişide kuruma karşı güvenini artırmakta ve kuruma sahiplenmesine neden olmaktadır. Çalışan kişi dağıtımla ilgili olumsuz düşüncelere vardığında kuruma olan güveni nedeniyle alınan kararı daha kolay bir şekilde kullanmaktadır.

2.1.8. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler

Örgütsel adalet organizasyon içindeki birçok şeylerden etkilenmektedir. Örgütsel adaleti etkileyen faktörlerle ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler iki gruba ayrılmaktadır: Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler. Bireysel faktörlere daha çok kişisel özellikler dâhildir ki, bunlara kişilik, cinsiyet, kendilik algısı aittir. Örgütsel faktörlere yönetici tarzı, ücret sistemi, ödüllendirmeler ve kurum içinde kişinin bulunduğu çalışma ortamına uygun faktörler dâhildir.

2.1.8.1. Bireysel Faktörler

Bir bireyden konuşulduğunda, kişinin tutuculuğundan, dürüstlüğünden, utangaçlığından veya buna benzer özelliklerinden bahsedilir. Kişinin bu özelliklerinden bahsedildiğinde belirli zaman içinde sürekli kullandığı davranışlardan söz edilebilir. Görüldüğü gibi her bir kişi farklı özelliklere sahiptir ki, onların adaletle olan ilgileri de farklı olacaktır. Çalışma ortamında alınan karar bir çalışan kişiye göre adil, diğer bir kişiye göre ise adil olmayabilir. Kişilik özelliklerine göre bireylerin adalet algıları da farklı olmaktadır.

Örgütsel adalet algısının oluşumuna cinsiyet bazlı bakıldığında zaman, kadınların her bir kişiye eşit davranılmasına önem verdikleri için dağıtım adaletine, erkeklerin ise rekabeti daha çok önemsedikleri için prosedür adaletine yönelmesinde etki etmektedir (Kahraman, 2017). Bazı araştırmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara nispeten daha az yetkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Şan, 2017). Kadınların kurum içinde daha az yetkiye sahip olduklarını, aynı pozisyonda çalışsalar bile daha az ücrete çalıştıklarını, ödüllendirme veya terfi alma kararlarında da kadınların en çok haksızlıklarla uğraştıklarını, erkeklerle eşit bir şekilde olmamaları gösterilmiştir (Ay, 2013).

Bazı çalışmalardan elde edilen sonuçlara, kişilik özelliklerden daha çok nevrotik tutum ve davranışlara bağlı olan kişilerin, örgütsel adaletsizlik durumunda, daha fazla devamsızlık yaptığı görülmektedir. Bunlara ilaveten, olumsuz durumlar karşısında sürekli negatif bir şekilde etkilenen bireylerde örgütsel adaletsizliğe karşı tepkilerin daha fazla şiddetli olduğu belirtilmiştir (Kahraman, 2017).

Bir diğerk kişisel özelliklerinden biri ise eğitimin olduğu görölmektedir. Eğitilmiş olan bireylerin örgütteki adalete ilişkin görüşleri daha olumlu tepki gösterdiklerini, haklarını korumak ve kendi işleriyle alakalı kararlarda söz hakkının oluşmasına, kendi fikir ve düşüncelerinin de oluşmasına daha istekli oldukları görölmektedir (Kılıçaslan, 2010). Aynı zamanda eğitim yeterlilikle de alakalıdır. Yeterlilik duygularının yüksek olduğu bireylerde, adaletsizlik durumlarında gösterdikleri tepkilerin negatif olduğu tespit edilmiştir (Dailey ve Delaney, 1992; Ay, 2013).

Örgütsel adalet üzerinde etkisi olan faktörlerden biri de yargılardır. Her bir çalışan birey örgütsel prosedürlerde kararvericilerin kendisine adaletli yaklaşp yaklaşmadığı konusunda değerlendirmeler yaparak örgütsel adaletle ilgili yargıya varmaktadır. Yargı örgütsel adaleti şekillendiren faktörlerden biridir (Alış, 2019).

Özdevecioğlu kendi çalışmasında, bireylerin pozitif duygusallıklarının, bireylerin pozitif duygusallıklarının, algıladıkları adaleti pozitif bir şekilde etkilediğı sonucuna varmıştır. Kişilerin pozitif duygusallıklarının artması ile pozitif adalet algısının oluşmasına meydana çıkardığı sonucunu çıkarmaktadır. Pozitif duygusallık, örgüt kültürüyle alakalıdır. Bir örgüt kültürün bireyi pozitif bir yönde etkileyecek olması örgütün etkinliğini ve verimini artırmaktadır. Negatif duygusallığın olması örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Bir örgütte pozitif ortamının olması kadar negatif ortamının olmaması da bir o kadar önemlidir (Ay, 2013).

2.1.8.2.Örgütsel Faktörler

Çalışanların adalet algılarının oluşmasında örgütsel politika ve uygulamaların etkili olduğu yapılan araştırmalarda gösterilmektedir. Çalışanların adalet algılarının oluşumunda iletişim ve prosedürel bilgilendirme sistemi de kritik bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların adalet algılamasını etki eden bir faktör de ücret politikasıdır. Hem çalışanlar hem de örgütler performansa dayalı ücret politikasını eşitlikçi ve adil olarak değerlendirmekteler. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, ücretlerin performansa dayalı olarak verilmesi, çalışanların da yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Şan,2017). Kısaca, çalışanların örgütten performansa dayalı ücretlendirme politikası olması durumunda, örgüt için de verimli olacaktır.

Örgütsel adalete etki eden diğerk bir faktör ise ahlaki değerlerdir. Örgütten elde edilen kazanımlar ve süreçler, işgörenlerin ahlaki değerlerine uygun olursa adaletli olarak varsayılmaktadır. Örgütteki adaletli işlem ve uygulamalar kararvericilerin davranışlarına yönelik, çalışan kişiler tarafından ahlaki değerlendirmelerin yapılmasını sağlamaktadır (Ergül, 2019).

Bir bireyin kişilik algısının oluşumunda etkili olan, içinde yaşadığı kültür de onun örgütsel adaleti algılayışında oldukça etkili olduğu görölmektedir. Birçok çalışmaların sonucunda, bireyin kendi fikir ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edilmesini destekleyen kültürlerde, alınan kararlar söz hakkının sağlanmamasına yol açmaktadır.

Kişilerin adalete verdikleri değer insanların duygu ve düşüncelerini oluşturmakta olan kültürel değerlerle bir bütünlük halindedir (Ergül, 2019).

2.1.9. Eğitimde Örgütsel Adalet

Son zamanlarda adalet kavramı hem örgüt hem de bireyler için popüler olmaya başlamıştır. Bireylerin adalet algıları bir kişide oluşacak en mühim duygulardan biridir. Yüksek adalet algısının oluşması, örgütün belirlediği amaçlara doğru ilerlemesinde kişilerin arzu edilen davranışları meydana çıkarken, düşük adalet algısının oluşması ise bireylerde nefret, öfke gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olarak amaçlara erişimi güçleştirmektedir (Tekel, 2019).

Toplumdaki en mühim örgütlerden biri de eğitim kurumlarıdır. Bir örgütün en mühim girdisi insandır. Eğitim kurumları, insan girdisi diğer örgütlerle kıyaslandığında daha çok hayati bir faktör meydana çıkmaktadır. Diğer örgütlerden farklı olarak girdi-işlem- süreç döngüsünün her kademesinde insan vardır (Kasapoğlu, 2015). Bu döngüde öğrenci girdi, öğretmen işleyişi ve öğrenci davranışları çıktılarına dönüşmektedir. Öğretmenler okulda en önemli öğelerdendir. Okullar ise eğitimin alt sistemidir. Eğitim sistemindeki en mühim sorunlarından biri de öğretmenlerin adalet algısıdır. Öğretmenlerin okullara, öğrencilere, mesleğe ve meslektaşlarına bağlılığı öğretmen davranışları ile okulun etkililiğini etkilemektedir (Gırgın, 2016). Tüm çalışanlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin de kişisel özelliklerinin farklı olması nedeniyle, adalet algılarının farklı olması kaçınılmazdır. Bu sebepten dolayı, eğitim örgütlerinde yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının ne yönde etki ettiklerini bilmeli ve buna göre hareket edilmelidir (Ergül, 2019). Okul içi ve okul dışı etkenler okul üzerinde mühim bir etkiye sahiptir. Okul içi denildiğinde bunlara öğretmenler, yöneticiler ve diğer personeller dâhildir ki, bunlar etkinin derecesini belirlemektedir.

Eğitim örgütlerinde, eğitimin kalitesini artırmak veya örgütün hedeflerini gerçekleştirmek, öğretmenlerin verimliliğini, performansını sağlayan adalet algısıyla oluşmaktadır. Yöneticinin çalışanlarda pozitif algı geliştirirken adil politika ve uygulamaları, etkin bir iletişimle desteklenmesi gerekmektedir. Yoksa oluşacak durum sebebiyle oluşan dedikodu ve fısıltı mekanizması, çalışanlarda negatif ve yanlış davranışlar oluşmasına uygun ortam hazırlamaktadır (Kahraman, 2015).

Öğretmenlerin çalışma ortamı duygusu, onların çalışma performanslarını etkilemektedir. Öğretmenler, karşılarına çıktıkları her sorunu problem etmeden, kendi enerji ve çabalarını yapabilecekleri şeyler üzerinde yoğunlaştırdıkları zaman, daha olumlu işler ortaya çıkarmaktalar. Her koşulda eğitim adına kaliteli çalışmalar yapılabilir (Gırgın, 2016).

Sağlam bir eğitim örgütü oluşturabilmek için örgütte çalışan kişilerin işteki vazifelerini yerine getirirken, ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütsel hedefe doğru

yönetilebilen adil uygulamaların olması gerekmektedir. Bir örgütte yöneticinin çalışanlarına tutarsız davranması nedeniyle yanlış uygulamalar sebep olmaktadır. Hatalı uygulamalarla ilgili birçok örnek gösterilebilir. Bunlara zor şartlarda çalışan öğretmenle daha iyi yerde çalışan öğretmenlerin maaşlarının aynı olması, öğretmenlerin terfi veya ödüllendirme gibi hatalı uygulamaların öğretmenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bunlara ilaveten, yöneticilerin de öğretmenlere adaletli davranmamaları da örnek verilebilir. Fedakârca çalışan bir öğretmenle herhangi bir öğretmen arasında ayırım yapmamak da adaletsiz olarak algılanmaktadır. İnsanlar yanlış yaptıklarında ceza çektikleri gibi, özveriyle yaptıkları çalışmalarının da ödüllendirilmesini isterler (Ergül, 2019).

Eğitim örgütünde adaletsizlik bir tek öğretmenleri değil aynı zamanda öğrencileri de etki etmektedir. Sınıf yönetiminde adaletli olan öğretmenin daha başarılı, adaletsiz davranan öğretmenlerin ise başarısız olduğu görülmektedir. Öğrenci de öğretmenin her zaman adaletli olduğunu bildiğinden dağıtımsal ve işlemsel adaletini öğretmenin uyguladığını düşünmektedir. Bu da öğrencilerin daha tutarlı ve adil davranmaya cesaretlendirmektedir (Çil,2016). Hem öğretmenler hem de öğrenciler okul müdürlerinden örgütsel adalet noktasında farklı talepler de isteyebilirler. Öğretmenlerin okula ve mesleğine karşı bağlılıkları, örgütsel adaletin bir amacı olarak görülmektedir. Öğretmenler de bu adalet algılarının güçlülüğü oranında performanslarını, bakış açılarını olumlu yönde değiştirmektedir (Gırgın, 2016).

Örgütsel adaletin kuruma ve işgörenlere pozitif etkilerde bulunmasında en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerinin, yönetim bilimi ve örgütsel davranış gibi konularda donanımlı olmasının, okuldaki örgütsel ve bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük etkisinin olduğu söylenebilir (Kasapoğlu, 2015). Örgüt yöneticilerinin en mühim görevlerinden biri de, eğitim örgütlerinde öğretmenlerde oluşabilecek negatif davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik davranışların gösterilmesidir. Eğer yöneticiler bu davranışları olumlu şekilde sağlayamazsa, adaletsiz davranışlara karşı maruz durumda kalan öğretmenler de motivasyon düşüklüğü, kuruma bağımsızlıklar ya da güvensizlikler ortaya çıkaracaktır. Eğitim kurumlarında adaletin tahsis edilip edilmemesi durumu çalışanlarda örgüte bağlılık, güven, performans gibi pozitif etkiler veya örgüte karşı tükenmişlik, sessizlik ve verimsizlik gibi sonuçlar yaratmaktadır (Tekel, 2019).

Hoy Tarter (2004), örgütsel adaletle alakalı çok sayıda çalışma olmasına rağmen eğitimle ilgili çalışmaların ihmal edildiğini söylemiştir. Hoy Tarter örgütsel adaleti kendi çalışmalarında okullara uyarlayarak, adalet kavramını kavramsallaştırmıştır. Hoy Tarter okullarda örgütsel adalet kavramına yönelik yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet ilkelerini sekiz yere ayırmıştır:

- 1) Eşitlik İlkesi : çalışanların örgütten kazandıkları ve örgüte kattıkları katkıların orantılı olması
- 2) Algı İlkesi: genel adalet algısının bireysel adalet algısını etki etmesi

- 3) Sesslilik İlkesi: alınan kararlara katılımın artması ve adaletli kararların alınması
- 4) Bireylerarası Adalet İlkesi: çalışan bireyler arasındaki ilişkilerin saygılı, olgun ve nazik olması
- 5) Tutarlılık İlkesi: okul müdürlerinin çalışanlarla olan davranışlarında adalet algısının oluşması
- 6) Sosyal Eşitlilik İlkesi: kararvericilerin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olarak görev vermesi
- 7) Düzeltme İlkesi: kararvericilerin aldıkları hatalı ve olumsuz kararların daha sonradan düzeltilmesi
- 8) Doğruluk İlkesi: alınan kararların bilgiye dayalı olarak alınması şeklinde sıralanmıştır (Oztürk, 2020).

Hoy Tarter (2004), okul yöneticileri ve öğretmenler, öğretme ve öğrenme amaçlarına ulaşmak için birbirlerine bağlıdırlar. Okul yöneticileri davranışlarıyla her zaman öğretmen, öğrenci ve velilere örnek teşkil etmektedir. Bunun içinde yöneticilerin etik, duygu, dürüst, ahlaki, güvenilir, saygılı ve b. gibi davranışları okul içindeki adalet duygusunun pozitif şekilde olmasına temin etmektedir. Okullardaki adalet algısı okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci ve veli arasında şekillenmektedir. Okulların insan yetiştiren kurumlar olmasından dolayı bireylerarası yürütülen ilişkilerde adalet algısının dikkate alınması gerekmektedir.

Okullardaki adalet algısı, gösterilen ilkelerle tutarlı bir lider davranışına bağlıdır. Bu ilkeler öğretmenlerin adalet algısının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler kendilerine etki eden karara katılmak isterler fakat okul çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalıdırlar ve bununla da görüşlerinin karar verme sürecinde temsil edildiğini düşünürler. Bunlara ilaveten, liderler hatalı bir karar aldıklarında, yanlışlarını geri bildirimlerle veya doğru bilgi edindiklerinde düzeltme ve kararlarını geri alma güvenine sahip olmalıdırlar (Kasapoğlu, 2015).

Kısaca; eğitim kurumlarında okulun niteliğini arttırmak; örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak; öğretmenlerin performansını ve iş tatminini artırıcı adil örgütsel politikalarla mümkün olmaktadır. Bu sebeple, öğretmenlerde pozitif bir adalet algısının oluşması için kurum yöneticilerinin adaletli uygulamalarla sonuçlanacak kararlar verip çalışanlarda etkin bir iletişim halinde olmalıdır (Ergül, 2019).

2.2. Motivasyon

2.2.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon Türkçede güdüleme isteklendirme, heveslendirme anlamlarına gelmektedir. Güdüleme sözcüğü motivasyon kelimesiyle eş anlamlıdır. Güdülenme, harekete ait, hareket meydana getiren anlamında kullanılmaktadır. Motivasyona hareket

boyutundan bakarsak, kişileri istenen ve beklenen hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik etme demek olduğu ortaya çıkar.

Motive, birey davranışını anlamada mühim bir süreç ve bireyi belli bir hedef için harekete geçirmekte olan güçtür (Hoy ve Miskel 2012; Demir 2018). Bireyi belli bir amaca doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan denemelerin toplamına motivasyon denilmektedir (Güney, 2012). Kişiler belli bir amaca ulaşabilmek için bir kurumun üyesi olurlar. Kurum bu kişilerin çabalarından dolayı onlara değerli olduğu bilinen teşvik ediciler vererek onların davranışlarının belli bir istikamette eğilim göstermesi sağlanabilmektedir.

Motivasyonla ilgili birçok tanımın ortak yönlerinden biri de kişinin davranışına etki etmesi ve etkinin kişiyi belirli hareketlere sevk edebilme anlamını taşımasında olmasıdır. Motivasyon terimi, gerçekte de kişiyi birçok etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten başka şekilde etmesini sağlamayı belirtmektedir.

Genel olarak, motivasyon ihtiyaç, beklenti, davranış, hedefler ve geri bildirim konularını içermektedir (Acar, 2011). Kişiden kişiye çeşitlilik göstermesi ve birçok bilim adamı tarafından farklı teorilerin meydana çıkması, motivasyonun karmaşık bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır. Güdüleme veya motivasyon, kişiyi belli bir hedefe yönelten ve davranışları yapmaya sürükleyen, organizmayı harekete geçiren bir değişikliği ya da gerilimi ifade etmektedir (Acar, 2011) .

Motivasyon kişide oluşmakta olan ilk arzu ve isteklerin seçilmesinde, bunların önceliklerine göre sıralanmasında, planlanmasında ve olumlu veya olumsuz bir şekilde yerine getirilmesinde kullanılan ve bilişsel işlemlerin ve motor davranış oluşmasına sebep olan, değerlendiren, yönlendiren, düzenleme yapan, artıran, sürekli değişmekte olan kümülatif bir hareketlenmedir (Dur, 2014).

İnsan davranışlarını, onların istikametini ve süresini belirlemekte olan unsurlar içsel ve dışsal olarak iki yere ayrılmaktadır. Eğer birey belirli bir işi kendisinin gelişimi için yapıyorsa veya ödüllendirme olarak algılamaktaysa bu içsel motivasyonu, tam tersi dıştan gelen bir ödüllendirme için bunlara terfi, ücret, statü gibi benzerlerini elde etmek istiyorsa, bu da dışsal motivasyonu ifade etmekte olur.

Bir kurumda motivasyonu oluşturmakta olan ihtiyaçlar karşılanmıyorsa, orada tatminsizlik oluşur. Birey, çeşitli olay ve zamanlarda güdülleri nedeniyle çeşitli davranışlar sergiliye bilir. Bunun ise esas nedeni, kişinin ihtiyaçlarını karşılaması ve tatmin olması yönündeki çabalarıdır.

İnsan gereksinimleri fizyolojik, psikolojik ve toplumsal olarak sınıflandırmak mümkündür. Fizyolojik gereksinimlere insan yaşamının devam edilmesi için doyurulması gerekmekte olan beslenme, barınma gibi gereksinimleri kapsamaktadır. İnsan psikolojik olarak hem etki eden hem de etkileyen bir varlığa sahiptir ki, kendisinin

istediyi bir dengeye gelebilmesi için kendisinin gerçekleştirebilme gibi psikolojik gereksinimlerin de karşılanması gerekecektir. İnsanların toplum içinde yaşaması onlar da saygınlık, sevilme ve bağlılık gibi toplumsal gereksinimler sonradan öğrenilmektedir (Birkan, 2009).

Motivasyon kavramının temeli kişi davranışını tetikleme, yön verme ve devam etme hareketlerini içerir. Tetikleme hareketinin birinci faktöründe, kişinin içinde onu farklı şekillerde davranmaya yönlendiren motiveler vardır ki, bu motiveleri harekete geçiren çevresel faktörlerle alakalıdır. İkinci faktörde, belirlenen bir amaçla yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise kişinin davranışını devam edip veya devam etmemesiyle ilgilidir. Gösterilmiş bu üç faktör çalışan bir kişinin analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır.

Motivasyon kişilerin içinden gelen itici kuvvetlerle belirlenen bir amaca doğru istikametlenme ve amacı olan davranışların gösterilme sürecidir. Kişilerin davranışlarına istikamet veren, temel gereksinimlerini kullanarak onu harekete geçiren, kişinin hareketlerine devamlılık getiren, onları pozitif yönde ilerleten bir güçtür. İşgörenlerin kurum içindeki arzu ve isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun oluşması, işgörenlerin mesleklerini sevmeleri, işgörenler ve yöneticiler arasında pozitif bir ilişkinin oluşması, onlara verilen her türlü vazifeleri başarıyla gerçekleştirmek amacıyla, işgörenlerin yüksek bir performansla çalışmalarına yardım edecektir. Motivasyon sürecinde en mühim etkenlerden biri de bu süreci yürüten yöneticinin yeteneklerinin olmasıdır.

İnsanlar yapmakta olan şeylerden veya yaptıkları işten bir anlam buluyorlarsa onların inanılmaz bir enerjiye sahip oldukları herkes tarafından bilinmektedir. Örgütlerdeki başarının çalışan bireylerin çabalarının sayesinde. Çalışanların potansiyelleri motive edilmeden ulaşılması çok zordur. Bir kişinin fikir ve düşüncesini değiştirmek zahmetli bir iştir davranışın değişmesi çok zordur. Bu sebeple de çalışanların işe ve örgütlerine karşı tutum ve davranışları önem kazanmaktadır (Acar, 2011).

Motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgüt amaçlarına ulaşılması için insan emeği ve diğer üretim faktörlerinin birleşmesi gerekmektedir. Ama üretim faktörleri içinde en mühim faktör insan faktörüdür. İşgörenleri motive eden faktörler bireyden bireye değişmektedir. Bireyleri motive edecek araçlar onların psikolojik yapıları ve çeşitli ihtiyaç seviyeleri nedeniyle değişir. Motivasyon araçlarını kullanırken kişisel farklılıklar göz önünde olmalıdır. Her gruptaki personelin motivasyon faktörleri farklı olduğundan, özellikle onların psikolojik durumunu dikkate alınması gerekmektedir. Kurumlarda işgörenlerin motivasyon seviyesi ile çalışma kalitesinin ilerlemesi, iş doyumunu ve yaratacılıkların daha da arttırılması, personelin maddi ve manevi gereksinimlerinin incelenmesi, işgörenlerin amaç ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, kurum amaçları ve işgörenlerin amaçlarının

koordine edilmesi, onlara kurumsal amaçların gerçekleşmesi için kullanılacak en uygun motivasyon teorileriyle onların motive edilmesi temel yönetim süreçleridir.

Motivasyon konusunda en mühim faktörlerden biri de yönetici ve işgören arasındaki iletişimdir. İletişim katılımcı ve yaratıcı yönetim uygulamasının en önemli şartıdır. Motivasyon bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzularını harekete geçirilmesi, bireylerin gereksinimlerinin karşılanması, kuramsal hedefler, davranışlar ve performansları hakkında bilginin verilmesi iletişimin sağlanmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple motivasyon ile beraber bireylerin belli bir şekilde davranmaya zorlayan sebeplerin analiz edilmesi gerekmektedir (Çiçek, 2005).

Motivasyonla ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Kişinin bir hedefe ulaşması için gösterdiği tutarlılık, amaç ve azimlilik (Robbins ve Judge, 2012).

Motivasyon genel olarak insanların ne istediklerine, ne yapmağı seçtiklerini ve ne yapmağı taahhüt ettiklerini ifade eder (Keller, 2010).

Motivasyon, işgörenin davranışlarını teşvik eden ve bireysel veya çevresel koşulların meydana çıkardığı eylemlerdir (Özgen, 2018).

Motivasyon işgörenleri teşvik eden hareketlerinin istikametini değiştiren, çalışan istek, inanç, korku ve düşüncesidir (Fındıkçı, 2000).

Motivasyon, bir amaçla ilgili davranışı ortaya çıkaran, bu davranışın yönünü, devamlılığını ve şiddetini belirlemekte olan içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar toplumdur (Özgen, 2018).

Motivasyon, bir veya birden fazla kişini, belli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların bütünüdür (Acar, 2011).

Motivasyon, gereksinim ya da beklentiler, davranış, hedefler ve geri bildirim konularını içermektedir (Öztürk, 2006).

Motivasyon, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda istikametlendiren ve davranışları yapmaya sevk eden, organizmayı hareket ettiren bir değişikliği ya da gerilimi ifade etmektedir (Acar, 2011).

Kişilerin devamlı bir şekilde harekete geçmeleri için yapılan araştırmaların bütünü motivasyon kavramını içermektedir (İşgörür, 2020).

Motivasyon, motive olmak, bir şeyler yapmaya istikametlendirmek demekdirse, harekete geçmek için hiçbir ilham hiss etmeyen birey motivasyonsuz olarak tanımlanır. Fakat motive edilen veya işine odaklanan biri güdülenmiş olarak tanımlanmaktadır (Ruan ve Deci, 2000; Karacaoğlu, 2019).

Robbins motivasyonu, kişinin belirlediği hedefe ulaşmak için sarf ettiği yoğunluk, istikamet ve ısrarlılık olma süreci olarak tanımlamaktadır. Yoğunluk kişinin ne kadar çalışacağıyla alakalıdır. İstikamet kişinin gösterdiği çabanın belirlenen bir hedefe hizmet etmesini vurgulamaktadır. İsrarlılık ise kişinin bu süreçte ne kadar azimle çalışmasıyla alakalıdır. Motivasyonu yüksek belirlenen kişide, hedefine ulaşana kadar işini yapmaya hep devam edecektir (Mercanlıoğlu, 2012).

Motivasyon, kişiyi bir hedefe ulaşmak için davranmaya sevk eden, eyleme geçiren, kişinin gösterdiği davranışları güçlendiren, yönelten bir içsel güçtür (Demir, 2018).

2.2.2. Motivasyon Özellikleri

Günümüzde insanlar kendi gereksinimlerini karşılamak için birtakım davranışlar göstermektedir. Bu davranışların gösterilmesiyle kişiler kendilerini güdüleyecek öğeleri belirleyebileceğini ifade etmektedir. İnsanların kendi gereksinimlerini karşılaması için yaptıkları davranışlar devamlılığını sağlarken kendisinin güdüleyecek unsurlarının bilmesi ve bu unsurlar doğrultusunda davranışlarını gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir (Akgün, 2015).

Kişilerin motivasyon prosedürünün oluşmasında kişilerin gereksinimlerinin, arzularının, motivelerinin ulaşmak istediği amaçların esas öğeler olduğu belirtilmiştir. Kurum yöneticilerinin belli hedeflere ulaşılması için çalışanları güdülemeleri gerekte olduğu ifade edilmiştir. Bunun için de örgüt yöneticilerinin motivasyon kavramını iyi anlamalı, motivasyon özelliklerine hakim olmalı, motivasyonu nasıl bir şekilde kullanmalarıyla gerçekleştirebileceği belirtilmiştir (Gürler, 2020).

Motivasyonun en mühim özelliklerinden biri de onun bireyden bireye çeşitlilik göstermesidir. Bir bireyi tatmin Eden durum, diğer bir bireyi tatmin etmeyebilir. Bu durumun gözlemlenmesinin, kişilik özelliklerinin birbirinden çeşitli olmasıyla alakalıdır.

İnsan davranışları üzerinde motivasyonun etkisi büyüktür. Bireyin nelerden güdülendiğini, nelerden güdülenmediğini beklenebilir davranışlarla belirlenebilir (Güney, 2015). Motivasyon kavramının bireyin kendisine özgü olması ve beklenebilir davranışlarla belirlenmesi motivasyonun özelliklerini ortaya koyduğu dile getirebilir.

Bozöyük (2019), kişilerin davranışta yönlendirme, devam etme, davranışın sağlanması, davranışın sonucunda pozitif bir hisse sahip olma durumunu motivasyonun ortak bir özelliği olarak belirtilmiştir. Motivasyon çalışanlar açısından da özelliklerini çeşitli şekilde ele almıştır. Gereksinim, motive, istek, sosyal, kişisel ve toplumsal yapının motivasyonun esasını oluşturmuştur. Çalışan bireylerin tatmin olmaları sonucunda diğer bir hedefin davranışı meydana çıkaracağı ve buna bağlı olarak tatmin edilen ihtiyacın güdüleyici özelliğini paylaşmıştır.

2.2.3. Motivasyon Türleri

2.2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kişinin kendi gereksinimlerini karşılamak, kendi arzu ve isteklerini gerçekleştirmek ve ulaşmak istediği hedef doğrultusundaki gözlemler karşısında sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyonda kişi, kendi için yararlı olan yolları hep denemektedir. İçsel motivasyonu yüksek olan kişiler özgüveni de yüksek olur. Aynı zamanda, içsel motivasyonu yüksek olan kişiler onurlarına oldukça düşkündür. İçsel onur, en iyiyi başarmak için kişiyi motive etmektedir (Akköşe , 2020 ; Nicholls ve Robert , 1992).

İçsel motivasyonda, çalışan bireyin motive olmasında işin kendisinin etkili olduğu ön planda tutulur. Çalışan bireylerin motive olunmasında dışsal koşulların etkisiz olduğu dile getirilmektedir. Bunun için de işin ilgi çekici olması, çalışan birey tarafından önemli olması, işe karşı sorumluluk gibi öğeler içsel motivasyon araçları sırasındadır (Özgen , 2018).

İçsel motivasyon, aynı zamanda kişilerin bireysel yeteneklerini de meydana çıkarmaktadır. Hackman ve arkadaşları içsel motivasyonun beş esas özellikleri olduğunu ifade etmiştir. Bu özelliklere işin önemi, işin kimliği, yetenek çeşitliliği, geri bildirim ve bağımsızlıktır (Hackman ve Lawler, 1971, Hackman ve Oldman 1975; Özgen, 2018).

Kişinin bir işi yaparken kendi kendine güdülenmesine içsel motivasyon denir (Emir, 2017). İçsel motivasyonda, kişi ödül için değil, kendisi için yararlı olacağından harekete geçer. İçsel motivasyon, bireylerin kişisel çıkarlarını kapsamaktadır.

İçsel motivasyon en iyi motivasyon türü sayılmaktadır. Bunun sebebi ise, kişinin kendi isteğiyle eyleme geçmesi gösterilmektedir. İçsel motivasyonda, kişiyi davranışı gerçekleştirmesi için harekete doğru istikamettiren faktörlere gereksinimler, ilgi ve istekler, sevgiler gibi faktörler dahildir.

İçsel motivasyonda çalışan bireyleri güdüleyen faktör kişinin kendisidir. İçsel motivasyon bireyin kendi kapasitelerini, iş ile alakalı yeteneğini meydana çıkarma olarak da tanımlanabilir. Kurumlarda çalışan bireylerin içsel motivasyon düzeylerini negatif veya pozitif yönde etki eden birtakım öğeler vardır. Bu öğeler aşağıda verilmiştir (James ve Edden, 2001; Özgen, 2018):

Negatif Öğeler

- Kendisine karşı inamsızlık
- Hüsrana
- Sıkıntı
- Yanlış giden ilişkiler
- Hayatı boşuna heba etmek duygusu

Pozitif Öğeler

- Sevinç
- Heves
- Sevgi
- Azimlilik
- Kendinden gurur duyma duygusu
- Coşku
- İntikam alma

İçsel motivasyonda kişi yaptığı işe karşı hem meraklı hem de ilgilidir. Bunun içinde kişi işini isteyerek yapar. İçsel motivasyonu etki eden faktörlerden bazıları da rekabet, takdir etme, ilgi ve meydan okumadır (Emir, 2017).

Kısaca, kişiye hiçbir bir zorlama yapılmadan kendi isteğiyle bir işi yapmasına içsel motivasyon denmektedir.

2.2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin dış çevresinden kaynaklanmaktadır ki, bu da bireyin çevresinden gelen ödüllendirme ile harekete geçmektedir. Yapılan birçok çalışmada, içsel motivasyon olmuş kişilerin dışsal motivasyon olan kişilere oranla daha başarılı oldukları sergilenmiştir (Akköşe , 2020).

Dışsal motivasyonda bireyin ne kazanacağı oldukça önemlidir. Dışsal motivasyon olmuş kişiler daha çok ceza almamak; ödül almak; başkalarını memnun etmek gibi davranışlarda bulunurlar. Örgütlerde, çalışan bireylere ödüllendirme, takdir etme, olumlu geri dönüşlerin sağlanması onlarda pozitif davranışları sağlarken, çalışan bireylerin örgütlerde dışlanması, alay edilmesi, görmezden gelmek gibi davranışlar çalışan bireylerde negatif davranışların oluşmasını sağlayacaktır (Özgen , 2018).

Örgütlerde çalışan bireylerin motivasyonunu pozitif yönde etki eden dışsal öğeler aşağıdakılardır:

- ❖ Performans Değerlendirme
- ❖ Ödül
- ❖ Sertifika
- ❖ Statü
- ❖ Mükafat
- ❖ Madalya
- ❖ Kupa
- ❖ Kulüp üyeliği
- ❖ Benimsenme duygusu

Örgütlerde çalışan bireylerin motivasyonunu negative yönde etki eden dışsal öğeler aşağıdakılardır:

- ❖ Dalga geçme
- ❖ Ceza vermek
- ❖ Onurunu kırmak
- ❖ Eleştirede bulunma
- ❖ Haklarını alma
- ❖ Sözlü olarak kırmak

Sonuç olarak, içsel motivasyonla çalışan bireylerin kendi istekleriyle, hiçbir ödül karşılığı olmadan, işin yapısında değişiklikler yapılmasıysa, dışsal motivasyon da çalışan bireylere dışsal ödüller sağlanarak işin yapısında hiçbir değişiklik yapılmamasıdır.

2.2.4. Motivasyon Kuramları

İnsan davranışlarının sebeplerini araştırarak kişiyi anlamlandırmak hedefiyle çok çalışmalar yapılmıştır. İnsan davranışlarının sebebini açıklayan motivasyonun neyin sağladığı, bir kişiyi güdülemek için nelere ihtiyaç duyduğunu, motivasyon sürecinin daha da devamlı tutulması için nelerin yapılmasını gerektiğini geçmişten günümüze kadar çok ilgi duyulan bir araştırma konusu olmuştur. Kişilerin motivasyonuna katkıda bulunduğu etmenleri açıklamak için birtakım kuramlar öne sürülmüştür. Bu kuramlar genel olarak iki grupta yer almaktadır. Bu etmenler örgüt tarafından sunulursa, kişinin motivasyonuna büyük katkı sağlayabilir (Kıray, 2019). Aynı zamanda bu kuramlar kişiler arasındaki farkları makul hale getirip, bu farkların neler olduğunu açıklamamıza yardım etmektedir (Narmanlı, 2019).

Table 2.2. Motivasyon Kuramları

KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ	EŞİTLİK TEORİSİ
ERG TEORİSİ	BEKLENTİ TEORİSİ
ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ	PORTER-LAWLER MODELİ (GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ TEORİSİ)
BAŞARI İHTİYACI TEORİSİ	AMAÇ TEORİSİ

Şekilden de görüldüğü gibi motivasyonla ilgili kuramlar genel olarak “kapsam kuramları” ve “süreç kuramları” olmak üzere iki yere ayrılmaktadır. Kapsam kuramları içe dönük faktörlere, süreç kuramları ise dışa dönük faktörlere ağırlık vermektedir (Karacaoğlu, 2019). Başka bir deyişle, kapsam kuramları kişinin psikolojik ve fizyolojik açıdan kendi tutum ve davranışlarına neden olan duyguların analiz eder ve motive

olmaya çalışır. Süreç kuramları ise bir davranış ve tutumun oluşmasından nasıl durdurulduğuna kadar olan süreci araştırmaktadır (Birkan, 2009). Motivasyon kuramlarını bilmek motivasyonu tam olarak anlaşılması için oldukça önemlidir.

2.2.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları bireyleri nelerin motive ettiğini belirlemeye, kişilerin gereksinimlerini tanımaya, kişilerin neden böyle davrandıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramlar daha çok insan gereksinimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bireylerin tatmin etmek ve iyi bir performans gösterebilmek için hakim olmaları gereken güdüler ve amaçlarıyla ilgilenir. Kapsam kuramları geçmişten bugüne kadar birden çok konuyu içerdiği için statik olarak tanımlanırlar. Bu sebepten olayı bu kuramlar eğer motive etmeyi doğru tahmin edemediyse bile bireylerin iş ortamlarında nelerin motive ettiğini anlama noktasında önem taşımaktadır (Karacaoğlu, 2019).

2.2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kapsam kuramları içinde en çok tanınan ve en fazla tartışılanı Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"ıdır. Bu kurama göre bireyin her bir davranışı onun bir gereksinimini gidermeye yöneliktir ve sıralı bir şekilde dizilen bu ihtiyaçlardan biri karşılanmadıysa, diğerleri kişiyi harekete geçirmeyecektir. Yani, motivasyonun sağlanabilmesi için kişinin hangi basamakta olması ve bir üst basamaktaki ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Kişi eğer bir ihtiyacı karşılayamıyorsa, diğer basamağa geçemez.

Maslow'un yaklaşımında iki esas görüşten bahsedilmektedir. Başka bir deyişle, bunlardan biri birey gereksinimlerinin hiyerarşik olarak sıralanmasıdır. İkincisi ise karşılanan gereksinimlerin artık gözlenen bir seviyede motive edici olmadığıdır. Maslow bireylerin sahip olmak istedikleri değerler tarafından güdülendiklerini ifade etmektedir. Bu motivasyon kuramının önceliğinde Maslow' un ihtiyaçlar kuramı yer almaktadır. Maslow bireyin temel ihtiyaçlarını aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:



Şekil1.1. Maslow un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

2.2.4.1.2. Fizyolojik İhtiyaçlar

Bu piramidin en alt basamağındaki fizyolojik ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar en esas ve giderilmesi gereken ihtiyaçlardandır. Yemek yeme, su içme, uyuma, nefes almak ve b. gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar grubunda yer almaktadır. Örnek olarak, eğer bir kişi bu ihtiyaçları aynı anda karşılırsa, fizyolojik ihtiyaçlarını doydurmamış olacaktır. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmezse, insan hayatını devam ettiremez. Biyolojik bir hayatın devamlılığı için gösterilen bu ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Kıray, 2019). Bu ihtiyaçlar tatmin edilmezse, fizyolojik ihtiyaçlar tarafından baskı görülür ve diğer ihtiyaçlar önemini kaybeder. Bununlada kişinin tekrar bu ihtiyaçların memnuniyetini sağlamaya istikametlendirmektedir.

2.2.4.1.3. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlar tam şekilde karşılandıktan sonra sıradaki olan güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyaçlarına kendini koruma, emniyette olma, güven duyma, korkudan kaçınma, istikrar ve başkalarını içermektedir. Maslow güvenlik ihtiyaçlarının toplum yapısında kargaşaların olduğu, kişinin emniyette olmadığı, doğal afet gibi negatif şartlar altında aktif olacağını ifade etmiştir.

Toplumdaki kural, anlaşmalar ve kişinin emniyeti nedeniyle bu gereksinimin faal bir motivatör görevinde olmadığı ama hastalıkla doğal afetler, otoritenin yıkılması, kötü şartların oluşması halinde baskın bir hale geleceği ifade edilmektedir (Kıray, 2019). Maslow kişinin güvenlik ihtiyacını karşılamadan diğer basamağa yani, sevgi ve

ait olma, takdir ve saygı ve kendini gerçekleştirme gibi basamaklarındaki ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu belirtmiştir.

2.2.4.1.4. Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı

Temel ihtiyaçların karşılanmasından sonra meydana çıkan diğer bir ihtiyaç sevgi ve ait olma ihtiyacıdır. Sevgi ve ait olma ihtiyacı kişinin sosyal ve psikolojik dengesinin sürekli bir şekilde karşılamaktadır (Kıray, 2019). Sevgi ve ait olma ihtiyacında insanların daha çok etrafındaki kişilerle iletişime geçmesi ve onların bu bireyler tarafından kabul edilmeleri gerekebilir. Eğer bu durum karşılanmıyorsa, kişi kendini oldukça yalnız ve mutsuz hisseder. Bireyin temel ihtiyacı, etrafındaki olan insanlar tarafından kabul görmek, dostluklar kurabilmek ve toplumda iyi bir yere sahip olmaktır (Birkay, 2019).

2.2.4.1.5. Takdir ve Saygı İhtiyacı

Diğer ihtiyaçlarla kıyaslandığında, takdir ve saygı ihtiyacı daha yüksek düzeyde oluşan bir ihtiyaçtır. Bu basamaktaki ihtiyaç iki gruba ayrılabilir: birincisi, kişinin kendisine duyduğu saygı ikincisi ise etraftaki kişilerin bireye duyduğu saygıdır. Bireyde takdir ve saygı ihtiyacından memnun kalınması onlarda kendine güven, değer, özerklik gibi duygunu ortaya çıkarırken, takdir etme ve saygı ihtiyacının bireyde oluşmaması ise insanlarda çaresizlik, aşağılık ve başka psikolojik problemleri ortaya çıkarabilmektedir.

2.2.4.1.6. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

En son düzeyde kişi kendi becerilerini sonuna kadar kullanıp en üst sınıra doğru çabalamaktadır. Kişi kendi potansiyelini tüm şekilde ortaya koymaktadır. Bundan önceki ihtiyaçlar memnun kalınmamışsa ve kişiler kendi potansiyellerini tümüyle ortaya koymamışsa, yine de bir tatminsizlik ve rahatsızlıkla karşı karşıya kalmaktalar (Kıray, 2019).

2.2.4.2. Frederick Herzberg' in Çift Faktör (Hijyen) Kuramı

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra ikinci en çok tanınan kuramlardan biri de Herzberg' in "Çift Faktör Kuramı"dır. Herzberg bu kuramı 200 mühendis ve muhasebede çalışan kişilerden çalışma ortamlarında ne zaman kendilerini mutlu ve ne zaman mutsuz hissettiklerini sorarak bu araştırmanı yapmıştır. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı bu araştırma sorularından sonra oluşmuştur. Bu araştırma bulgularına göre, çalışanların mutlu oldukları zaman işle olan etmenleri işin bizzat kendisi, onun sorumluluğu, başarıma vb. kavramlarla belirtmiş, mutsuz oldukları zamanları ise daha çok ücret, iletişim, çalışma koşulları vb. kavramları oldukları belirtmişlerdir (Birkan, 2009).

Herzberg, bu araştırmanın sonuçlarına göre kişileri motive eden ve motive etmeyen etmenleri iki gruba ayırmıştır. Herzberg kişileri motive eden etmenleri motivasyonel, onları motive etmeyen, tatmin etmeyen etmen ise hijyen etmenleri adlandırmıştır. Hijyen etmenlerinde iş tatminsizliğini daha da azaltarak etki etmektedir.

Bunlara çalışanların iş güvenliği, çalışma koşulları, ücret, üstler astlarla ilişkiler, kontrol gibi benzer etmenler dâhildir. Motivasyon etmenleri ise aksine, iş tatminini daha da arttırarak etkilemektedir. Motivasyon etmenlere, statü, kendini geliştirme, sorumluluk, başarı, ilerleme dâhildir. Bu etmenler insanı motive etmemekle fakat oluşmaması durumunda memnuniyet sağlamaları mümkün değildir. Bu gibi etmenler çalışma ortamında gösterilecek en minimal şartlardan biridir (Kıray, 2019).

Hijyen etmenleri çalışanlarda kısa süreli bir memnuniyet sağlayabilmektedir, motivasyon etmenleri ise çalışanlarda uzun süreli bir memnuniyet sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2019).

Herzberg, işi değer katma düşüncesiyle motivasyona önemli katkılarla temin etmesidir. Yapılacak işler çalışan bireylerin sınırını zorlarsa ve daha çok sorumluluk yüklenirse, kişisel gelişimleri olumlu şekilde düzenlenirse, çalışan bireylerin motivasyonları bir o kadar da arttırmakta olacaktır (Özgen, 2018).

Bu kuram, yönetici kişilerin motive etmeyi anlamaları konusunda oldukça mühim katkılarda bulunmuştur ki, bireyin başarısından çok onun memnun olup olmaması üzerinde odaklanmasından dolayı tenkitlere neden olmuştur (Karacaoğlu, 2019).

2.2.4.3. Clayton Alderfer' in ERG Kuramı

Clayton Alderfer Maslow'un İhtiyaçlar Kuramından etkilenecek onu daha modern durumlara getirerek ERG kuramını oluşturmuştur. Maslow'un kuramından farklı olarak birey ihtiyaçlarını beş kategoride değil, üç kategoride ele almıştır. Bunlar: var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarını gruplamıştır. ERG kuramının ismi bu ihtiyaçların İngilizceden oluşan baş harflerden oluşmuştur.

Bu kuram Maslow'un İhtiyaçlar Kuramından farklı olarak, hiyerarşik sıralanması daha az bir şekilde önemini belirtmiş, bir veya birçok ihtiyacın aynı zamanda karşılanmasını kabul etmiş ve kişinin sıradaki ihtiyaç için güdüleneceği bir kural olarak görülmemektedir (Birkan, 2009).

Table 2.3. Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması

	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Modeller			
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki (Bağıllık) ihtiyaçları	Gelişme (Büyüme) ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçları	Güven ve sosyal ihtiyaçları	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

2.2.4.4. Varlık Sürdürme İhtiyaçları

Varlık sürdürme ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla paralel bir şekilde gelmektedir. Çünkü varlık sürdürme ihtiyacında kişilerin gıda, barınma, güvenlik, maddesel istekler bu grupta oluşmaktadır. Çalışma ortamındaki ücret, emniyet ve iş koşulları gibi temel ihtiyaçlar bu kapsamda gösterilebilir (Birkan, 2009). Kişi fiziksel olarak varlığını koruması, hayatını devam edebilmek için bu gruba ihtiyacı vardır.

2.2.4.5. İlişki İhtiyaçları

Bu ihtiyaç Maslow'un güven ve sosyal ihtiyacıyla denk gelmektedir. Burada kişiler daha çok kendi duygu ve düşüncelerini etrafındaki kişilerle ilişki kurarak bu ihtiyacı istemektedirler. Çalışma ortamında kişi çoğu zaman çalışma arkadaşlarıyla iletişimde olmayı, kabul görülmeyi ve takdir edilmelerini istemektedirler.

2.2.4.6. Gelişme İhtiyaçları

Gelişme ihtiyaçları Maslow'un takdir ve saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla birlikte paralel gelmektedir. Gelişme ihtiyaçları, kişilerin büyüme ve kendi potansiyellerine ulaşmak isteğiyle alakalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Demir, 2018).

Alderfer ve Maslow'un kuramları arasında ortak noktaları olduğu kadar farklı noktaları da vardır. Bunlardan birincisi, Maslow ihtiyaçların sıralı halde birbirini karşılamalı olduğunu vurgulamıştır ki, Alderfer ise kişinin her bir ihtiyacının aşamalık gözetmeksizin aynı anda da hissedebileceğini ifade etmiştir. İkinci fark, giderilen ihtiyacın artık güdüleyici olmadığını vurgularken Alderfer tam tersi, giderilmemiş bir ihtiyacın kişilerde daha da alt basamaklara gerilemesine sebep olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü fark ise Alderfer kendi kuramında çeşitli kişiler için ihtiyaçların değişebileceğini ifade etmiştir.

Kısacası, ERG kuramı Maslow' un kuramına göre daha kişisel farklılıklara özen göstermiştir.

2.2.4.7. Mc Clelland' ın Başarı İhtiyaç Kuramı

Başarı ihtiyacı kuramının temel kaynağı Henry Murray'ın kişilerin davranışlarının nedenleriyle alakalı araştırmalarıdır. Mc Clelland Murray' dan da esinlenerek başarıma ihtiyacı kuramını üç yere ayırmıştır. Bu ihtiyaçlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı, bağlanma ihtiyacıdır. Bu kuramda hiyerarşik bir sıralamaya önem verilmemektedir. Buna sebep ise farklı kişilerin farklı davranış ve tutum biçimlerini sergileyebileceğini ifade etmektedir (Kıray, 2019). Örnek olarak, bir kişinin başarılı olması çok önemliyse de başka bir kişi için bu çok da mühim değildir.

2.2.4.7.1. Başarı ihtiyacı

Başarı ihtiyacına göre kişilerin işlerinde hatasız ve işlerinin nasıl iyi yapacağını esasında başarı ihtiyacının gizli olduğu ifade edilmektedir. Birçok insanda potansiyel olarak bulunan bir ihtiyaç olmasına karşın uygun ortam ve fırsat sunulmadığında meydana çıkma olasılığı oldukça düşük düzeydedir (Demir, 2018). Bir kişinin en iyiye ulaşma isteği ya da ilgi alanında mükemmel olma mevzuyla kararlılığı başarı motivesi ile açıklanmaktadır. Örnek olarak, zor işlerin üstünden gelmek, karmakarışık işleri başarma ve yüksek başarı elde etme başarı güdüsü ihtiyacına aittir.

Şimşek başarı güdüsü yüksek olan kişilerin özelliklerini aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

1. Problemleri çözmek için onlara kişisel özelliklerinin verilmesi
2. Hedefe doğru ilerler
3. Elde edilebilen hedefler ortaya çıkararak belli bir seviyede risk alırlar
4. Karmakarışık olan işlere yoğun bir istekle katılırlar.

Başarma motivesi güçlü olan kişiler hedefe ulaşmak için devamlı bir şekilde farklı yolları denemekte ve daha önceden yapılan şeylerden daha iyi yapma isteği sergilemektedirler (Venugopalon; 2007; Kıray, 2019).

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler amaca odaklanırlar. Ama amaca doğru yöneldiğinde kişilerin kendilerini geliştirmesi, tükettiği çabalar başarı sonucunda elde edilecek ödüller kadar mühimdir.

Bu kurama göre, bir örgütte çalışanın ihtiyaçlarının belli olması tam olarak yöneticinin seçme ve yerleştirme yöntemini de geliştirebilir. Bununlada başarı güdüsü yüksek olan birey kendi beceri ve yeteneklerine uygun bir çalışma alanına istikametlendirilebilir. Böylece güdülenmek için gerekli olan hareket alanını bulan birey kendi tüm bilgi ve donanımını çalıştığı işe yansıtabacaktır.

2.2.4.7.2. Güç ihtiyacı

Bu ihtiyacı kendilerinde gören kişiler güç ile motive olmuşlardır. Bu tip kişilerde daha çok statü artışı, başkalarını güçlü etkileme, olayları değiştirme dürtüsü ve kontrolü elden bırakmama gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Güç ihtiyacı, normal şartlar altında çeşitli tutum ve davranışlar gösterecek kişilere etki ederek kendisinin istediği istikamette davranmalarını temin etmektedir (Demir, 2018).

Güç ihtiyacı bireyler arasında oluşmaktadır. Çünkü güç ihtiyacına sahip olan bireyler diğerlerini etki altına almakla ilgilidir. Mc Clelland güç ihtiyacının kendisini de iki yere ayırmıştır: “kişiselleştirilmiş”, “sosyalleşmiş” güçtür. Sosyalleşmiş güç yapıcı, kişiselleştirilmiş güç ise yıkıcı bir güç olarak görülmektedir. Kişiselleştirilmiş güçte kişiler diğer kişilere yön vermeye çalışmakta, sosyalleşmiş güçte ise kişi kurum hedeflerini geliştirmek için çaba sarf etmektedir (Kıray, 2019). Mc Clelland’ın sonuçlarına göre en iyi yöneticiler sosyal ihtiyaçlara sahip olanlardır ki, bununla da omlar kurumlarına büyük katkı sağlamaktalar (Birkan, 2009).

2.2.4.7.3. Bağıllık İhtiyacı

Bu tipe ait olan kişiler çoğu zaman samimi ilişkiler kurmak, sosyal ortamlara katılmak, sevmek ve sevilme, arkadaşlık kurmak istemektedirler. Bu bireyler çatışmalı olan durumları anlamsız bulur ve o ortamdan uzaklaşırlar. Tabi bu gibi durumlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı kişiler ilişki kurmaya meyilliyse, bazıları ilişki kurmaktan çekinirler. Bağıllık ihtiyacı yüksek olan kişiler kendilerini karşı tarafa nasıl gösterirse, aynı davranışı karşı taraftan da beklemekte olurlar.

Kişilerin arkadaşlık kurma ihtiyacında özellikleri aşağıdakilerdir:

- ✓ Diğer kişilerle duygusal temasta olma
- ✓ Diğer kişilerin sevgisini kazanma
- ✓ Sosyal duygulardan memnun kalma
- ✓ Bir ortama dahil olarak kimlik duygusuna ulaşma

Bağıllık ihtiyacı Maslow'un sosyal ve Alderf'in ilişki ihtiyaçlarıyla ortak yönleri olduğu gibi farklı yönü de bağıllık ihtiyacının içsel motivasyon olmaması ve zamanla kazanılmasıdır (McShane ve Glinow, 2003; Birkan, 2009).

2.2.4.2. Süreç Kuramları

Kişinin bir davranışa yön vermesinde etkili olan sürecin nasıl olduğuyla ilgili bir kuramdır. Süreç kuramları motivasyonun kişinin algıları fikirleri ve inançlarının birleşimi olarak yola çıkmaktadır (Kreitner ve Kinichi, 2009; Demir, 2018). Süreç kuramlarına göre kişilerin bir işi yaparken enerjileri olduklarını, ihtiyaçların ise sadece onları motive eden etmenlerden biridir. Bu kuramlar kişileri belli tutum ve davranışlara yönelten dışsal etmenleri yani, ücret, değer görmek, açık fikirlilik vb. araştıran kuramlardan içermektedir. Bu kuramlara göre dışsal etmenler çerçevesinde güdüleme sürecinin nasıl gelişmesi esas araştırma konularındandır (Wren, 1994; Yavaş, 2019). Aynı zamanda, bu kuramlar birey davranışlarının altında yatan psikolojik süreçleri de gözlemleyerek kişilerin davranışlarına etki eden karar alma mekanizmasını ele alırlar (Porter, 2003; Özgen, 2018). Süreç kuramları kapsam kuramlarından farklı olarak bireysel farklılıkların motivasyondaki mühimliğini araştırmıştır. Bu nedenle de kişiler farklı fikir ve düşüncelerine, değer yargılarına sahip olmaktadır (Kıray, 2019).

2.2.4.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı

Victor Vroom Beklenti Kuramını Edward Tolman ve Kurt Lev'in araştırmalarından kaynaklanarak geliştirmiştir. Bu kuram güdülenmiş davranış hedefe yönelik açıklamaktadır. Kişinin amaca ulaşabilmesi adına çabalaması için amacın ulaşabilirliği konusundaki beklentisi ve davranışın sonucunun kendisi için taşıdığı değer mühimdir. Kişinin beklentilerinin güdüleyici olması için var olan davranışlarıyla amaçlanan hedefe erişimleri arasında güçlü bir ilişki kurulmalıdır. Beklenti kuramına göre, bir çalışanın performansı ile ödül vermeye ulaşacağı fikrini barındırmaktadır. Bu kuramın temeline göre, ödül ne kadar yüksek olursa kişinin motivasyonun da en üst düzeyde olmaktadır

(Karacaoğlu, 2019). Aynı zamanda bu kurama göre, kişi eğer işinden tatmin olduğunda memnun olacak, işinden tatmin olmazsa, aynı tutum ve davranışı bir daha göstermeyecektir (Özgen, 2018).

Vroom' un Beklenti kuramına göre, bir kişinin iki hedefinden birini seçmesi, ikisini de hiç istememesi için bazı farklı terimler meydana çıkmıştır. Mevcut olan bu terimler, belli hedeflere karşı duyulan arzuların güç dengesini sergileyen kavram için Valens terimi kullanılmaktadır. Bir hedefe ulaşmak istemiyor ve bu hedefin sağlanması sağlanmamasından üstün oluyorsa bu hedefin valensi (+), bunun aksi ise (-) olur (Özgen, 2018).

Vroom modelini üç ana kavrama ayrılmıştır. Bunlara araçsallık, beklenti ve değer dâhildir. Kişi güdülenirken sergilediği çabanın istenilen performansa götüreceğine beklenti; performansın kişiyi ödülle temin edeceğine araçsallık ve davranıştan sonra elde edilecek ödülün değerli olacağına inanmıştır.

2.2.4.2.2. Lawler' in Beklenti Kuramı

Lawler' in Beklenti kuramı Vroom' un Beklenti kuramının genişletilmiş bir modelidir. Örgütlerde motivasyon ile alakalı herhangi bir çalışmanın esas amacı performans ile iş tatmin arasında ilişkinin olup olmamasını araştırmaktır.

Lawler de Vroom' un modelinin üç ana konusunu yani araçsallık, beklenti ve Valens kavramlarını da kapsamaktadır. Fakat bu modele göre kişinin işinde başarılı olabilmesi için bunlar yeterli değildir. Bunlarla beraber kişinin bilgiye ve yeteneğe sahip olması da gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu kurama göre eğer kişinin yeteneği ve bilgisi yoksa ne kadar çaba gösterse de yine iyi bir performans sergileyemeyecektir.

Bu kuramdan doğan farklı bir kavram da kişinin kendisine göre algıladığı rolle ilgilidir. Rol kavramı gözlenen davranış çeşitleri olarak da tanımlanabilir. Kişilerin en iyi performansı sergileyebilmesi için kurum içinde kendilerine has bir rol üstlenmeleri motivasyonun üçüncü mühim hususlarındandır. Kişi kendisine has rolle birçok çatışmaya neden olabilmektedir. Bununla da performans göstermeleri engellenir (Karacaoğlu, 2019).

En önemli noktalardan biri de kişilerin kendilerine verilen ödüllerden çok diğer kişilerin ödülleri önemser ve çeşitli anlamlar yükleyebilir. Bunun için de çalışan bireylere gözlenen performansa uygun eğitimler verilmeli ve aynı zamanda ödüllendirmeyi adil bir şekilde yapmalıdır. Bununla da rol çatışmalarının olmasını engellenir ve motivasyon süreci genişletilmelidir (Karacaoğlu, 2019).

2.2.4.2.3. Adams' ın Eşitlik Kuramı

Adams' ın Eşitlik kuramına göre, kişinin amaca ulaşabilmesi için sergilediği çaba ile ulaştığı sonuç arasında balansı olabilmesidir. Kişi kendi çabası ve sonucuyla diğer bir kişiyle karşılaştırır ve başkalarıyla eşit olması kişiyi güdüler. Başka bir ifadeyle, kişi gayret ve sonucunda elde ettiğini aynı iş koşulunda çalıştığı iş arkadaşının

gayret ve sonuçlarıyla karşılaştırır (Demir, 2018). Eğer kişi bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, sevinir ve motivasyonu artmakta olur. Bunun aksine, kişi eğer eşitsizlik durumuyla karşılaşrsa mutsuz olur ve motivasyonu gittikçe azalır.

Bu kuramdaki ana etmenlere bireyin çalıştığı örgüte sağladığı girdiler ve elde edilen sonuçlarla başka çalışan bireylerin girdi ve çıktılarıdır. Çalışanlar kendilerindeki girdi-çıktı oranıyla başka kişilerdeki girdi-çıkıtısını karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonrasında eğer durum dengeli değilse, o zaman bireylerde negatif durumlar oluşur. Bu kişilerde öfke ve sinirlenmeler olur, hak ettiğinden daha fazla kazanan kişilerde ise suçluluk gibi duygu oluşur (Goodman , 1974 ; Demir , 2018).

2.2.4.2.4. Locke' un Amaç Saptama Kuramı

Edwin Lock tarafından geliştirilen bu kuram da bireylerin belirlediği hedefler onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Bu kurama göre, elde edilmesi zor olan hedefleri belirleyen kişiler, elde edilmesi kolay olan hedefleri belirleyen kişilere göre performans ve motivasyonları daha yüksek olmaktadır. Başka bir deyişle, kişinin amacı yüksekse, o amaca ulaşmak için göstereceği çaba ve motivasyonu da yüksektir. Amacı düşükse motivasyonu da düşüktür (Emir, 2017).

Belirlenen hedeflerin motivasyondaki rolü oldukça mühimdir. Hedeflerin motivasyondaki rolleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- a. Saptanan hedefin net ve anlaşılır olması motivasyon ve başarıyı geliştirir.
- b. Basit hedeflerin gerçekleştirilmesi yerine bireyin daha da zor hedefler üzerindeki çabası onu daha da güdüleyecek ve hırslandıracaktır.
- c. Kişisel hedefler ile örgütsel hedefler arasında uyumun olması gerekmektedir. Uyum derecesi yüksek olan hedef hem kişisel hem de örgütsel bakımından onu başarıya ulaştıracaktır (Emir, 2017).

Kuramın ana fikri bireylerin kendileri için saptadıkları amacın ulaşılabilirlik olmasıdır. Yönetici açısından mühim olan yönetimin belirlediği amaçlarla bireyin belirlediği amaçların birbiriyle uygun olmasıdır. Bu da hedef belirlemede astların katkısını gerekli olduğunu göstermektedir (Acar, 2011).

2.2.4.2.5. Pavlov ve Skinner' in Pekiştirme Kuramı

Skinner ve Pavlov bu kuramı hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalardan yola çıkarak geliştirmişlerdir. Onlar organizmanın yaptığı davranıştan tatmin olduysa bu davranışı yeniden yaptığını, tatmin olmadıysa bu davranışı bir daha yapmayacaklarını müşahade etmişler. Kişiler ihtiyaçlarını ve hedeflerini hayata geçirmek için belirli davranışlar sergilerler. Burada en mühim şey davranışın sonucu olup kişi bu sonuca göre davranışı yapıp yapmamasıdır (Emir, 2017).

Pekiştirme kuramı kişilerin ulaştıkları pozitif veya negatif sonuçlara göre bir davranışın tekrar gösterip göstermeyecekleri konusuna netlik getirmektedir. Skinner bireylerin gösterdikleri saptanmış davranışlarının ardından meydana çıkan istenilen

sonuçların, ilgili davranışların yeniden yapılması arttıracaklarını meydana çıkan istenilmeyen sonuçların ise ilgili davranışların yeniden yapılmasını zayıflatacağını sergiler (Demir, 2018). Kişiler olumlu pekiştirildiğinde arzu edilen davranışları da gösterir. Arzu edilen davranıştan hemen sonra ödülün verilmesi bireyleri daha da etkilemektedir. Davranışların pekiştirilmesi de dört ana yöntemle ayrılmıştır. Bunlar aşağıda gösterilmiştir:

a. Olumlu Pekiştirme

Olumlu Pekiştirme denildiğinde akla gelen şey bireyin elde edeceği ödüllerdir. Kişilerin istenen bir davranışı sergilediğinde olumlu pekiştirir.

b. Olumsuz Pekiştirme

Bireyin olumsuz davranışının istenen davranışa istikametlendirilmesi için alınmakta olan önlemlerdir. Eğer kişinin davranışı olumsuzsa bu yönetim tarafından hissettirilmelidir.

c. Son Verme

İstenmeyen bir davranışın ortadan kaldırılması veya yok edilmesidir. Burada istenmeyen davranışın terk ettirilmesi konuşulmaktadır.

d. Cezalandırma

Örgüt üyelerinin yöneticilere karşı kin duyma, moral bozukluğu gibi durumlara sebep olan bu yöntemler olumsuz davranışı ortadan kaldırmak için çalışan bireyi cezalandırmaktır. Bununla da istenilmeyen davranışlar bir daha tekrar edilmeyecektir.

2.2.5. Öğretmen Motivasyonu

Eğitim örgütlerinin belirledikleri vizyonlar daim bir anlam oluşturmalıdır. Bu vizyonlar her zaman personellerinin motivasyonuna her şeyden önemli görmeli, vazifenin ahlaki unsurlarına önem vermeli ve her daim başarıyı desteklemelidir (Yüksel, 2020). Personellerin motivasyonu ile mesleki davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır. Motive olunmuş kişinin verimli olduğu varsayılmaktadır. Eğitim örgütlerinde de üyeler arasında öncelik her zaman öğretmenlerdir. Çünkü öğretmen eğitim-öğretim sürecinin en aktiflerindendir. Öğretmenler kendi vazifelerini yerine getirirken motivasyona da ihtiyaç duyarlar. Öğretmenin motivasyonun yüksek olması okul amaçlarına da ulaşarak başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Başarılı bir eğitim sisteminin olması motivasyon düzeyi yüksek olan öğretmenlere bağlıdır. Motivasyon düzeyi yüksek olan öğretmenler sürekli farklı etkinlikler oluşturur, mesleki gelişim, pozitif bir öğrenme ortamı kurar ve böylece öğrencilerin öğrenmesini pozitif bir şekilde etkiler.

Çalışma ortamında başarılı bir öğretmenin oluşması motivasyonu yüksek olan öğretmenlerdir. Bu öğretmenler motivasyonu düşük öğretmenlere göre daha başarılıdır.

Öğretmenlerin amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri çaba ihtiyaçlarının karşılanmasıyla alakalıdır. Bu çaba öğretmenlerde hem içsel hem de dışsal faktörlerle oluşmaktadır. Bireyin içsel motivasyon faktörleri arasında en esas olanları ilgi, yetenek ve meraktır (Lin ve McEachil, 2003 Yüksel,2020). Öğretmenlerin içsel motivasyonlarına onların öğrencilerini sevmeleri, vazifesine duyduğu sevgi, vatana olan sevgi, işine karşı olan sorumluluktur. Dışsal motivasyona ise maaş, takdir edilme, statü vb dâhildir. İçsel motivasyon faktörlerinin öğretmenlerde dışsal faktörlere bakmaksızın düşük seviyede olması onlarda başarısızlığa yol açar. Öğretmenlerin içsel motivasyonu sürekli yüksek düzeyde olması oldukça önemlidir. Çünkü bu hem öğretmenlerin mesleki gelişimi, hem de eğitim-öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde olması açısından önemlidir.

2.2.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Acıl (2020), “ Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki “ isimli , nicel boyutu içeren ve örneklemi 26 okul ve 398 öğretmenden oluşmakta olan bu çalışmada , Konya ili merkez ilçelerinde (Selçuklu, Meram, Karatay) yer alan resmi okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesine amaçlanmıştır . Bu çalışmada , örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet , prosedüral adalet ve etkileşimsel adaletin yaş,cinsiyet ve öğretmenlik hizmet yılın değişkenlerine göre çeşitlilik gösterdiği , bulunduğu örgütte ise hizmet yılın değişkenlerine göre çeşitliliğin göstermediği belirtilmiştir . Çalışmada okul yönetiminde yönetim prosedürlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında olumlu yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu açıklanmıştır .

Demirbilek(2018), ”Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi “ isimli, nicel ve nitel boyutları birlikte içeren ve örneklemi 2022 katılımcıdan oluşmakta olan çalışmada, Bingöl ilinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerin karşı duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında olumlu yönde orta düzeye yakın bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır .

Tan(2006), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları isimli, Elazığ ilinde 320 öğretmen üzerine yapılmış bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, kadın öğretmenlerin ücret dağılımındaki algıları erkek öğretmenlerle kıyasda daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.Bir diğer sonuç ise , okulda çalışan tüm çalışanların performansını etkileyen en mühim unsurlardan biri de adalet olduğu sonucuna varılmıştır .

Arabacı(2019), Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalaet İlişkisi isimli, nicel boyutu içeren, Balıkesir ili Bandırma ilçesinin resmi okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır . Bu araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tüm alt boyutlarda, anadolu lisesi öğretmenlerinin ise dağıtımsal adalet boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Uysal(2014), Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları isimli araştırmasında, Ankara Altındağ ilçesindeki genel liselerde görev yapmakta olan 635 öğretmeni kapsamaktadır. Bu araştırmanın örneklemi ise 239 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili algıları en çok prosedüral adalet boyutunda olduğu, branş değişkeni bakımından çeşitlilik göstermekte, cinsiyet,yaş ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından ise çeşitlilik göstermemekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Cesur (2019), Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki isimli , Afyonkarahisar ilinde görev yapmakta olan 413 gönüllü öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenler yüksek düzeyde örgütsel algısına, düşük düzeyde ise okul yönetiminde kayırmacılık algısına sahip olduğu belirtilmiştir. Burada, öğretmenlerin özelliklerine göre örgütsel adalet algısında kademe , branş , yaş ve kıdemde farklılaşma bulunmadığı belirtilmiştir. Bunlara ilaveten , öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarını belirten planlama , örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi boyutları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde ve negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Batman(2015), Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi isimli araştırmasında , Ankara İli Yenimahalle İlçesinde resmi eğitim kurumlarda görevde olan 191okul öncesi öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri alınmıştır . Bu çalışmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve alt boyutları olmakta olan dağıtımsal adalet , işlemsel adalet ve prosedüral adaletin bağımsız değişkenleri ve değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler meydana ortaya konulmuştur.

Alış(2019), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Adanmışlıklar Arasındaki İlişki isimli araştırmasında , 2018-2019 yılında Kahramanmaraş İlinde; Afşin, Elbistan, Göksun ve Nurhak ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi okullarda çalışmakta olan 3799 öğretmenden oluşmuştur . Bu araştırmanın örneklemesinde ise 351 öğretmenden oluşmaktadır . Araştırmanın bulgularına göre , öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve adanmışlıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara ilaveten, örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasında olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu da ispat edilmiştir.

Akkaya(2019), İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi isimli doktora tezinde, Ankara İli resmi ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ortaya çıkardıkları üretkenlik

karşıtı iş davranışlarının düzeyini ve bu tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algıları ile ilişkisini açıklamaya hedeflenmiştir . Bu araştırmanın örneklemini oranlı tabakalı yöntemle belirlenen 360 yönetici ve 430 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, okullarda dağıtımsal adalet, düzeltici adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adaletle ilgili uygulamalar genel olarak adaletli olarak hayata geçmektedir. Okullarda yöneticilerin gösterdikleri çabanın ödülleniyesi veya yanlış ödüllendirmelerin iptal olunması en adaletsiz olarak görülmüştür.

Yozgat(2019), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin incelenmesi isimli , araştırmanın evreni Konya İli Kulu İlçesindeki eğitim öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adaletin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Saruhan(2019), Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki isimli araştırmasında, 2018-2019 yılında Şanlıurfa İli merkez ilçelerindeki devlet ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan 11374 öğretmenden ve 2293 yöneticiden toplam ise 13667 personellerin örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma nicel boyutta yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise 450 öğretmenden ve yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada Şanlıurfa İli merkez ilçelerinde öğretmen ve yönetici olarak çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyde olumlu bir ilişki çıkmıştır.

Turan(2015), Okul Öncesi Eğitimi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi isimli çalışmasında, Adıyaman İli merkezde ve Kahta, Besni, Tut, Gölbaşı ilçelerinde görev yapmakta olan anasınıf eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları incelenmeyi hedeflenmiştir. Bu çalışmada, toplam 450 anket dağıtılmış ve istatistiksel işleme tabi tutulan anket sayısı 300 olmuştur. Bu incelemenin sonucunda , okul öncesi örgüt yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısında belirgin bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Emir(2017), İlkokullarda Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki isimli, nicel boyutta, Uşak İli merkezinde bulunan 58 ilkokul ve 38 ortaokulda çalışan toplam 1763 öğretmen ,örneklemini ise 393 öğretmenden oluşmaktadır . Araştırma sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel adalate ilişkin görüşlerinin öğrenim durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir . Motivasyonların ise hizmet yılına göre önemli bir fark yarattığı görülmüştür.Bunlara ilaveten, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili görüşlerinin motivasyonlarını orta düzeyde olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Girgin(2016), Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi isimli tezinde, 2015-2016 yılında İstanbul İlinin Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmede ilkokul , ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 386 öğretmenle görüşülmüştür. Bu araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenirse, örgütsel adalet algısı da artmakta olduğu ispat edilmiştir. Öğretmenleri örgütsel adalet algısıyla yöneticiye duydukları güven arasında orta düzeyde önemli bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Mihci(2019), Okullarda Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi isimli tezinde, 2016 -2017 yılında Giresun merkez içerisinde 17 ilkokulda çalışmakta olan 315 öğretmenin görüşleri alınmış, nicel boyutta, ilişkisel tarama modelinde yazılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, okul yöneticilerin etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu yönde önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ilaveten, okul yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olan ilişkide en önemli aracı örgütsel adalet olduğu gösterilmiştir .

Atalay (2005), Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet isimli araştırma nicel boyutta incelenmiştir.Bu araştırmada sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenleri dağıtımsal adalet veya prosedüral adaletin eksikliğini görmüş ve daha çok etkileşimsel adalet yokluğu görülmüştür.

2.2.7. Örgütsel Adaletle İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Zeinalipour, Mirkamali'nin (2010) , “ Bandar Abbas Ortaokuldaki Öğretmenler Arasında Örgütsel Adalet İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school) adlı araştırmasında temel amaç örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma aynı zamanda, örgütsel adalet boyutlarını;dağıtımsal adalet, prosedüral adalet ve etkileşimsel adalet ve beş boyutu içeren iş tatmini; denetim, iş arkadaşı, ücret, terfi, işin doğası bileşenlerinin etkisi de analiz edilmiştir. İki yapı arasındaki ilişkileri incelemek için anketler kullanılmış ve bu çalışmaya 120 öğretmen katılmıştır. Bulgulara göre örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde ilişkilerin olduğunu tespit edilmiştir . Örgütsel adaletin iki boyutunun, yani dağıtıcı ve etkileşimsel adaletin, iş doyumunun dört boyutuyla, yani denetim, iş arkadaşı, ücret ve terfi ile olumlu ilişkilere sahip olduğu ispat edilmiştir .

Ali Al-Zubi (2010), “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Araştırması (A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction) adlı çalışmasında örgütsel adaletin üç boyutu (dağıtım adaleti, prosedüral adaleti ve

etkileşimsel adaleti) ile iş tatmini ve çalışanların iş yerindeki adalet algıları incelenmiştir. Bu çalışmada veriler rastgele örnekleme yoluyla seçilen Elektrik Sanayi Şirketlerinin 229 çalışanı arasında anket dağıtımı yoluyla toplanmıştır. Araştırma bulguları, katılımcıların yaşı ile örgütsel adalet algıları arasında yalnızca bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca bunun örgütsel adalet ve iş tatmini ile pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların iş tatmini, yöneticilerin örgütsel adaletine bağlıdır. Bununla birlikte, örgütsel adaletin üç boyutunu ölçerken, mevcut çalışmada çalışanlardan bir şeyin genel olarak adil olup olmadığını soran maddelere yanıt vermelerini isteyen anket maddeleri kullanılmıştır. Son olarak, bu çalışma Ürdün' de yapılmış olmasına rağmen, bulguların daha geniş ölçekte alakalı olabileceği tahmin edilmektedir. Bu çalışmayı farklı ülkelerde ve bağlamlarda tekrarlayarak, sonuçlar, kolayca ve başarılı bir şekilde uygulanabilen yeni uygulama teknikleriyle yeni bir örgütsel adalet modeli geliştirmek için çok yararlı ola bileceğide ifade edilmiştir.

Hoy ve Tarter(2004)' ın yapmış oldukları “ Okullarda Örgütsel Adalet : Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust) ” adlı çalışmalarında , örgütsel adalet ve güven arasındaki ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Güvenin örgütsel adaleti, örgütsel adaletinde güveni etki ettiği belirtilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmen ve yönetici ile öğretmen ve öğretmen ilişkilerine nazaran daha çok güçlüdür.

Simpson ve Kaminski(2007), “Cinsiyet, Örgütsel Adalet Algıları ve Organizasyon Birliği (Gender, Organizational Justice Perceptions, And Union Organizing) ” isimli çalışmada, cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kadınları nasıl motive ettiğini incelemişlerdir. Bulgulara göre, kadınların etkileşimsel adalete, dağıtımsal ve işlemsel adaletten daha çok önem verdiklerini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, etkileşimsel adalette değer vermenin ırktan daha çok cinsiyete bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Folger ve Konovsk (2013), “ Prosedüral Ve Dağıtıcı Adaletin Kararların Ödenmesine Yönelik Tepkiler Üzerindeki Etkileri (Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decision) isimli araştırmasında, dağıtım ve prosedür adaletinin 217 çalışanın maaş artışları ile ilgili kararlara tepkileri üzerindeki etkisini incelemek için bir anket yapılmıştır. Dağıtıcı adalet, maaş memnuniyetinde prosedüral adaletten daha benzersiz farklılıklar oluşturmuştur, ancak prosedüral adaletle ilişkin, işveren kurum ve yetkilileri, denetçiye güven ve örgütsel bağlılık hakkındaki diğer iki tutum ölçüsünde daha benzersiz farklılıklara neden olmuştur.

Haunstein, Mc.Gonigle ve Flinder (2001), “ Prosedüral Adalet ve Dağıtıcı Adalet Arasındaki İlişkinin Meta Analizi: Adalet Araştırması İçin Çıkarımlar (A Meta-Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research) isimli çalışmada, prosedüral ve dağıtım adaleti yapılarını kullanan birçok çalışma olmasına rağmen, bu araştırma iki yapı arasındaki iki

değişkenli ilişkinin sonuçlarını görmezden gelme eğilimindedir. İki yapı arasındaki ilişki ne kadar güçlüyse, bu ilişkiyi görmezden gelmek o kadar sorunlu hale gelir. Bu nedenle, prosedüral ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için bir meta-analiz yapılmıştır. Ayrıca, prosedüral ve dağıtım adalet arasındaki ilişkinin bağlama duyarlı olduğu ölçüde bir ilk değerlendirme yapılmıştır. Sonuçlar, prosedür ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin tüm çalışmalarda güçlü ($p = .64$) olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, bu ilişki araştırma bağlamı tarafından yönetilmiştir ve hatta araştırma bağlamında bile, önemli bir değişkenlik kanıtı da vardı. Meta-analizin sonuçları, adalet araştırmalarında teori, araştırma yöntemleri ve yapı ölçümü için çıkarımlar açısından tartışılmıştır.

Cohen –Charash (2001), Örgütlerde Adalet Türleri (The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis) isimli araştırmasında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkileri, toplam 64.757 katılımcı olmak üzere 190 çalışma örneği kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışmada bu üç adalet boyutları arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Algılanan adaletin sonucu olarak kabul edilen iş performansı ve verimsiz çalışma davranışları esas olarak prosedür adaletiyle ilişkiliyken, örgütsel vatandaşlık davranışı benzer şekilde dağıtım ve prosedür adaleti tarafından öngörülmüştür. Memnuniyet ölçütlerinin çoğu benzer şekilde tüm adalet türleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve güven esas olarak prosedür adaleti ile ilişkili olsa da, bunlar aynı zamanda büyük ölçüde diğer adalet türleriyle de ilişkili olduğu ispat edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, verilerin analizine, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına dair bilgiler yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada MEB'e bağlı örgütlerde (ilkokul-ortaokul-lise) görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet kavramı ve motivasyona ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma kişilerin yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını, kurumsal yapıları ve sosyal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretim süreçlerindendir (Strauss ve Corbin , 1990 ; Özdemir , 2011). Nitel araştırma kişilerin olaylara nasıl anlamlar yükleyebildiklerini veya olayları ne türde tanımladıkları sorusuna yanıt aramaktadır (Dey, 1993; Özdemir, 2011).

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Durum çalışması mevcut bir durumu gerçek yaşam yapısı içinde ele alan, durum ve içerik arasındaki limitlerin belirsiz olduğu, daha çok sayıda kanıt veya veri kaynağının bulunduğu konularda kullanılan deneysel bir araştırma tekniğidir (Kahyaoglu, 2019).

Yıldırım ve Şimşek' e göre (2005), nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir boyutta ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın deseni farklı tipteki okullarda görevde olan öğretmenler ile gerçekleştirilmesi nedeniyle bütüncül çoklu durum desenidir. Bu desenle birden çok kendi başına bütüncül olarak kavranılabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak kullanılır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Nitel araştırma, durumları ve gerçekleri doğal ortamları içinde tümevarımcı bir yaklaşımla belirtmekte ve katılımcıların bakış açılarını anlamaya odaklanmaktadır. Araştırmacının katılımcı rolünün olması, doğal bir ortama duyarlı olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya çıkmasını temin etmesi ve esnek olması nitel araştırma yöntemlerinin önemli özellikleridir (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011; Aydın, 2018).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili merkez ilçelerinde (Kepez-Konyaaltı-Muratpaşa) Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan okullarda görevli, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 15 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışmanın grubu nitel araştırma yönteminde kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay erişilebilir durum örnekleme yöntemi ile saptanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, nitel araştırma yönteminde en yaygın kullanılan bir örnekleme türüdür (Patton, 2014; Yıldırım & Şimşek, 2013).

Nitel araştırmada istifade edilen örneklem modeline “amaçlı örneklem” denilmektedir. Olasılık kuramına dayalı olarak geliştirilmiş olan nicel örneklem yaklaşımlarının aksine amaçlı örneklem modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Maxwell, 1996; Özdemir, 2011).

Kolay ulaşılabilir durum örnekleme, nitel araştırmada etkin olarak istifade edilen bir örnekleme yöntemi olmasına karşın, aynı anda da en az tercih edilmesi gereken bir örnekleme yöntemidir. Genel olarak, kolay ulaşılabilen örneklem göreceli olarak daha az maliyetlidir. Bunlara ilaveten, tanıdık bir örneklem üzerinde çalışma, birçok araştırmacılar için daha pratik ve kolay bir şekilde algılanmaktadır. Çünkü araştırmacı yakınında olan ve erişilebilmesi kolay olan bir durumu seçebilir. Nitel araştırmada maliyet ve ulaşılabilirlik, örneklem kararında dikkate alınması gerekmekte olan faktörlerdir.

Bu çalışmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin kullanılmasının sebebi, Antalya ili merkez ilçelerindeki çeşitli tipteki okulların öğretmenleri ile okullar arasındaki ulaşımı kolaylaştırmak hedefiyle birbirine yakın okulların tayin edilmesidir.

Kodlama yapılırken katılımcı öğretmenlerin isimleri verilmemiş; 15 (on beş) gönüllü öğretmen katılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15 kodlanmıştır.

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 3.1’de verilmiştir:

Table3.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Tema	Kod	Öğretmenler	n
Yaş	28-35	Ö1,Ö4,Ö5,Ö8,Ö9,Ö10,Ö13	7
	35-40	Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö11,Ö14	6
	40 ve üstü	Ö12,Ö15	
Cinsiyet	Kadın	Ö4,Ö5,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö13,Ö15	8
	Erkek	Ö1,Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö12,Ö14	7
Medeni Durum	Evli	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö14	13
	Bekar	Ö8,Ö13	2
Mesleki Hizmet	5-10	Ö1,Ö4,Ö5,Ö8,Ö9,Ö10,Ö13,Ö14	8
	10-20	Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö12	5
	30 ve üstü	Ö11,Ö15	2
Branş	Sınıf Öğretmenliği	Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö11,Ö12	6
	Fen Bilimleri Öğretmenliği	Ö1,Ö8	2
	Matematik Öğretmenliği	Ö10	1
	İngilizce Öğretmenliği	Ö4, Ö5, Ö13	3
	Coğrafya Öğretmenliği	Ö14	1
	Rehberlik Öğretmenliği	Ö9	1
	Din Kültürü ve Ahalak Bilgisi Öğretmenliği	Ö15	1

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere katılımcı öğretmenlerin çoğunluğunun yaşı 27- 48 aralığındadır. Katılımcı öğretmenlerin 8'i kadın, 7'si erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. İki öğretmen bekâr iken on üç öğretmen evlidir. Öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri incelendiğinde ise 5-10 yıl arasında çalışan sekiz öğretmen, 10-20 yıl arasında çalışan beş öğretmen, 30 yıl ve üstünde çalışan ise iki öğretmen şeklindedir. Branş olarak ise yedi

farklı branştan öğretmenler görüşlerini bildirmişlerdir. Bunlardan sınıf öğretmenleri yedişer kişi, İngilizce öğretmenleri üçer kişi, fen bilimleri, matematik, coğrafya, rehberlik, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği ise birer kişidir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada araştıran kişi tarafından belirlenen problem ve alt problemler dikkate alınarak, alan yazı araştırması ve uzman görüşleri göz önüne alınarak geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu taslak görüşme formunda açık uçlu sorulardan oluşmuştur. Nitel araştırmalarda kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacılara mevzunun esas yapısını belirleyip kendi mevzuları kapsamında soru sorma imkânını yaratırken, aynı anda görüşme zamanında ortaya çıkacak yeni olaylara uygun sorular eklemeye fırsat vermekte olan bir çerçeveyi teklif etmektedir (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Kahyaoğlu, 2019).

Bu görüşme yönteminin araştırmacı kişiye teklif ettiği en mühim faydalardan biri de görüşme formunun daha önceden hazırlanarak daha sistemli ve kıyaslanabilir bilgede olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmacı, görüşme geçirildiği zaman, verdiği yanıtlara odaklanarak mevzuyla ilgili derinlemesine bilgi sahibi olur (Dinç, 2015; Kahyaoğlu, 2019).

Görüşme yetenek, hassaslık, yoğunlaşma, kişiler arası anlayış, öngörü, zihinsel açıklıgözlük ve disiplin gibi çok boyutu içermesi açılarından hem bilim hem de bir sanattır. Görüşmenin hedefi bir kişinin iç dünyasına dâhil olmak ve kişinin görüş açısını anlamaktır (Patton,1987). Görüşmenin temel vazifelerinden biri de sorulacak sorulara kişinin çok rahat ve dürüst bir şekilde yanıt vermesidir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu yaptığı belirli seviyedeki standartlığı ve aynı anda esnekliği sebebiyle eğitimbilim çalışmalarında çok sık şekilde kullanılmaktadır.

Bu yöntemde araştırmacı katılımcılarla görüşmeden önce soracağı soruları hazırlar. Soruların sorulma sırası bireyden bireye değiştiği gibi onların ifade edilme boyutu çeşitlilik göstermektedir. Daha önceden hazırlanmış bir plan yapısında sürdürüldüğünden toplanan veriler sistematik bir kümelenmeye sahiptir ki bu sebeple de daha kolay bir şekilde analiz edilmektedir.

Araştırmacı teorik bilgileri derin bir şekilde inceler ve araştırmanın problemine uygun verilerin toplanması amacıyla bir görüşme formu geliştirmiştir. Görüşme formu tez danışmanı önerileri doğrultusunda düzenlenmiştir. Görüşme sorularının uygun ve anlaşılır bir şekilde olup olmadığını saptamak için bir öğretmenle önceden görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeden sonra anlaşılmayan, cevaplanmayan veya eklenebilecek diğer soru önerileri tez danışmanı görüşleri göz önünde bulundurarak araştırmacı tarafından görüşme formunun son hali şeklinde düzenlenmiştir.

Görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, demografik bilgilerin yer aldığı sorulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış sorular yer almaktadır.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile motivasyon arasında ilişkisi üzerine görüşlerini saptamak için açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme yönteminden faydalanılmıştır.

Araştırma için önce gerekli yasal izin formları hazırlanmış ve yasal izinler alınmıştır. Çalışma grubu ile ilgili amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde sorulara içtenlikle cevap verebilecek gönüllü öğretmenleri belirlemek amacıyla okullara gidilerek kurum yöneticilerine araştırma konusunda bilgilendirme yapılmıştır ve kurumun onayı alınmıştır. Tüm dünyayı saran COVID- 19 salgın hastalığının yayıldığı bu zorlu dönemde yüz yüze görüşme yapmak riskli olduğu için katılımcı öğretmenlere çeşitli seçenekler sunulmuştur. Görüşme şekli katılımcı öğretmenlerin isteğine göre belirlenmiştir. Bazı katılımcı öğretmenler ile açık havada sosyal mesafeli ve maskeli bir şekilde görüşülmüştür. Bazı öğretmenler ile ise Zoom ve Teams programları üzerinden görüşülerek onların ses kayıtları alınmıştır. Daha sonra öğretmenler ile uygun gün ve saatlerde online olarak görüşme ayarlanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği konularında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Görüşmeler 2021 yılı Şubat ile Mayıs ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları her bir katılımcıya, aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yöneltilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 15-20 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında öğretmenlerden izin alınarak görüşme süreci ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler hiçbir zorunluluk altında tutulmamış; her bir öğretmen gönüllü bir şekilde katılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmacı veri toplama işlemini bitirdikten sonra verilerde değişiklik yapmadan transkript etmiştir. Araştırmacı verileri kendisi yaptığı için katılan kişilerin yanıtlarına aşinadır. Transkript işi bittikten sonra araştırmacı verileri tekrar gözden geçirmiş ve veri analizi etabına geçmiştir. Veriler analizinde içerik analizinden kullanılmıştır.

İçerik analizinde temel amaçlardan biri de toplanmış verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi vasıtasıyla verileri tanımlanmakta, verilerin içerisinde oluşan gerçekler ortaya çıkmaktadır.

İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde sınıflandırmak ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Frekans analizi, içerik analizinin bir unsurudur ve frekans analizi ile bulunan temalara bağlı alt temalar, mühimlik derecesine ve sıklığına göre tasnif olunmaya tabi tutulur (Bilgin, 2006).

Araştırmada frekans dağılımı kullanılmış ve katılımcıların yanıtları sınıflandırılmıştır. Benzer anlam ifade eden görüşler aynı kod altında toplanmış ve kodların tekrarlanma sayıları (frekans) saptanmıştır. Benzer kodların bir araya gelmesi sonucunda taslak temalara ulaşılmıştır. Analizler yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar, nitel araştırma konusunda bilgisi olan bir öğretim üyesi tarafından tahlil edilerek, uzman görüşü alınmıştır. Araştırma verileri ve yapılan kodlamalar yeniden incelenerek kod ve temalar en son haline getirilmiştir. Bu temalandırma sonucu oluşan alt temalar da frekanslarına göre tablolar şeklinde bulgular kısmında yer verilmiştir. Bunlara ilaveten bu temalar, katılımcılardan doğrudan alıntılarla teşvik edilerek araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır.

3.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları

Geçerlik ve güvenilirlik bilimsel araştırmanın en mühim kriterlerindendir. Bu kavramlar hem nicel hem de nitel araştırmalarda oldukça sık bir şekilde kullanılmaktadır. Nicel ve nitel araştırmada kullanılan bu kavramlar birbirinden farklılık göstermektedir. Nitel araştırmada gerek güvenilirlik gerekse de geçerlilik bakımından bazı önlemler vardır. Bu gibi farklılıklar nitel araştırmanın ana varsayımlarından ve sosyal olguların araştırılmasında önemsenmesi gereken bazı etmenlerden kaynaklanmaktadır. Nitel araştırma daha çok bir olayın varlığına ve anlamına yönelmektedir.

Nicel araştırmada kullanılan, “iç geçerlik”, “dış geçerlik”, “iç güvenilirlik” ve “dış güvenilirlik” kavramları yerine; nitel araştırmada, “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”, “tutarlılık” ve “teyit edilebilirlik” gibi kavramlar kullanılmaktadır (Linkoln & Guba, 1985; Kahyaoğlu, 2019).

Bu çalışmada uzman araştırması, katılımcı kişinin teyidi ve katılımcılarla beraber yapılan görüşmelerin zamanları uzun tutularak uzun zamanlı etkileşim yollarıyla inandırıcılık sağlanmıştır. Çalışmanın aktarılabirliğini araştırmak amacıyla araştırmanın zamanı ve bu zamanda yapılan tüm işlemler ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu durumda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl ayarlandığı etraflı bir boyut aktarılmıştır.

Araştırmanın tutarlılığını ilerletmek nedeniyle bulguların tamamı yorum yapılmayarak direk verilmiştir. Bunlara ilaveten, katılımcılara dair (kişisel bilgileri

hariç) görüşme veri metinleri ile araştırmacı tarafından içerik analizi sonucuna varılan temalardan oluşan kodlama anahtarı nitel araştırma mevzusunda tecrübeli bir öğretim üyesine verilmiş, her bir veri metni ile ilgili oluşturulan tema ve alt temaların uygunluğu mevzusunda görüş bildirmesi istenmiştir. Uzman görüşünden sonra, uzman ve araştırmacı bir araya gelerek görüş ayrılığı olan temalar konusunda danışmış ve kararlaştırmışlar. Nihayetinde, temalandırma süreci tamamlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcılara Göre Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının ne düzeyde olması ile ilgili sorular verilmiştir. Tablo 4.1’ de katılımcıların devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısına ait görüşleri frekans dağılımı şeklinde verilmiştir.

Table 4.1. Katılımcılara Göre Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşleri

Temalar	Öğretmen Görüşleri	f
Adalet Algıları Zayıf	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö9,Ö10,Ö11, Ö13, Ö14, Ö15	11
Adalet Algıları Baskın	Ö3,Ö8,Ö12	3
Adalet Algıları Orta	Ö7	1

Tablo 4.1’ de Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına dair öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde; birçok öğretmenin görüşüne göre devlet okullarında görev yapan çoğu öğretmenin örgütsel adalet kavramına ilişkin algılarının olmadığını , çok az bir kısmının ise örgütsel adalet ile ilgili algılarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.1’e göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısına yönelik görüşleri ; 11 öğretmen resmi devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Öğretmenleri her meslekte olduğu gibi sınıf sınıf ayırabiliriz. Bazı öğretmenler siz bana dokunmayın 1000 yıl yaşasa bile adalet umrumda olmaz. Sana bir şey olmasın fikri ile hareket ediyor yani , birçoğunda örgütsel adalet ile ilgili bilinç yok. Herkesin bir iş yaşantısı var. Ben o yaşantıyı kırabilir miyim? Ve bu soru doğrultusunda yönetimi ilah gibi görüp onam tapuları ve ona göre hareket edilir öğretmenlerin genel anlayışı bu şekildedir. Şu anki okulumdan, yönetimden ben çok memnunum. Okula yeni geldim. Beni tanımıyorlar ve sadece öğretmenlikle ilgili gerekleri yerine getiriyor muyum buna bakıyorlar ona göre eşit davranıyorlar. Bundan önce okulumda tam tersiydi. Orada neye önem veriliyordu mesela, benim sendikam seninkisi ile aynı ise iyiyim ben veya fikirlerim onunla aynı ise iyiyim değilse kötüyümdür. Bu durumda ne yapıyorlar öncelikli olarak programı bozuyorlar örnek vereyim bir öğretmen idareci ile tartıştı diye sınıf mevcutlarını düşürdü sınıf mevcudu düşünce de öğretmen okuldan gönderildi bunun gibi örgütsel adalet anlayışı var. Bizim sistem genelde bu şekilde işliyor.” (Ö 1 , 1).

“ Öğretmenlerimizin örgütsel adalet anlayışları yani, çok da adaletli olmasına dair inançları yoktur. Genellikle, müdür kendine daha yakın onlara ayrımcılık yapar, farklı görür. Bundan dolayı adalet yoktur diyebilirim.” (Ö 2, 1).

“ Birçok öğretmenin örgütsel adalet ile ilgili algılarının olduğunu düşünmüyorum. Öğretmenler daha çok derse girip ders anlatayım, maaşımı alayım modunda oluyorlar. Okulun yapılacak herhangi bir işi daha çok aktif olan öğretmenlerin üzerinde kalıyor. Bir kişi yapabiliyorsa daha çok ona yüklüyorlar. O yüzden okullarda örgütsel adaletin olduğunu düşünmüyorum.” (Ö 4 , 1).

“ Genel olarak öğretmenlerin çok fazla farkındalığı olduğunu düşünmüyorum ,öğretmenlerin %40'ı farkında olabilir. Yönetici ve öğretmen kendi sistemini oluşturmaya çalışıyorlar. Yöneticinin dedikleri kurallarla anlaşılıyorsa, kendi hallerine memnun kalıyorlar. Öyle bütün adalete uyduklarını ve uymadığını düşündüklerini sanmıyorum.” (Ö 5 , 1).

“ Ben öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili bilinç düzeylerinin yüksek olduğunu düşünmüyorum. Çünkü halen sendikaya üye olmayan öğretmenlerin olduğu düşünülürse , bu anlamda onların birlik düzeyleri oldukça düşüktür.” (Ö 6 , 1).

“ Genellikle, öğretmenlerimizde örgütsel adaletle ilgili çok fazla algılarının olduğunu düşünmüyorum. Bazı öğretmenler adaletin var olup olmaması umurlarında bile değil. Sadece derslerine girip çıkıyorlar. Çok az bir orana sahip öğretmenler de vardır ki çalıştıkları kurumda adaleti sağlamak için çaba sarf ediyorlar.” (Ö 9 , 1).

“ Şu ana kadar iki farklı okulda çalıştım.Çok adaletli davranmaya çalışan yöneticilerim de oldu ama sendika baskısına kendi fikirlerini empoze etmeye çalışan ve kendime yakın görüşlere sempati duyan ve bu kişilere örgütün daha çok kaynağını sağlayan idarecilerimde oldu. Ülkedeki sendikalaşma durumlarından mecbur

kalmalarından, hükümet yanlısı görünmesi olduklarından dolayı, örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünüyorum.” (Ö 10 ,1).

“ Örgütsel örgütlülüğün gerekliliğine kesinlikle inanıyorum. Ama bunu devlet okullarında farklı sebeplerden dolayı çok fazla önemsenmediğini düşünüyorum. Kesinlikle Avrupa standartlarında değiliz . Bu anlamda, öğretmenler arasında örgütsel adalet ile ilgili yanlış anlama var. Çünkü bu memlekette örgütlülük de çok farklı bir boyuttadır. Bana göre mesleki bir kuruluş, mesleki menfaatleri, mesleki gereklilikleri yerine getiren ve getirmede araç olan bir kurum olmalıdır. Maalesef bunun menfaatlerle olmadığını biliyoruz .Herkes bunun ticari çatılar altında olduğunu biliyor .Belki de bu sebepten belki de başka bir sebepten dolayı örgütsel adalet kavramı tam olarak anlaşılamıyor veya anlaşılıyor ama farklı bir şekilde sindiriliyor. Bu anlamda da öğretmenler bunu çok da gerekli görmüyorlar.” (Ö 11 , 1).

“ Öğretmenlerin en çok canını yakan şeydir.Onların agresif olmalarına sebep olan duygu yani, adaletin olmaması liyakatsizliktir. Herkes anlaşılacak dinlenmek istiyor, öğretmenlerde sıkıntıların anlaşıldığı, ihtiyaçların karşılandığı bir kurumda görev yapmak istiyorlar, A şahsına bir ayrımcılık tanıldığında B şahsına bu yapılmadığında kendilerini kötü hiss ediyorlar ve o kuruma ait hissetmiyorlar. Dolayısıyla verim düşüyor, teşvik ve heyecan düşüyor, dersine girdiğim şube tüm olarak bundan etkileniyor.” (Ö , 13, 1).

“ Bence öğretmenlerimizin örgütsel adalet algıları ortalamanın altındadır. Çünkü öğretmenler çok iyi bir şey yapsalar da çok çaba gösterebilirler de adaletli bir şekilde ödüllendirileceklerini düşünmüyorlar ya da karşılığında herhangi bir şey elde edeceklerini düşünmüyorlar. Maaş veya terfi gibi imkanların buna izin vermediğini düşünüyorlar. Bunlar olmadığı için onlarda da adalet gibi bir duygunun oluşmamasına getirip çıkarıyor” (Ö , 14 ,1).

“ Bence öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları hiç de iyi bir düzeyde değildir. Öğretmenleri hangi siyasete yakınlarsa kendilerini savunsunlar veya savunmasınlar onlara neresi yakınsa oraya gidiyorlar. Onlar için sadece kendi işlerinin geçmesidir” (Ö 15, 1).

3 öğretmene göre ise devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı vardır. Katılımcı öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Bana göre okullarımızda örgütçülük gayet yerindedir. Okullarımızda sendikalarımız var ve biz de bu sendikalardan gayet yararlanıyoruz. Bana göre sendikalaşma güzel bir şeydir, çalışanın haklarının yerine getirilmesinde faydalı oluyor. Tabii ki de okulumuzda herhangi bir adaletsizlik durumu ile karşılaştığımızda biz bireysel görüşmeden önce toplu olarak sendika yolu ile başvurduğumuzda adaletin sağlanmasını daha çabuk bir şekilde elde edebiliyoruz.” (Ö 3 , 1).

“ Evet bence öğretmenlerin örgütsel adalet algısı vardır. Alt üst ilişkisi olarak herkes görevini yapıyor. Müdüre gerekli şekilde fikirlerimizi sunuyoruz ve onlar da bizim fikirlerimize saygı duyuyorlar. Çünkü ders eğitimini biz verdiğimiz için eğitim anlamında bizim fikirlerimize değer veriyorlar.” (Ö 8, 1).

“ Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyi ortalama düzeydedir yani, yeterlidir. Herkes kendi işini yapıyor. Öğretmenler kendi fikirlerini çok rahat bir şekilde yöneticilerine söyleyebiliyorlar. Yöneticilerde onların fikirlerine saygı duyarak fikirlerini dikkate alıyorlardır.” (Ö 12 , 1).

Daha sonra ; 1 öğretmen ise devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin bazılarının örgütsel adalet ile algılarının olduğunu, bazılarının ise örgütsel adaletle ilgili bir algılarının olmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda belirtilmiştir:

“ Örgütsel adaletten kastımız eğer adaletse okullarımızdaki öğretmenlerin elbet bir fikirleri vardır ama kendi içlerinde belli bir standart yarattılarsa vardır. Herkesin adalet anlayışı birbirinden farklıdır. Bazı öğretmenler adaleti eşitlikte, ayrımcılıkta, saydamlıkta, saygı da görüyor olabilir. Ama bu kriterler herkes için aynı olmayabilir. Yani , açıkcası bazılarında adaletle ilgi duygu olmayabilir. Tabiki de bu değişiyor. Ben bununla ilgili net bir şey söyleyemeyeceğim. Bana göre bu konu öğretmenlerden öğretmene değişmektedir ve herkesin bir bakış açısı vardır.” (Ö 7,1).

4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Örgütsel Adalet Kavramına ilişkin düşünceleri sorulmuştur. Tablo 4.2’ de katılımcıların örgütsel adaletle ilgili görüşlerine ait frekans dağılımı aşağıda verilmiştir.

Table 4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Görüşleri

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Paylaşım ve Eşitlik	Ö2, Ö4, Ö8, Ö10, Ö12, Ö13	6
Performans	Ö7, Ö9, Ö 14	3
Hakkaniyet	Ö3, Ö15	2
Yaptırımlar	Ö5	1
Motivasyon	Ö6	1
Kurallara Uygunluk	Ö1	1
Örgütsel Amaç	Ö 11	1

Tablo 4.2’ de devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet kavramı ile alakalı öğretmen görüşleri; “Kurallara Uygunluk”, “Paylaşım ve Eşitlik”, “Hakkaniyet”, “Yaptırımlar”, “Motivasyon”, “Performans”, “Örgütsel Amaç” şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 4.2’ de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet kavramıyla alakalı görüşleri dikkate alındığında 6 öğretmen ile “Paylaşım ve Eşitlik” en çok ifade edilen tema olarak göze çarpmaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Adalet benim için yöneticinin herkese eşit bir biçimde, eşit uzaklıkta, eşit düzeyde durmasıdır. Çalıştığımız kurumlarda herkese eşit şekilde davranma daha çok yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici her bir çalışana, her bir öğretmene hiç bir ayrımcılık yapmadan eşit şekilde davranmalıdır. Buna okullarda olan iş bölümünü örnek olarak gösterebilirim.” (Ö 2 , 2).

“ Bir okulda adaleti sağlamak, eşitlik ortamını yaratmak idarecilerin işidir. Fakat günümüzde idareciler öğretmenlere söz geçiremiyorlar. İdareci de daha çok aktif alan öğretmenlere söyleyerek onlara tüm okul işlerini yüklüyorlar. Bu da iş bölgesinin olmamasına yani, adaletsizliğe getiriyor. Ben ingilizce öğretmeniyim. İdarecim okuldaki olan erasmus programını, sınavların hazırlanması vb. nı benim diğer ingilizce öğretmenlerinden çalışkan olduğumdan ve zamanında her şeyi yetiştirebileceğimi bildiğinden tüm işleri benim üzerine attı. Sonuç olarak bu da eşitsizliğe, adaletsizliğe neden oluyor. Adalet demek herkese eşit bir biçimde davranmak demektir.” (Ö 4 , 2).

“ Örgütsel adalet denildiğinde aklıma ilk gelen şey eşitliğin olması, ayrımcılığın olmaması ve dengenin tutulması aklıma geliyor. Bence bu dediklerim bir örgütte yapılırsa, o örgütte adalet sağlanabilir. Tabii ki de örgütte adaletin sağlanması bir yöneticinin işidir.” (Ö 8,2).

“ Öğretmenler arasında ayrımcılıklar, eşitsizlik ve adaletsiz durumlar vardır. Bazı idareciler bunu sendikalaşma yolu ile, bazıları ise sosyal ilişki ile yapabiliyorlar. Bazılarında ise başarıya odaklı oluyor. Benim okulum da başarı odaklı olduğu için ne kadar çok çalışırsan öyle arkanda duruyorlar. Kısacası sendikalaşma Ve siyaset yüzünden öğretmenler adalete davranılmıyor. Eğer öğretmenlere sendikalaşma ve siyasete bakmaksızın herkese eşit davranılıyorsa orada adalet var demektir.” (Ö 10 , 2).

“ Ben genel olarak örgütsel adaletten bir kişinin çalıştığı ortamda karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlara yönelik oluşturabildiği çözümler, eşitlik duygusunun olup olmadığını , yapılan iş ve işlemlerin adaleti olup olmadığı ve çalışanların fikirlerinin alınıp alınmadığı bir ortamdır. Bunları da yapacak kişi tabii ki de yöneticidir. Yönetici idare ettiği kurumda çalışanın karşılaştığı sorunlara çözüm yolu bulmalı , toplantı

kurularak herkesin fikrini almalı ve saygı duymalı ve önemlisi ise herkese ayrımcılık yapmadan eşit düzeyde davranmalıdır. Adalet eşitliğe , paylaşıma eşittir. ’’ (Ö12, 2).

“ Benim örgütsel adalet kavramımda algıladığım şudur: Eğer adalet varsa herkese vardır. Eğer adalete uygun olgulardan biri bile eksik oluyorsa o sistem de çarK dönmüyor demektir. Dolayısıyla orada bir kişiye bile yapılmayan imtiyaz veya ayrıcalık oradaki örgütsel adaletin olmadığını gösteriyor. Eğer okul büyük bile olsa, kurum çok fazla öğretmenden oluşuyor olsa bile , eğer müdür ve idareciler adaletin merkeze aldılarsa bunu mutlaka uygulayıp yapıyorlar. Bunu çoğu okulda gördüm. Burası benim gidince sonunda okulun mutlu, öğretmenin mutlu, öğrencinin mutlu olabileceği bir kurum ortaya çıkıyor. Bunların hepsi birbirine bağlıdır. O yüzden bunları tek bir açıdan bakamayız. ’’ (Ö13, 2).

Tabloya bakıldığında 3 öğretmen görüşü ile **“Performans”** teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Benim fikrimce örgütsel adalet bir davranıştır. Her bir öğretmen için onun performansına göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Yönetici öğretmenin davranışına, onun işine olan performansını görüp değerlendirebiliyorsa adaletli davranabiliyordur. Tabii bunun alt katı görevleri de vardır. Genel anlamda benim için adalet kavramı öğretmenin değerinin bir ilgiye, onu bu anlama teşvik ettiği bir ortamdır. ’’ (Ö7, 2).

“ Örgütsel adalet kavramına karşı biraz bilgim var .Bana göre örgütsel adalet demek , bir kurum üreticisinin çalışanlarına karşı tutumunu ve onlara karşı konu karşısındaki davranışını ifade ediyor. Yönetici çalışanın performansını görmeli ve değerlendirmeyi bilmelidir. Eğer yönetici bunu görmüyorsa, karşı tarafta verim düşüklüğü olacak ve yaptığı işine karşı değer verilmediğini görecektir. ’’ (Ö9,2)

“ Bence çalışanların performansı ile gösterdikleri çabalarla, elde ettikleri ile olabilir. Yani ben örgüt için çaba gösteriyorsam, örgütten de bir şeyler elde etmem gerekebilir. Örgütten elde ettiklerim de beni benim gibi aynı çabayı gösterenlerle aynıysa örgütsel adalet vardır. Eğer benimle aynı şekilde çaba göstermeyen bir öğretmenle veya hiç çalışmayan bir öğretmenle örgütten elde ettiklerim aynıysa o zaman o örgütte adalet yoktur ve adaletten bahsedilemez. ’’ (Ö14 , 2)

Tablonun 3 temasına bakıldığında 2 öğretmen görüşü dikkate alınarak **“Hakkaniyet”** teması üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Benim için adalet demek çalışanın haklarının onlara verilmesidir. Bunun için de sendikalar vardır. Sendikanın olması çok faydalıdır. Eğer okulumuzda herhangi bir

adaletsizlik durumu olursa, biz sendika üyeleri bireysel olarak değil de , toplu olarak görüşüp birbirimizin fikirlerini alıp, kendi haklarımızdan bahsedip onu savunuruz. Bununlada kurumda adaletin oluşumu daha çabuk bir şekilde olur.” (Ö3,2)

“ Bana göre örgütsel adalet demek öğretmenlerin haklarını koruyan bir kurumdur. Haklara dayalı olarak kurum idare edilmelidir. Yani, o kurumda siyasetten uzak olunmalı, sendikalaşmaması gerekmekte olan bir kurumun olması gerekmektedir.” (Ö15,2)

Daha sonra ; 1 öğretmen görüşünde “ **Yaptırımlar** “ teması yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Benim için de örgütsel adalet kavramı yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yaptırımlardır.Yaptırım , hukuk kuralına aykırı davranılması sonucunda yol açılan zararın ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir. Tabiiki de bu yaptırımların öğretmenler tarafından olumlu bir şekilde algılanması da oldukça önemlidir.” (Ö5,2).

1 öğretmen görüşü ile “ **Motivasyon**” teması yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Bana göre örgütsel adalet demek işgörenlerin bir kurumda istedikleri örgüte dilediğince, gönlünce üye olmaları ve orada işlevsel olarak çalışabilmeleridir. Yani işgörenin çalıştığı kuruma giderken motivasyonu yüksek olmalıdır.İşini severek yapmalı ve severek gitmelidir. Bunun için de örgütsel adalet demek, daha doğrusu bir kurumda adaletin sağlana bilmesi için işgörenin yüksek motivasyona ihtiyacı vardır. Eğer insan motivasyonu olmazsa, o kuruma koşarak, sevinerek gitmez.”(Ö6 , 2)

Daha sonra; 1 öğretmen görüşünde de “**Kurallara Uygunluk**” teması yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Bana göre adalet olacaksa , kurumdaki kişilerin duygu ve düşüncelerini önemsenilmeyecek ve yönetici kuralda ne varsa onu uygulayacak . Bence örgütsel adalet bu şekilde olmalıdır. Benim duygu ve düşüncelerim seninki veya başka birisi ile aynı olamaz. İnsanların düşünce ve fikirlerinin benim için bir önemi yoktur. Benim için örgütsel adalet her bir kurumda bu şekilde işlenmelidir.”(Ö1,2)

Tabloya bakıldığında 1 öğretmen görüşü dikkate alınarak “ **Örgütsel Amaç**” teması yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Bana göre örgütsel adalet denildiğinde , mesleki bir kuruluş , mesleki menfaatleri , mesleki gereklilikleri yerine getiren ve getirmede araç olan bir

kurumun olmasıdır. Maalesef , bunun herkes bu menfaatlerle olmadığını biliyoruz .Herkes bunun ticaret çatılar altında olduğunu biliyor. Belki de bu sebepten , belki de başka bir sebepten dolayı , örgütsel adalet kavramı tam olarak anlaşılamıyor veya anlaşılıyor ama farklı bir şekilde sindiriliyor. Bu anlamda da öğretmenler bunu çok da gerekli görmüyorlar.” (Ö11 ,2)

4.3. Katılımcıların Resmi Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kendi Yöneticileri Hakkında İlk Görüşleri

Katılımcıların görev yaptıkları devlet okulunda kendi yöneticileri hakkında görüşleri ve yöneticinin hangi niteliklere sahip olunması ile alakalı sorular verilmiştir. Tablo 4.3’ de katılımcıların devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin kendi yöneticileri hakkındaki görüşlerine ait frekans dağılımı verilmiştir.

Table 4.3.*Katılımcıların Resmi Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticiler Hakkında İlişkin Görüşleri*

<i>Tema</i>	<i>Öğretmen Görüşleri</i>	<i>f</i>
<i>Liderlik</i>	<i>Ö1, Ö4, Ö5, Ö14, Ö15</i>	<i>5</i>
<i>Adalet</i>	<i>Ö3,Ö7,Ö8,Ö13</i>	<i>4</i>
<i>Liyakat</i>	<i>Ö2,Ö6, Ö12</i>	<i>3</i>
<i>Saydamlık</i>	<i>Ö9</i>	<i>1</i>
<i>Eğitim Uzmanı</i>	<i>Ö10</i>	<i>1</i>
<i>Yöneticilik Eğitimi</i>	<i>Ö11</i>	<i>1</i>

Tablo 4.3’ te öğretmenlerin kendi yöneticileri hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde; “ Liderlik ”, “ Adalet “, “ Liyakat”, “ Saydamlık”, “ Eğitim Uzmanı” , “ Yöneticilik Eğitimi” şeklinde belirtmişlerdir.

Tablo 4.3’ te görüldüğü gibi devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin kendi yöneticileri hakkındaki görüşlerini ve aslında bir yöneticinin nasıl olduğu ile ilgili fikirlerini yorumlarsak, 5 öğretmen ile “ **Liderlik**” en çok ifade edilen tema olarak göze çarpmaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Kesinlikle liderlik vasfı olması gerekiyor. Biz psikolojik testler ile bunu elde edebiliyoruz. Bu durumun kökenine inmek gerekir. Mesela Japonya'da sistem nasıldır insanlara alfabeden önce kültürleri öğretirler orada. Biz bu kültürdeyiz ve bu şekilde ilerleyeceğiz. Yani robot gibiler. Sisteme bakıyor ve kuralları ona göre uyguluyor. Bizim ülkede en büyük eksiklik 0-6 yaş aralığından itibaren eğitim sisteminin tüm konularda şu kültürde şu kuralda gibi aşılacak lazım. Neden diyorum bunun liderlik vasfı olması gerekiyor .Dedim ya, sen mutlu edebiliyorsen ona göre yetiştirebilirsin. Şimdi sen bir idareciyi okula koydun ve orada 1 milyon öğretmen var. O öğretmenin zihniyeti o değil ama. Yeni sistemin dışına çıkıp bambaşka bir şekilde davranacaktır. Aslında örgütsel adaleti sadece yönetimi düşünmek lazım .O kurumda herkes aslında adaleti sağlamış olur.”(Ö1 ,3).

“ Okulda 4. yılım ve dört yılda 3 yönetici değiştirdim. Şuanki yöneticimiz hem öğrencilere hem de öğretmenlere karşı tüm yasalara uygun bir şekilde davranıyor. Her bir müdürün tüm öğretmenlere adaletli davranmasına inanıyorum . Yönetici lider olmalıdır. Lider olan kişi kurumunda kaç kişi çalışıyorsa, onlara gereken tüm işleri tarihinde yaptırır. Herkese bu işleri yapması için eşit davranarak onları motive eder. Yönetici liderlik kişilik özelliklerine sahip olursa, bir kurumda adalet olur ve bir sıkıntı çıkmaz.” (Ö4 , 3).

“ Genel olarak baktığımızda, kimsenin yöneticisinden memnun olduğunu sanmıyorum. Bu zamana kadar bu üçüncü okulum. Genel olarak memnun kalınmıyordu. Son idarecim kadın yönetici ve gayet memnunum. Ama kişilerin %60'ının memnun olduğunu sanmıyorum. Bu tabi kişiden kişiye değişiyor. Benim yöneticimde şu özellikler olmalıdır: 1) Lider ruhlu olmalıdır; 2) Empati sahip olma olabilmelidir ; 3) Olgun bir birey; 4) Paylaşımçı - buna tecrübe , bilgi , kurumu başarıya götürmesi için bir şeylerin paylaşılması gerektiğini düşünüyor; 5) Ekip çalışması yapabilmeli - bu da öğretmenler arasında dengeli kurabilmesi anlamına geliyor; 6) Egolar ve önyargılar aramış olmalıdır. Bu zamana kadar ki idarecilerimiz hep erkekti ve genel olarak onlardan memnun kalmamıştım. Son idarecim ise kadındır. Diğer idarecilerim de erkek hocalara karşı bir kayırmacı oluyordu. Bunun sebebi onlarla daha çok arkadaş olmaları, iletişim halinde olmaları, özel hayatta daha çok görüşüyor olmalarıydı. O nedenle onlara birçok konuda müsemma gösteriliyordu. Son idarecim kadın olduğu için ilk önce önyargılarımı vardı, nasıl olacak diye. Ama şimdi çok memnunum. Bahsettiğim özelliklerin çoğuna sahiptir. Bana göre gayet adaletli davranıyor ve herkese eşit davranıp yardımcı oluyor, çalışana destek veriyor. Bu zamana kadar olan idarecilerim de desteklemek değil de kendine uyan, kendi kural ve sistemlerine uyan kişilere destek veriyordu. Bu da öğretmenleri demoralize ediyordu. Şuanki idarecimden memnun olmayan büyük bir kısımda vardır. Bunun nedeni alışılmış düzen, eski idareciden alışılmış sistemdir. Sadece kurallara, disiplinlere uyum sağlamıyor veya sağlayamıyorlar.” (Ö 5 , 3).

“ Örgütsel adalet algısı tamamen liderlikle alakalıdır. Kendi kurumumu düşünürsek adalet olarak veya müdür yardımcılarımız bizim çabalarımızın ne kadar takdir ediyorlar bunu düşündüğümüz zaman pek adaletli olduklarını düşünmüyorum.

Ya da onların ödüllendirdikleri şeyler onların gözlerinde olan değerli şeylerle öğretmenlerin gözlerindeki değerli olan şeylerle arada fark vardır. Bence de bu yüzden sürekli çatışmalar oluyor . Bir de öğretmenlerin elde ettikleri kazanımlar veya öğretmenlerin ders programları ile öğretmenlere maddi olarak kazanç çıkaracakları durumlarla idareciler diğer başka öğretmenlere veriyordur. Bu da ister istemez öğretmenler arasında adaletsizliği de ortaya çıkarabiliyor. Bunun da sebebi yöneticinin doğru düzgün çözüm üretebilmemesi ve adaleti dengede tutabilmemesinden ileri geliyordur. Bizim kurumda ise bu dengeli bir şekilde gidiyor. Müdürüm herkese ders programını gayet adaletli bir şekilde dağıtır. Fakat bunun dışında benim gösterdiğim çabayı, performansı ne yazık ki görmüyor. Yani müdürün gözündeki çaba gösterdiği kişi ile aslında öğretmenin kendisinin gördüğü kişi arasında fark vardır. Bu da bir nevi örgütsel amaçlarla da alakalıdır. Yani benim amaçlarım ve örgütün amaçları birbiriyle çatışıyor. Bu yüzden de belki müdür takdir edilecek kişinin çabasını amacını görmüyordur. O da adalet algısını ister istemez etkiliyordur. Yönetici kesinlikle adil olmalı, lider olmalı etik bir lider olmalıdır, sorumluluğunu bilmelidir, sorumluluğunu üstlenmeyi de bilmelidir, saygılı olmalıdır. Bence bunlar bir yöneticide olması gereken en temel niteliklerdendir.” (Ö14,3).

“ Açıkçası, şuan çalıştığım kurumda yöneticimiz daha yeni geldi. Henüz yaratıcılık nasıl olduğunu tam olarak yaşadık diyemeyiz . Çünkü o geldikten sonra pandemi girdi. Şuan için bir problem yok. Bir yöneticinin herkese eşit mesafede olan, siyaset yapmayan, öğretmeni öğretmenliğiyle değerlendiren veya okulunda yapılacak işler konusunda öğretmene her konuda destek olmasını bilen benim kafamda oluşturduğum bir yöneticidir. Bunlar zaten hepsi liderliğe ait niteliklerdir diye düşünüyorum. Kesinlikle, yönetici lider olmalıdır.” (Ö , 15).

4 öğretmen görüşü dikkate alındığında **“Adalet”** dir teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Yönetici dediğimizde tabii ki de adaletli, adil olması gerekmektedir ve çalışanlarına eşit düzeyde yaklaşmalıdır. Kanunları, nizamları çok iyi bir şekilde bilmelidir ve bunları yerinde ve zamanında uygulamalıdır. Buna göre de okulunu, kurumunu yönetmelidir. Okulumuzdaki yöneticilerimizden gayet memnunuz. İyi bir yöneticidir. Yönetmeliğe ve kanunlara iyi bir şekilde uyuyor ve öğretmenlere de bu şekilde davranıyor .Onun için de pek bir sıkıntı yaşamıyoruz.” (Ö3,3).

“ Her öğretmenin adalet anlayışı farklıdır .Biz öğretmen olarak adaleti öğrencilerimizin üzerinde gösterebiliriz. Bir yönetici ise adaleti hem öğretmenlerin, hem de öğrencilerin üzerinde gösterebilir. Bir yönetici adaletli olmalıdır.Herkese

hakkını vermelidir. Kendi yöneticim hakkında ise şunu söyleyebilirim ki adaletli olduğunu düşünüyorum ama adaletli olmayan taraflarının olduğunu da düşünüyorum. Fakat adaletli tarafı biraz daha ağır basıyor. Bence yönetici çalışan öğretmenin hakkını vermeli ve çalışmayan öğretmeni de çalışan öğretmene yaklaştırmak için gerekli önerimler göstermelidir. Yönetici bunu ders programında yapılan etkinliklerde bize verdiği değerle gösterebilir. Öğretmenlere kanun çerçevesinde olan avantajları da gösterebilir. Ben bunun kendi okulumda çoğu zaman uygulandığını düşünüyorum.” (Ö 7, 3).

“ Bana göre asıl yönetici adaletli davranmayı bilen, öğretmenlerin sorularını cevaplayabilen bir kişiliye sahip olmalıdır. Çünkü öğrencilerle birebir iletişimde olan biz öğretmenleriz ve bu yüzden de öğretmenlerin tüm soruların yanıt verebilen bir idarecinin olması gerekmektedir. Kendi idarecimden de memnunum. Şimdiye kadar da herkese eşit davranan yöneticilerle çalıştım., Bana göre adil bir yönetici adaletli davranan , kanunları iyi bir şekilde benimseyen ve uygulayan ,herhangi bir sendika mevzusu gözetmeksizin, herkese eşit seviyede paylaşılması şeklinde olmalıdır.” (Ö8,3).

“ Okuldaki yöneticilerden bahsediyorsak ders programı yapılırken müdürümüzü hepimiz çektik ve aradık. Mesela benim çocuğum sabahları evde yalnız kalıyordu ve ben de sabah derslerimin boş olmasını istedim. Dolayısıyla her gün okula sadece 6 saat için geldim. Başka bir arkadaşım tüm günün dolu olmasını ve diğer günlerinin boş olmasını istediği için sabahtan geliyor. Hepimizin istedikleri farklı oldu. Okul müdürümüz eleştirilere açık biridir. Hepimizin de programının bizim istediğimize göre yaptı ve bu imkansız bir durum değil. Sadece bu ders programı da demek değildir. İhtiyaçların karşılanmamış ilk ihtiyaçları hiyerarşisindeki gibi karşılanmazsa bir üst seviyeye yani öğrencilere iyi bir şey vermek, onlara güzel bir şey anlatmak, o sekmeye çıkmamız mümkün değil. O anlamda bizim adil bir yöneticimizin olduğunu düşünüyorum. Ancak bizim görüşlerimizin alınmadığı bir ortam vardır. Çünkü verilen kararların ders programı dışında şubelerini dağıtmak, ders saatleri ve b. konularda bizim görüşlerimiz alınmadı. Bu verimsizliğe sebep oldu. Çünkü ben eski sınıfımı devam ettirebilirdim ya da bu sene benim başka projelerim, planlarım vardı. Bizim görüşlerimiz alınsaydı daha verimli, daha nitelikli bir eğitim öğretim olacaktı ki pandemide bunun önemi net olarak ortaya çıktı. Yöneticide olması gereken en önemli unsurlardan biri de adaletli olmasıdır. Benim okulumda bu yarı yarıya çalışıyor en azından dengeyi tutuyor diyebilirim.” (Ö 13,3).

Daha sonra; 3 öğretmen ile **“Liyakat”** dır teması üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Yöneticiler kesinlikle eşit, demokratik, herkese aynı seviyede yaklaşmalı ve yöneticilerin liyakatli olması gerekmektedir ki bu da zaten kendiliğinden getirecektir. Böyle bir yaklaşım yani, yöneticiler liyakatli olmadığı için liyakatli öğretmeni de bilemiyorlar ve seçemiyorlar. Bundan dolayı, her zaman bir adaletsizlik yaşanıyor. Kesinlikle yöneticiler liyakatle seçilmeli, eğitim yönetimi konusunda eğitim almalı,

insan kaynakları konusunda bilgi almış olmalılar. İnsanlarla iletişim konusunda yetenekli bilgili almadılar. Maalesef bunların hiçbirine bakılmıyor bu yüzden de okullarda sürekli çatışmalar yaşanıyor.” (Ö2,3).

“ Genel olarak baktığımızda öğretmenler idarecilerin adaletli davrandıklarını düşünüyorlar. Bana göre ise yöneticiler tamamen öğretmenlerin kendi seçimleri ile olmalıdır. Şu andaki yönetici seçmenin liyakate dayalı olduğunu düşünmüyorum. Bir yönetici aslında bağlı olmalıdır ve mümkünse bir kurumun içinden seçilmelidir. Zaten bu idareci öğretmen olmuştur. Şu anda da Milli Eğitim'in belirlediği kriterler bana göre liyakate dayalı olmayan bir sistemdir. Ben 2000'li yıllardaki olan atama sistemini çok beğeniyordum. Çünkü öğretmenler yönetici eğitim seminerlerine katılıyorlardı ve bu seminerler sonucunda başarılı olanlara puan esasına dayalı olarak herhangi bir okula isteniyorlardı ve o şekilde de atanıyorlardı. Şu an o zamanki gibi maalesef böyle bir şey yok. Herkes kafasına göre istediği yere atanabiliyor.” (Ö6,3).

“ Öncelikle asıl yönetici okuldan öğretmenlerin kendi arasından seçtiği bir insan olmalıdır ve seçimle gelmelidir. Yöneticiler seçimle gelmelidir. Biz sınıf başkanımızı seçtiğimiz halde öğrenciler sınıf başkanlarını seçim ile adalet duygusunu oluşturmak için çocuklarımızı sınıf başkanı seçimi alışkanlığını veriyoruz. Biz sınıf başkanımızı anlamında kendi okul müdürümüzü seçemiyoruz. Bunun için benim düşüneceğim her okuldaki çalışan öğretmenler öğrenci tercihleri ile beraber seçimle gelmelidir. Kendi yöneticim iyi bir insan. Bu sadece şansa öyle oldu. Fakat kötü bir karaktere sahip insan da olabilirdi. O konuda şanslıyız ve bir sıkıntımız yok . Ama liyakatsiz atananlar, işini iyi bir şekilde yapmayan yöneticileri de duyuyoruz . Bununla kendim karşılaşmadım.” (Ö12,3).

1 öğretmen görüşü dikkate alındığında “ **Saydam**” teması dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Yöneticinin adalet noktasında abartılı olduğunu düşünmüyorum. Okullarda çalışırken sürekli değişken öğretmen kadrosu ve her öğretmenin kendilerine karşı farklı özelliklerine sahip olması sebebiyle yöneticilerde davranışlarını kişilere göre daha çok şekillendiriyorlar okullarda daha sakin ve uysal öğretmene karşı adalet kavramı daha farklı davranılıyor. Müdürümden emin değilim, müdürümden memnun değilim. Kişiye göre adalet uyguluyor. Aynı konuda farklı tepkiler tavırlar gösteriyor. Bence yöneticilerin adalet kavramındaki bir tek olması gereken şey saydamlıktır. Herhangi bir konuda tek başına çekilmeden herkesi ilgilendiren konuda saydam olarak açık bir şekilde konuşulması gerekmektedir.” (Ö 9, 3).

Daha sonra; 1 öğretmen ile “ **Eğitim Uzmanı**” teması beşinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Ben kendim idarecilerine farklı sendikada oldum ve bunu da kendileri biliyorlar . Sadece başarı odaklı bir okul bana karşı pozitif ayrımcılık var. Bunun da sebebi daha çok çalışmamızla alakalıdır. Biz 10 kişi varız ve ders programını

ayarlamak bile bizim dediğimiz gibi oluyor. Örnek olarak ,ortaokullarda sabahçı veya öğlenci olmak gibi sorunlar çıkıyor .Benim rahatlıkla seçebilme şansım oluyor. Diğer eski idarecimde ise tam tersi olaylar oluyordu. Azarlamalar gibi, nöbet saati uzatıldı, onun sendikasıdan olmadığım için, başarı belgesini bile kendisi ile aynı görüşte olmadığım için vermedi. Kendisi ile aynı görüşte olduğu öğretmenlere dağıttı. Benim önerilerim böyle olabilir; 1) İdareciler öğretmenlikten çıkmaması gerekiyor; 2) Siyasi görüşlerin tamamen ayrılmış bir şekilde okul yönetimine devam etmeleri gerekiyor. 3) Herkese eşit davranmalıdır. Yeri geldiğinde duruma göre ceza veya ödül olmalıdır.” (Ö10, 3).

1 öğretmen dikkate alındığında “ **Yönetici Eğitimi**” teması altıncı sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Bence yöneticilik kesinlikle ayrı bir branş olmalıdır. Bir üniversite bazında okul yöneticiliği ile alakalı bir bölümün olması gerekmektedir. Yöneticilikle alakalı birçok eğitim seminerlerine katılmalı, kendisini yöneticilikle alakalı geliştirmelidir. Bu tabii ki de bizim memleketten çok uzak bir şeydir. Bana göre idarecilik çok farklı bir vasıftır. Farklı bir donanım gerektirir. Çok iyi bir öğretmen ile çok iyi bir idareci arasında dağlar kadar fark vardır. Çok iyi bir insanla çok iyi bir idareci arasında da dağlar kadar fark vardır. Yöneticilik, yönetmek çok farklı bir şeydir. Mesela, hastanelerde bile yöneticiyi üniversite bazında yetiştiriyorlar. Ama maalesef okullarımızda böyle bir şeyi biz göremiyoruz. Okullarımızda siyasetten gelen, siyasi bazlı olan kişiler okul müdürleri oluyor, maalesef. Bunu herkes biliyor. İdarecilik çok farklı bir kavram ve vasıfları da çok farklı olan bir kavramdır. Şuanki yönetimden memnunum. Zaten benim bu okula gelme sebebim de eski yöneticim yüzünden oldu. Ben 33 yıllık bir öğretmenim ama ilk defa bir soruşturma geçirdim.” (Ö11 , 3).

4.4. Katılımcıların Bir Kurumda Adaletin Sağlanması İçin Gerekli Olan Niteliklere Dair İlişkin Görüşleri

Katılımcı öğretmenlere, bir kurumda adaletin sağlanması için gerekli olacak niteliklere dair ilişkin görüşleri alınmıştır. Tablo 4.4’ te de katılımcıların bir kurumda adaletin sağlanması için gerekli olacak niteliklerine dair ilişkin görüşlere ait frekans dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Bir Kurumda Adaletin Sağlanması İçin Gerekli Olan Niteliklere İlişkin Görüşleri

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Açık ve Net Mevzuat Olmalı	Ö1, Ö4, Ö7, Ö11	4
Birliktelik	Ö2, Ö3, Ö8, Ö9	4
Siyasetten Uzak Olmalı	Ö10, Ö12	2
Eşitlilik	Ö5, Ö6	2
Saygı	Ö15	1

Tablo 4.4.'te Bir Kurumda Adaletin Sağlanması İçin Gerekli Olan Niteliklere İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; “Açık ve Net Mevzuat Olmalı” , “Birliktelik” , “Siyasetten Uzak Olmalı” , “Eşitlilik” , “Saygı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.4.'te görüldüğü gibi katılımcı öğretmenlerin bir kurumda adaletin sağlanması için gerekli olan niteliklere dair görüşlerini yorumlarsak; 4 öğretmen “**Açık ve Net Mevzuat Olmalı**” en çok ifade edilen tema olarak göze çarpmaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Kurumun üstününün de , kurumun kendisinin de açık ve net olması gerekiyor. Aslında, mesela okullarımızda koranadan kaynaklı iş değişti. Fakat bakıyoruz ki A okulu beş gün okula gidiyor ve B okulu hiç okula gitmiyor. Bu durumun neden olacağı kaynaklar şunlardır; okullara yazı gönderiyorlar ve o yazıyı siz farklı yorumlarsınız, ben farklı yorumlarım .Sonuç olarak, konuyu okuldaki idarecilerin üzerine atıyorlar. Onlar da iyi niyetli olanlarsa, iyi bir şekilde sunu yapıyorlar. Eğer kötü niyetli ise onların da fırsat eline geçmiştir ki gitmişken kendi kafama göre uygulama uygulamam diyorlar.Yani açık ve net olması lazım.Tabii ki işleyiş şartlara göre seçilmelidir, ama bir çerçeve olması gerekiyor. Malesef, bir çerçevemiz yok. Genellikle, boş olsun ki insanlar düşünmesin.” (Ö1,4).

“ Adaletin olabilmesi için yönetmeliklerin açık bir şekilde kanun düzenlenmesi gerekmektedir. Biz öğretmen olarak meslek kanunun kendimizi güvencede hissetmek için istiyoruz. Öğretmen meslek kanunu istiyoruz ve zaten kanun olması gerekmektedir. Yönetmelik sıkışır şekilde değiştirdiğinden herkes kanunları kendi kafasına göre değiştiriyor. Kanunda haklarımızı istiyoruz, idarecinin görevleri belli olmasını istiyoruz. Bu gibi şeylerin sistemleri ve kanunları olmadığı için öğretmenler sürekli sıkıntılar yaşamaktadır.” (Ö4,4).

“ Bir kere adaletin sağlanabilmesi için kanunun size verdiği yetkilerin düzgün ve doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bizi yönetenlerin yani, o kurumlardaki

yöneticinin bu yönlerde çok yetkin olması lazım. Yani, o kurumlara göre idarecilerin liyakat esasına oraya gelmesi lazımdır. Bu da tabii ki adaletin sağlanması için en önemli şeydir. Bir kere profesyonel olması lazım. Yani, buradan çıktıktan sonra kişisel ilişkilerin iş ortamına aktarılmaması lazım. Yani, ben seni yöneten birisi ile çok yakın arkadaş olabilirim ama kurum içerisinde bir profesyonelliğin olması lazım yoksa, iş duygusallığa kaçır ve bu da bizim istemediğimiz bir şeydir. Bunun için de kanunun oluşması lazım ve tabii ki de bunu iyi bir şekilde uygulayan bir yöneticinin olması lazım“ (Ö7,4).

“ Bence adaletin sağlanması için kanunun olması gerekmektedir. Kanun olsun ki herkes de ona göre uygulasin. Tabii ki de bu kanunları uygulayan yönetici gerekmektedir. En basitinden söyleyeceğim size sınıf oluşturmada bile adalet yoktur. Bunu söylersek herkes üç maymunu oynar Ama sınıflar oluşturulurken özellikle 1. sınıflarda halen ekonomik statüye göre sınıfların oluşturulduğu okullar var. Böyle bir şeyin neresinde adalet var? Eğer buna uygun bir kanun varsa o uygulanır ve böyle durumlar ortaya çıkmaz. Bu daha en basit kısmıdır ki ben örnek gösterdim. Daha birçok şey var. Bunun eğitimde fırsat eşitliği de vardır. Ülkemizde adalet konusu zafiyet gösteren bir bölümdür.” (Ö11,4).

4 öğretmen görüşleri yorumlarsak **“Birliktelik”** teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Adaletin sağlanması için en önemli fikir paylaşımıdır. Kurumdaki kararların ve her bir karara tüm kurum çalışanlarının sürece katılması gerekmektedir. Sürece katılmayan bir yönetim anlayışında her zaman adaletsizlik ve başarısızlık olur.” (Ö2,4).

“ Ya açıkçası şu anki okulumda öyle bir adaletsizlik durumu görmüyorum. Bunun için de biraz bu soruda zorlandım. Ama eski çalıştığım okullarda daha çok ders programında biraz adaletli davranılmadığını görüyordum. Bence bu durumda da öğretmenlerin bu konuyla alakalı fikirleri alınmalıdır. Çünkü her öğretmenin ders dışı farklı sorunları çıkabiliyor. Benim fikrimce ister ders programı olsun isterse de başka karar alınması konularında öğretmenlerle toplu halde görüşülerek fikirleri alınmalıdır. Ama tabii ben sınıf öğretmeni olduğum için dersimize girip çıkıyoruz ve bu gibi davranışlar daha çok branş öğretmenlerinde oluyor.” (Ö3,4).

“ Adaletin sağlanması için bir toplantı yapıp açık şekilde herkesle paylaşılmalıdır. Müdür kendi odasına tek tek öğretmenleri çağırıp, bu görev senin görevin, sana veriyorum diyerek karar bence vermemelidir. Ayrımcılığın olmaması lazımdır. Zaten benim şu ana kadar çalıştığım bu kurumda böyle bir şey olmuyor görmedim. Bizde bir konuda herkesten fikir alınıyor, konu herkes içinde konuşuluyor ve tartışılıyor. Her bir öğretmenin fikri de önemseniyordur.” (Ö8,4).

“ Yönetici demek bir kişinin adaleti veya ona tek bir görüşü olması anlamına gelmiyor. Herkesin fikir ve görüşleri alınmalıdır . Yönetici kapsamında siyasi puanına

göre de olabilir. Ortak karar çok önemlidir, birliktelik çok önemlidir. Tek bir kişinin söylememesinin tek doğru anlaması önemlidir. Fikirlere açık olmak, saydam olmak, iyi niyetli olmak, eleştiri yaptığı zaman olumlu veya olumsuz çalışana karşı kurumdaki bu kişinin işe daha çok sahiplenmesini sağlar. Bu gibi nitelikler hem kuruma hem yönetici hem de çalışana olumlu bir şekilde geri döner.” (Ö9,4).

Daha sonra ; 2 öğretmen ile “ **Siyasatten Uzak Olmalı**” üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Siyasetten ayrılmış bir ortamın olması gerekmektedir.Hiçbir şekilde siyaseti okula, eğitime taşımamalılar.Yöneticiler siyasetten dolayı öğretmenlere ayrımcılık yapmamalılar. Öğretmenliği unutmamış birine olması gerekmektedir. Sadece akademik eylemli bir okul olmaktansa öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılayan bir okul grup olmasıdır. Okul kültürü sağlam bir şekilde oturulmalıdır.” (Ö10,4).

“ Adaletin sağlanması için başta söylediğim gibi yöneticilerin seçimle gelip, seçimle gitmesi gerekmektedir. Milli Eğitim Eğitim Müdürlüğü'nün de önerisi de olabilir .Ama sonuçta öğretmenlerin görüşlerinin oyunun alınması gerekmektedir. Eğer öğretmenler yöneticilerini kendisi seçtiği biri olursa bireylerde biraz da adalet duygusu yani, olgunlaşmış olur ya da yöneticilerin olumlu veya olumsuz davranışları konusunda en azından bunu kabullenir. Ama kendi seçmediği birisinin yaptığı uygulamayı kabullenmez. Seçimle gelmelidir ve belli liyakat sahibi insanları arasından seçimle, şeffaf bir şekilde olmalıdır. Öğretmenlerin bu anlamda esaslı okullarımızı alınacak olan kararlar öğretmenler kurulu toplantısında var. Bu kurul toplantılarında öğretmenlerin fikirleri alınıyor. Hangi konuda ne yapılması , ne proje yapalım gibi okula yönelik toplantılar yapılıyor.” (Ö12,4).

2 öğretmen görüşü dikkate alındığında “**Eşitlilik**” dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Durum aslında balık baştan kokar hesabıdır. Başımızdaki kişinin yani yöneticinin öğretmenler arasında denge kurulması gerekiyor.Kurumda eşitsizlik olduğu sürece öğretmenlerin eğitime karşı olan hevesi kırar ve bu öğrencileri de etki eder .Adaletin diğer benzeri olan eşitlik kavramı vardır ki çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu konuda rehberleri de iş düştüğünü inanıyorum. Çünkü idarecilerle birlikte hareket ettikleri için. Eğer bir sorun varsa gerek öğretmenler, gerek idareci öğrenci,veli öğretmen arasında onların arasında köprünün kurulması gerekiyor. Rehbe idarecinin yan kolu sayılır.” (Ö5,4).

“ Bu çok geniş bir kavramdır. Bununla ilgili herkesin farklı fikirleri vardır. Genel olarak, baktığımda ise bir kurumda her çalışana eşit davranılmalıdır. Bunu ben sık sık diğer kurumlardaki meslektaşlarımdan duyuyorum. Şu ana kadar ben öyle çok bir adaletsizlik durumu ile karşılaşmadım. Eğer karşılaştığımızda bile sendikalarımız bizim arkamızda oluyor. Sendikanın önemi burada ortaya çıkıyor. Sendika ile birlikte sen mücadeleni veriyorsun.” (Ö6,4).

Daha sonra ; 1 öğretmen ile “Saygı” teması beşinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ En başta saygı olmalıdır. Eşitlikçi bir anlayışın olması gerekmektedir. O da saygıdan ileri gelen bir şeydir. Saydamlık, şeffaflık, herkesin görüşüne saygı duyulması da bu niteliklere dahildir. Eğer bu nitelikler olmazsan yönetici ve öğretmenler veya öğretmenlerin meslektaşlarla karşı saygısı olmaz. Sonuç olarakta , iletişim bozukluğu olur. Bu arada da moral bozukluğu olur, öğretmenlerin motivasyonları düşer , okula gelme gibi çabaları olmaz ve işlerine dört dörtlük çalışmazlar .Bu sebeplerden dolayı da her şeye etkili etmiş olur.” (Ö15,4).

4.5. Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Adalet Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisine Olan İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisine olan ilişkin görüşleri alınmıştır. Tablo 4.5’te katılımcıların milli eğitim bakanlığının örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisine olan görüşlerine ait frekans dağılımı verilmiştir.

Table 4.5. Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Adalet Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisine Olan İlişkin Görüşleri

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Yönetici Seçiminin Demokratik Olmaması	Ö1,Ö2,Ö7,Ö12,Ö14	5
Alınan Kararların Sürekli Değişmesi	Ö6,Ö9,Ö11,Ö13,Ö15	5
Kadrolu ve Ücretli Öğretmenlerin Aynı İş Yapması	Ö3,Ö8	2
Hizmetiçi Eğitimden Yararlanamaması	Ö4	1
Performans Değerlendirmeyi Denetmenin Yapmaması	Ö5	1
MEB ‘de Çalışanların Eğitim Uzmanı Olmaması	Ö10	1

Tablo 4.5'te Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Adalet Uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisine olan ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde; “Yönetici Seçiminin Demokratik Olmaması”, “Alınan Kararların Sürekli Değişmesi”, “Kadrolu Ve Ücretli Öğretmenlerin Aynı İşi Yapması”, “ Hizmetiçi Eğitimden Yararlanamaması”, “Öğretmen Puanlamasının Denetmenin Yapmaması” , “MEB’de Çalışanların Eğitim Uzmanı Olmaması” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisine olan görüşlerini yorumlarsak; 5 öğretmen ile **“Yönetici Seçiminin Demokratik Olmaması”** en çok ifade edilen tema olarak göze çarpmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlerin verimliliği için adaletle ilgili herhangi bir çalışması olduğunu düşünmüyorum .Böyle bir çalışma yok .Eğer olsaydı illaki bunu duyar veya hiss ederdik . Milli Eğitim Bakanlığının en büyük adaletsizliği zaten yönetici atamalarında oluyor.Yöneticilerin demokratik bir şekilde gelmiyorlar. Yöneticiler nasıl geliyor? Ben o dönemin hükümetine yakın olursam , ben idareci olabilirim mantığı var . Liderlik vasfım vardır, sınavlarda başarı olmuştundur , bunların hepsi hikayedir. Siz yakınsanızsa alın size örgütsel adalet işte.” (Ö1,5).

“ Örgütsel Adalet konusundan öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı'na çoktu güvenmiyorlar. Liyakat hiçbir yerde olmadığı için demokratik yönetim, demokratik seçim olmadığı için hiçbir yerde de Milli Eğitim Bakanlığı'nın buna da dahildir ki , adalet olmuyor .Milli Eğitim Bakanlığının önceden örgütsel adalet ile ilgili bir sistemi vardı.Buna uzman öğretmenlik sınavı, öğretmen değerlendirmeleri, okullardaki öğretmenleri kendi aralarında yaptığı yılın öğretmeni seçimi gibi şeyler vardır. Bunlar vardı ve hepsi uygulanıyordu. Ne yazık ki, şu an bunun hiç birisi yok.” (Ö2,5).

“ Eğer Milli Eğitim Bakanlığının bununla ilgili bir uygulaması olsa etkili olur. Ama olmadığı için adalet konusunda etki edecek bir şey yok.. Bu işin en temel şey liyakattır. Bütün Milli Eğitim Bakanlığının , bütün devlet kurumları için aynı şey söz konusudur .Liyakatın ve demokratik seçimlerin kuralları bellidir. Siz bir insanı sadece görüşünden dolayı değil , yaptığı çalışmalardan dolayı , kazandığı başarılarından dolayı , bir noktaya getirdiğimizde orada bakanlığınızın örgütsel adaleti sağladığını hiss ettirmiş olursunuz. İşi bilen , başarılı, başarısını kanıtlamış bu kriterlere koyulmasında Milli Eğitim Bakanlığı'nın etkili olur. Bu kriterlere göre atarsınız hem kendi bakanlığımızdan , hem de okulunuzdan bir adaleti sağlamış olursunuz.” (Ö7,5).

“ Öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı'nın siz kişilerden dolayı örgütsel adaletin çok fazla olmadığını düşünüyorum. Çünkü yönetici belirleme ve seçiminde fazla liyakat dikkate alınmıyor.Zaten yönetici seçimi diye bir seçimde yok. Yöneticiler direkt tepeden gönderildiği için ve şeffaf da olmadığı için öğretmenler genel olarak , bu yöneticilerin

adamın biçimi ile alakalı eleştirileri vardır.Yönetici seçimleri demokratik bir şekilde olmalıdır. Bunlara ilaveten, şeffaf bir sistemin olması da gerekmektedir.” (Ö12,5).

“ Kurumda adaletin sağlanması önemli şeylerden biridir .Çünkü çalışanlar adaletin olmadığını düşündükleri zaman motivasyonları düşer. Eğer ben ne kadar çalışırsam ne kadar çabalarsam bile diğerleriyle aynı şekilde takdir edileceğini düşünmüyorsam çabalamayı bırakırım. Bu da örgütün performansını düşürür ve olumsuz şekilde etkiler. Bu yüzden de örgüt mutlaka adaletli olmalı ve her bir şekilde adaletli olması gerekmektedir. Burada ödüllendirme sistemi, ücret sistemi, çalışma koşullarına şartları, çalışma iznin konusunda her bir kurumun bu konularda adaletli olması gerekmektedir. Tabii ki de bu söylediklerimin olması için bunları çok iyi bir şekilde uygulayan yöneticiye ihtiyaç vardır. Ne yazık ki , günümüzde böyle yöneticileri göremiyoruz.Ben bunun bir tek sebebini o yöneticilerin demokratik seçimle gelmemelerinde , liyakat ve şeffaflıkla gelmemelerinde görüyorum. O demokratik seçimle gelmeyen yönetici karşısındaki öğretmeni de değerlendiremez. Buna böyle bir örnek vericem. Bir kurumda çalışan bir kişi çok çalışan bir kişiyle aynı ücret sistemi , aynı çalışma koşulu , aynı şeyleri paylaşıyorsa ve bunu paylaştığın kişi yönetici ise demekki o yönetici adaletli davranmıyordur. Bence böyle bir durumda çalışmaya çaba gösteren öğretmen kesinlikle bir şekilde orada çalışmayı bırakacaktır.Bu örgütün verimliliğini azaltacaktır.” (Ö14,5).

Daha sonra; 5 öğretmen ile “**Alınan Kararların Sürekli Değişmesi**” teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Tabii ki de Milli Eğitim Bakanlığı'nın bununla ilgili bir sisteminin olması inandırıcı gerekmektedir. Fakat şu anki durumda çok da inandırıcı değil .Bunu da şu anki olan uygulamalarından, televizyondaki olan çıkışlarından, insanların eleştirilerinden görebiliyoruz. Yani, söyledikleri şeyin çok hızlı bir şekilde değiştiğini görebiliyoruz .Sürekli kararlar değişiyor ve bu da insanların gözünde güvensizliğe neden oluyor.” (Ö6,5).

“ Milli Eğitimden sürekli bir şeyler emr kapsamında veya liste halinde gelirse onu yapmak daha da zor gelir. Bu sebeple birlikte alınan kararların iyi niyet kapsamında, karşılıklı olarak düşünüldüğünde , öğretmene inanarak ve her şeyin yolunda gittiğini düşünürsek daha verimli bir çalışma ortaya çıkabilir. Olumlu veya olumsuz eleştirilerin kişiliğin gelişimi için ve kurumun gelişimi için algılanması çok önemlidir. Milli Eğitimden sürekli karar değişmesi herkesi, her kurumu olumsuz şekilde etkiler.Bir karar alındığı zaman öğretmenlerin de fikri alınmalıdır. Psikolojide sana değil de senin davranışına kızgınlık ifadesinin belirtilmesi önemli bir durumdur.Bu kurumda da böyledir. Herhangi bir durumda kişiye değil de davranışa karşı olduğu belirlenirse karşılıklı, iyi niyetle kendi gelişimine katkı sağlar ve verimliliğini artırır. Saygı ve sevginin birleştiği iyi niyet olmalıdır.” (Ö9,5).

“ Ben Milli Eğitim Bakanlığının örgütü desteklediğini biliyorum ama bunun ne tür, hangi şekilde desteklediğini veya bununla ilgili bir sistemi var mı yok mu bilmiyorum. Gençken bu konuları daha çok araştırıyordum, daha çok ilgileniyordum. Ama şuan çok öyle ilgilenmiyorum. Bunun sebebi artık sürekli aynı şeylerin olması ve sürekli hiçbir şeyin değişmemesi ile alakalıdır. Milli Eğitim sürekli bir kararlar veriyor. Bizler de onu uygulamak zorunda kalıyoruz. Ne kadar olumlu oluyor onu da düşünmek gerekir. Bir zaman geçtikten sonra artık bunu kabulleniyoruz. Belki de aslında olmaması gerekir. Sürekli araştırmak, sürekli mücadele göstermek gerekir. Ama bendeki olan şu anki durum o. Ben artık vazgeçtim. Genel olarak sorarsınız bence, Milli Eğitim Bakanlığı'nın adaletle ilgili bir sistemi yok ve bu yıllardır da böyle devam ediyor.” (Ö11,5).

“ Milli Eğitim Bakanlığı çok tepeden doktrinler getiriyor ve sürekli kararlar veriliyor. Kervan yolda düzülür. Adaletin sağlanacağı bir sistem yok. Olsa da benim haberim yok. 15 yıllık öğretmenlik hayatımda çalıştığım kurumlarda bunu göremedim, devlette çok yaşamadım .Birden biri bize bilgiler geliyor ve onu uygulamak , bunu uygulamak zorunda kalıyoruz. Sürekli formlarla uğraşıyoruz. Okul zaten zamanımızı alıyor. Öğrencilerle sürekli evrak alıp veriyoruz. Öğretmen değil de sekreter gibi oluyoruz. Ben adaletle ilgili bir sistemin olduğunu düşünmüyorum.” (Ö13,5).

“ Bence Milli Eğitim Bakanlığının adalet ile ilgili bir sistemi yok. Kesinlikle, adaleti sağlayacak bir sistemin olması gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı daha çok verilene, ses çıkarmayan ,işine gelip giden bir öğretmen istiyor. Ülkemizi de eğitim konusunda da ileri taşıyacak bir eğitim sisteminin olmadığını düşünüyorum .Bunu da destek vermediğini düşünüyorum. Bunlar tabii ki de en tepeden gelen bir şeydir. Eğer Milli Eğitim Bakanlığı bununla ilgili birçok çalışmalar yapsa, öğretmenlerin görüşlerini alsa , öğretmenler nasıldır, neye gerektirir, öğretmenlerle eğitimin iyi bir şekilde ilerlemesi için ne gibi önemleri vardır, diyerekten onları ile görüşleri alsa , belki de bir şey yapılabilir. Ama bunlarla ilgili hiçbir şey yok. Bana göre en tepede olanlar öğretmenlerin görüşlerini alarak bir karar vermeliler.Yoksa sürekli karar değişmekle bir şeye varamazlar. Milli Eğitim Bakanlığı kendi kafasına göre bir şeylere uyguladığı için eğitim sisteminde bir ilerleme yoktur.” (Ö15,5).

2 öğretmen görüşleri yorumlandığında “ **Kadrolu ve Ücretli Öğretmenlerin Aynı İş Yapması**” teması üçüncü sırada yer almaktadır.Katılımcı öğretmenlerin bununla ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Şimdi öğretmenler ücretli, sözleşmeli ve kadrolu bölümlere ayrılıyorlar. Bunlar arasında büyük uçurumlar var. Kadrolu olan öğretmenin maaşı ile ücretli olan bir öğretmenin maaşı aynı değil. Fakat onların işleri hep aynı işleri yapıyorlar. Tabii ki de burada bir eşitsizlik, bir adaletsizlik vardır. Bunun için Milli Eğitim Bakanlığı sözleşmeli öğretmenler ve ücretli öğretmenler gibi bölümleri aradan kaldırıp hepsini kadrolu öğretmen yapması gerekmektedir diye düşünüyorum.” (Ö3,5).

“ Olaya kadrolu öğretmenlerin gözüyle değil de , ücretli öğretmenler olarak bakıyorum. Çünkü ücretli öğretmenler kadrolu öğretmenlerle aynı saatte çalışıyorlar ama ücretleri tabii ki de azdır. Orada bir adaletsizliğin olduğunu düşünüyorum. Tabii ki onların atamaları devletin kararıdır. Ama öğretmenlerin kadrolu olup kendilerini işlerine daha iyi bir şekilde verebilirler. Ben hem kadrolu hem de ücretli öğretmenle çalıştım. Ücretli öğretmen gerçekten çalışıyorlar, içlerinde çalışmayanlar da vardır. Tabii ki de zaten az ücret alıyorum diye bunun için onların da bir şekilde yolu çözülürse çok iyi olur. Çünkü onların motivasyonunu çok düşük görüyorum. Bu sefer bu motivasyon düşüklüğü bana da yansımış oluyor. İşbirliği içerisinde çalışıyoruz. Doğal olarak oradan verim alamadığımız için bize de yansımış oluyor. Dolayısıyla beni de etkilemiştir bu durum.” (Ö8,5).

Daha sonra; 1 öğretmen ile “ **Hizmetiçi Eğitimden Yararlanamama**” teması dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu ile alakalı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenler için herhangi bir verimlilik üzerine çalıştığını düşünmüyorum. Buna örnek olarak, hizmetiçi eğitimlerini gösterebilirim. Ben hizmetiçi eğitimlerden yararlanamıyorum. Bunun sebebi ise tanıdığım veya bir torpilimin olmadığı içindir. Tanıdık öğretmen daha çok bu eğitimlere rahatlıkla katılabiliyorlar. Genel olarak söylesek Milli Eğitim Bakanlığının bununla ilgili yani, adaletle ilgili bir sistemi yok.” (Ö4,5).

1 öğretmen görüşü yorumlandığında “**Öğretmen Puanlamasının Denetmenin Yapmaması**” teması beşinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ MEB'in örgütsel adalet ile uyguladığı hiçbir şeyden memnun değiliz. Çünkü öğretmenler arka plana iten kurallar veriliyor. Öğrenci ve veli ön planda olduğu için öğretmenlerin ellerini, kollarını bağlıyorlar. Bu da meslekli yaptığımız hareketin sorgulamamızı ve yaparken çekilmemize de neden oluyor. Mesleğimizi olduğu gibi yerine getirmemize engel oluyorlar. Mesela, benimle aynı zümre , aynı branştan olan bir kişi yeni atandım diye bana puanlama veriyordu. Benden bir yıl önce atanmış olmasına rağmen onun puanına göre ben aday öğretmenlikten uzman öğretmenliğine geçce biliyordum. Bence, bu yanlış bir şey ve Milli Eğitim'in yaptığı bir yanlıştır. Neden benimle aynı statüde olan bir öğretmen bana puan veriyor. Bunlar kesinlikle denetimin yapılması gerektiği konulardır. Bir kişinin şahsi fikir ve görüşlerine göre puanlama yapıyordu. İdareciler de aynı şekilde kişisel duygularına göre puanlama yapıyorlar. Denetim mekanizmasının oluşması gerekmektedir. Bunu kurumdan tamamen bağımsız olan bir kişi yapmalıdır.” (Ö5,5).

Daha sonra; 1 öğretmen ile “ **MEB Çalışanlarının Eğitim Uzmanı Olması**” teması altıncı sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Milli Eğitim Bakanlığı'nın büyük sorunlarının olduğunu düşünüyorum. Bunun liyakatla değil de, tanıdık veya torpille olmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığının teşkilatının en yüksek basamaklarında bile oturan kişilerin Milli Eğitim sisteminden bir haber olduklarını düşünüyorum. Okullarda eğitim nasıldır, öğretmenler nasıl, onlara ne gibi problemler olduklarında ilgili bir fikirleri yoktur. Kesinlikle, Milli Eğitim Bakanlığında çalışan bireylerin bir eğitim uzman olmasını olduğunu düşünüyorum. Eğitim politikasının, devlet politikasına göre değişmemesini düşünüyorum. Hükümete göre, eğitim sisteminin seçilmemesini düşünüyorum. Oturtulmuş bir eğitim sisteminin olması gerekmektedir. Bunlara ilaveten, sisteme sadece en üsttekilerin değil , öğretmenlerin de çoğunun örgütsel adalet algısının ve öz bilincinin yeterli olmadığını düşünüyorum. Öğretmenler haklarının farkında değiller, sorumluluklarını, ne istediklerini bilmiyorlar. Öğretmenler içinde kabullenmiş bir grup var. Ne ceza alırsa alsın veya ne ödül alırsa alsın sesini çıkarmayan, örgütsel adaletin hiç haberi olmayan öğretmen grubu var. Bunların yaşanmaması, olmaması için de devamlı gelişebilen bir öğretmen camisi olması gerekmektedir. Yani, yüksek lisansı yaptığımız gibi, bir tez hazırlayarak veya bir araştırma yaparak, bu konuda eğitim alarak , hizmet içi eğitimlerle de desteklenerek olabilir.” (Ö10,5).

4.6.Katılımcıların Bir Kurumda Olumsuz Örgütsel Adalet Algısının Öğretmenlerin Motivasyonunu Düşürmesiyle İlgili İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, bir kurumda örgütsel adalet algısının öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesiyle ilgili ilişkin görüşleri sorulmuştur. Tablo 4.6’da katılımcıların olumsuz örgütsel adalet karşısında öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesiyle ilgili ilişkin görüşlerine ait frekans dağılımı verilmiştir.

Table 4.6. Katılımcıların Bir Kurumda Olumsuz Örgütsel Adalet Algısının Öğretmenlerin Motivasyonunu Değişmesiyle İlgili İlişkin Görüşleri

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Takdir Edilmeme	Ö2,Ö7,Ö8,Ö9,Ö12,Ö13,Ö14	7
Yönetici Bakış Açısı	Ö1,Ö15	2
Eğitim Sisteminin Olmaması	Ö4,Ö6	2
Mobbing	Ö5,Ö11	2
Ayrımcılık	Ö3,Ö10	2

Tablo 4.6’da Olumsuz Örgütsel Adalet Algısının öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesiyle ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; “Takdir edilmeme”, “Yönetici Bakış Açısı”, “Eğitim Sisteminin Olmaması”, “Mobbing”, “Ayrımcılık” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin olumsuz örgütsel adalet algısının öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesiyle ilgili ilişkin görüşlerini yorumlarsak; 7 öğretmen ile “**Takdir edilmeme**” teması ilk sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Olumsuz örgütsel adalet kesinlikle, motivasyonu düşürür. Öğretmen çok çalışsa da nasıl olsa ben çalışıyorum ama kimse görmüyor, nasıl olsa da takdir edilmiyorum, ben kendimi boşuna yoruyorum algısına kapılıyor. Bu da öğretmenin çalışması motivasyonu düşürür. Eğer bir öğretmenin motivasyonu düşerse derste verimliliği azalır ve okula gelmeme gibi sorunları olur. Sürekli ayağı geri geri atıyor gibi sorunları çıkıyor.” (Ö2,6).

“ Tabii ki de bir kurumda meslektaşımızdan birinin adaletin olmadığını düşünmesi zaten en başta onların çalışma azmini ve setini kırar ve ne kadar çalışırsam çalışayım bu görünmüyor, gözlemlenmiyor, değer verilmiyor. Değersizlik hissi zaten bütün mesleklerde o mesleğin verimliliğini düşürür. Yani, burada maddi anlamda olan destekten bahsetmiyorum Manevi anlamda da değerlerden bahsediyorum. Burada kişinin poh pohlanması değil, senin değer verildiğini bir şekilde gösterilmesidir. Sonuçta bu motivasyonu düşürür. Tabii ki de örgütsel adalet anlamındaki olumsuz bir algı motivasyonu iyice düşürür. Yani o artık senin kendine kalır ne kadar çalışıp çalışmayacağın.” (Ö7,6).

“ Öğretmenlerde olumsuz örgütsel adalet algısının olması tabii ki de demorize eder. Bu gibi durumlar daha çok öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettiklerinde oluyor. Bu da sonuç olarak öğretmenlerde derslerdeki olan performansını etkiler. Öğretmenler okula, derslerine odaklanamazlar. Zaten bir öğretmenin motivasyonunun düşmesi çok kişide öğrencilere yansımaları demektir. Bunun içinde sürekli öğretmenlerin motivasyonları yüksek tutulmalıdır.” (Ö8,6).

“ Okullarda çok sık yaşanan bir durumdur. Kişiye göre örgütsüz adalet kavramı işler. Ben çok öğretmenin müdür odasından ağlayarak çıktığını şahidi oldum. Bu kapsamda tabii ki de olumsuz olur. Kadrolu öğretmen hemen tayinin çıkmasını ya da okula gitmemek gibi durumlarla karşılaşır. Herkes yaptığı işin takdir edilmesini ister. Yaptığı işin olumsuz bir şekilde algılanması, yeterli bulunmaması motivasyonunu düşürür.” (Ö9,6).

“ Öyle bir durum olduğunda öğretmenin kendi işine dört dörtlük sarılamasını engeller. Zaten ben yapsam da bana ödül vermiyorlar, beni takdir etmiyorlar, maaşla

ödüllendirme yoktur diyerekten bir algı oluşuyor. Öğretmen teşekkürname veya buna benzer başka şeyler de olabilir ki , bunları ister ve bekler. Ama ne yazıkki öğretmenler ne kadar yaparsam yapayım zaten bir şey olmuyor duygusu çalışanların motivasyonunun daha da düşürür ve bir daha ekstra işler yapmak da kendilerini geri çekerler. Sadece okula gidip gelip dersimi vereyim, maaşımı alayım bir durumunda oluyorlar.” (Ö12,6).

“ İhtiyaçları karşılanmayan bir öğretmen kendisini değersiz hissediyor. O kuruma ait kendini iyi hissetmiyorlar. Öğretmenlerin sürekli ayakları geri geri gidiyor. Okuldan da bineavi soyuyorlar.Okul için, kurum için ekstra bir şey bile yapmak istemezler.” (Ö13,6).

“ Bunu örnek olarak göstereceğim: mesela okulda bir tören oluyor ve o törende, o kutlamada tüm öğretmenlere bir görev verildiğini farz edelim ve öğretmenler de bunları başarılı bir şekilde hayata geçirdiklerini düşünelim. Bu törenden sonra okuldaki idareci sadece birkaç öğretmene teşekkür iletiyor. Bu durumda aslında tüm öğretmenlerin ortak bir çabası var. Fakat teşekkürname kısmına gelince sadece birkaç öğretmenden bahsedilmesi bile adaletsizliği, eşitsizliği ve ayrımcılığı gösteriyordur. Bu da illaki diğer takdir edilmeyen öğretmenleri etkileyecektir. Çabalarının takdir edilme işi onları olumsuz yönde etkileyecektir. Şu anda aklıma geldi mesela, Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlere başarı belgesi veriyor. 9 yıldır öğretmenim ama halen bu başarı belgesi kimler için , niye veriliyor diye anlamış değilim. Bu belgenin alınması için belli bir ölçüt ve kriter yoktur. Öyle öğretmenler başarı belgesi alıyor ki insanlar şu algıda oluyor; eğer o öğretmen başarı belgesi alırsa, ben herhalde madalya alırım düşüncesine varıyor. Ben ne yapsam da onu kazansam da o da belli değil , sürekli bir belirsizlik var. Milli Eğitim Bakanlığında böyle bir belirsizlik var. Sen ne yaparsan yap, ne kadar çaba gösterirsen göster belli bir başarı veya takdirle karşılaşmayacaksın. Bunun için de insanlarda bir moral düşüklüğü oluyor. Bu yüzden de öğretmenler bir yapar, iki yapar ama üçüncünü yapmaz. Zaten bir teşekkür bile etmiyorlar algısına geliyorlar .Bence bununla ilgili bir sistem olmalı ve oluşturulmalı. Bu sistemde de belli bir kriter, belli bir ölçüt olmalı ki herkes ona göre davransın.” (Ö14,6).

Daha sonra; 3 öğretmen ile “**Ayrımcılık**” teması üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki fikirleri aşağıda verilmiştir:

“ Ben şu ana kadar bir adaletsizlikle karşılaşmadım. Zaten öyle bir durum olduğunda gönüllü bir şekilde sendikaya üye oluyorsunuz. Orada herhangi bir adaletsizliğin sözü edilemez. Herhangi bir örgütün bir öğretmen üzerinde baskısı yoktur. Ama diğer okullardan duyduğum kadarıyla öğretmenler daha çok ayrımcılıktan şikayet ediyorlardı.” (Ö3,6).

“ Arkadaş için bir iyilik yapıldığı zaman ve bunun kendisi için yapılmadığını gördüğü zaman öğretmende motivasyon düşüklüğü yaşanır. Öğretmen de burada adaletsizliği görmüş oluyor. Bu olay haklı veya haksız bilmiyorum, konuşulduğu veya

mantıklı bir şekilde açıklandıktan sonra ikna olur belki ama ilk başta neden benim talebim geri çevrildi, diğer meslektaşlarım ki kabul edildi gibi kafasında farklı algılar da oluşur. Bu da motivasyonu düşürür, üzer. Motivasyonu bozulan öğretmen de sadece işini yapmak için okula gelir. Oysa ki biz işimizi sevdiğimiz için okula gidiyoruz. Motivasyon düşüncede isteksizlik başlıyor, ders anlatma performansı belki düşmüş oluyor. Belki de düşüklük olmasa da mutsuz oluyorlar ve bu da öğretmenlerin okula gelmeme gibi sebeplerinden biri oluyor.” (Ö6,6).

“ Örnek olarak, bir okula yeni çalışmaya başlıyorsun ve ortamını adaletsiz olduğunu görürsün. Buna kaynak dağılımında, ceza ve ödül de bir adaletsizlik var veya kim yakınsa ona göre takılıyor, taraf belirlenmeye çalışıyorsun ya bir şekilde idareciye yakın olup, kaynaklardan almaya çalışıyorsun, ya da devamlı vazgeçme eğilimi yaratıyorsun. Yani, çalışsam da çalışsam da bir işe yaramıyor moduna geçiyor. Çalışan ve çalışmayan öğretmen de zaten para kazanıyor. Mesela, bir okulda herkes başarı belgesi alıyorsa, çalışan ve çalışmayan da alıyordur. Adaletsizliği ortaya çıkarıyor. Öğretmenlerde bıkkınlık hissi oluşuyor ve okuldaki yönetim bozuluyor. En önemlisi ise eğitimi çok kötü etkiliyor ve öğretmeni mesleki açıdan zorluyor.” (Ö10,6).

2 öğretmen görüşleri dikkate alındığında **“Yönetici Bakış Açısı”** teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Ben aynı kişiyim ve mesleğimde de aynı şekilde davranırım. Şartlar ne olursa olsun. Ama bundan önce okulumda vasıfsız olarak gösteriliyordum, önemsenmiyordum, bir kenara atılmış haldeydim. Fakat şimdiki okulumda aynı kişiyim. El üstünde tutuluyorum. Değişen tek bir şey vardı o da yöneticimin bakış açısydı. Bundan önceki okulumda okula giderken moralim de olmuyordu, gitmek de istemiyordum, motivasyonum olmuyordu. Çünkü sana karşı gereksiz bir şekilde algı var. Çünkü ben onunla aynı görüşte değildim. Benim yaptığım işe hiç bakılmıyordu. Onunla aynı görüşte olup olmadığımı bakılıyordu. Yani, motivasyonu %100 etkiliyor. Dolayısıyla, bu çok önemli bir konu Motivasyonu olmayan bir kişinin ne kadar verimli olabileceğini düşünün. Zaten sağlıkda ve birlikte eğitim en hassas konudur. Ülkede en başta eğitimin esas ve önemli konu olması gerekmektedir. Motivasyonu olmayan bir öğretmen 10 kişiye hitap edecek ve o 10 kişi boş yetiyecek. Onun da 12'si olacak derken bu olay büyüyebilecek. Bu olay en basitinden başlar. Küçük bir oyun oynarken bile herhangi bir şey yaptığınızda o yüzden aldığınız bir ödül, bir yer veya bir başarı simgesi motive eder ve aynı oyunu oynamaya devam edersiniz. Oyunda başarılı olamıyorsanız bir süre devam ettikten sonra oyunu bırakırsınız. Bu mesleki olarak da öyledir. Çoğunlukla, eksikliklere odaklanırlar. Olumlu yönler ve davranışlar hiç gündeme gelmez. Böyle olunca da doyumsuzluk da oluşur.” (Ö1,6)

“ Olumsuz örgütsel adalete böyle bir örnek vereceğim. Mesela, hükümetlere yakınlıkları ile istediklerini yapıyorlar ve yaptırıyorlar. Bununla da istedikleri yerlere geliyorlar. Bi de yeni atanan öğretmeni de kendilerine çekme, sayılarını artırma şeyleri

yaparak diğer insanlara da etki ediyorlar. Çoğunluğun sözü geçtiği için azınlıklar bir tarafta kalıyor ve seslerini çıkaramıyorlar. Bu da olumlu şekilde etkilemiyor ve demoralize ediyor.” (Ö15,6)

Daha sonra 2 öğretmen ile “**Mobbing**” teması dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Olumsuz şekilde çok etki etmektedir.Mobbing oluşumu oluyor. Daha çok idarecilerden görülen olumsuz davranışlar, eşitsizlikler, ayrımcılıklar, desteklenmemi gibi konularda öğretmenlerin şevkini kırıyorlar. Bu da motivasyonu düşürüyor ve istifaya kadar götürebilir. Uzun süre olumsuz davranışlara maruz kalan bir öğretmen ya okuldan tayini ister veya meslekten ayrılıyorlar. Çok fazla strese maruz kaldıkları zaman da hasta oluyorlar. Ben de daha önce bu durumu gördüğüm için hastalığa maruz kaldım. Beni psikoloji olaraktan çok etkilemişti. Bu durum öğretmeni ruhen, bedenlen, maddi ve manevi derecede çok kötü bir şekilde etki ediyor.” (Ö5,6).

“ Ben eski okulumdan soruşturma getirerek sırf idarecim yüzünden okulumu değiştirdim. Tabii ki de bunun olumsuz yönleri çoktur. İyi bir ortamın, iyi bir örgütün ne kadar iyi bir yöneticisi varsa , onun olumlu yönleri, katkısı, faydası varsa, olumsuz idareci ve öğretmen ilişkisinde de o derecede de dezavantajları vardır. Bir kere ben idarecim yüzünden yerimden, yurdumdan oldum, okulumu, ilçemi değiştirdim. İkincisi ise tabii ki derse girdiğimizde bile bu bizim derse olan ilgimizi de azaltır ve ders verimliliği de düşer. Okula böyle severek, mutlu bir şekilde gitmek vardır, bir de lanet olsun ya yine okul var diye bir düşüncede gitmek vardır ki ben bir süre öyle devam ettim. Öğretmenin okula çok iyi bir şekilde, çok motivasyonu yüksek bir şekilde gelmesi çok çok önemlidir. Her bir idarecinin bir misyonu var : Öğretmeni okula zevkle getirmek ve öğretmene zevkle etkinlik yaptırmaktır. Bir de öğretmenin ayağını geri geri götürmesi vardır ki yaptığı mecbur yaptırımlar vardır .Mesela, bu devlet memuru olsun, bankacı olsun, avukat olsun fark etmez. Herhangi meslekte mesela , bunu masa başı bir iş olduğundan oraya imza atacaksın , o belgelerle illa muhatap olmam gerekmekte olacaksın. Ama biz öğretmenlerde iletişimimiz öğrencilerleedir. Öğrenciler bizim geleceğimizdir. Biz eğer öğrencileri güzel motivasyonlu bir şekilde, çok verimli dersler vermesek ve onlarla güzel bağ kuramazsak onlar da yıpranırlar. Diğer meslek gruplarından bizim motivasyonumuzun yüksek olması daha çok önemlidir diye düşünüyorum. Benim eski idarecim genç öğretmenler üzerinde mobbing uyguluyordu Eski okulum ilk atamaların olduğu bir okul ve benim de 30 yıllık çalıştığım bir okuldu. Bunun üzerine çatışmalar oldu. İnanılmaz güzel ilişkiler, çok güzel öğretmen kadrosu vardı. Kendimi bir tarafa koyuyorum, 30 yıllık öğretmenlik hayatımda hiç öyle bir öğretmen kadrosu, öyle bir güzel bağ kurmuş öğretmenleri bir arada görmedim. O adam herkesi talan etti. Çok egosu yüksek olan bir insandı. Bir de yeni gelen öğretmenlere, yeni gelen stajerlere inanılmaz bir etki etme çabası vardı.Ben de bu olaya karşı çıktığım için işi başka yerlere getirdi. Bununla da soruşturma açıldı .Bununla ilgili Milli Eğitim ve ilçe hiç kimse ilgilenmedi .Bununla ilgili çok büyük bir

mücadele verdik .Onun yerine o köye gidecek başka bir idareci bulamadıkları için onu o kişiyi idare ettiler. ” (Ö11,6).

Daha sonra 1 öğretmen ile “ **Eğitim Sisteminin Olmaması**” teması beşinci sırada yer almaktadır.Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Milli Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu adaletsiz uygulamalardan dolayı öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü yaşanmaktadır. Birçok öğretmen meslekten bıkmış, geçim derdi olduğundan dolayı, eğitim sisteminden çekilmemektedir. Eğitim sisteminin biran önce değiştirilip herkes tarafından adaletli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Her defasında sık sık kararlar değiştirilerek sistem yaratılamaz. Bu kararların sürekli değişimi, eğitim sisteminin halen oluşmaması biz öğretmenleri mesleğimizden soğutuyor. ” (Ö4,6).

4.7.Katılımcı Öğretmenlerin Yöneticilere Örgütte Hem Motivasyonu Yüksek Tutarak Hem De Adaleti Sağlaması İle İlgili Görüşleri

Katılımcı öğretmenlere, yöneticilerin örgütte hem motivasyonu yüksek tutarak hem de adaleti sağlaması ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Tablo 4.7’de katılımcıların yöneticilere örgütte hem motivasyonu yüksek tutarak hem de adaleti sağlaması ile ilgili görüşlerine ait frekans dağılımı verilmiştir.

Table 4.7. Katılımcıların Yöneticilere Örgütte Hem Motivasyonu Yüksek Tutması Hem de Adaleti Sağlamasına Yönelik Görüşleri

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Performansa Dayalı Değerlendirme	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10,Ö11	7
Öğretmen Görüşleri Alınmalı	Ö9,Ö12,Ö14,Ö15	4
Sosyal İlişkiler Kurmalı	Ö8,Ö13	2
Eşit Davranmalı	Ö3	1

Tablo 4.7’de Yöneticilere Örgütte hem motivasyonu yüksek tutarak hem de adaleti sağlanmasına dair görüşler değerlendirildiğinde; “Performansa Dayalı Değerlendirme”, “Öğretmen Görüşleri Alınmalı” , “Sosyal İlişkiler Kurmalı” , “Eşit Davranmalı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticilere örgütte hem motivasyonu yüksek tutarak hem de adaleti sağlamasına dair ilişkin görüşlerini yorumlarsak , 7 öğretmen ile “ **Performansa Dayalı Değerlendirilme**” teması birinci

sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Benim duygu ve düşüncelerime bakmayacak, yalnız işime bakacak. Eğer işimde eksiklik varsa, söyleyecek. Tabii ki de doğru yapıyorsam da ödüllendirecek. Cümlelerle de ödüllendirme olabilir, somut bu ödüle gerek yok .Zaten öğretmen mesleğinde de en önemli ödül manevi ödüdür. Bunu yaratması gerekiyor. Ama genelde nelerle karşılaşyoruz. Çok yakın bir zamanda oldu bu ara tatile girdiğimizde velilerimize başarı belgesi gönderildi. Öğretmen hiçbir şey yapmadı mı? demek ki yapmıyormuşuz .O zaman insan nasıl bir moda giriyor biliyor musunuz. Ara tatil oldu tamam emek veren var, vermeyen var, çok çeşit öğretmen var . Ama sen böyle biz hiçbir şey yapmamışız gibi velilere başarı belgesi göndermekte nedir. Başarı belgesini geçtim, teşekkür bile yok. Böyle olunca vicdanına kalmış oluyor. Biriye bunlara göz yumup işine devam ediyor veya vicdan yoksa motivasyonu bitiyor. İlk önce olması gereken şey bir çerçevenin olmasıdır, o çerçeveden çıkmadan onun içini olması gerekenler ile doldurmak lazımdır. Bir liderlik vasfı olmalı ve öncelikle, hem öğretmen hem yönetici olması gerekiyor. O çerçeve içinde ve çerçeveden sorumlu kim varsa, en üst düzey yöneticinin de o işin içerisinden gelmiş olması gerekiyor ki, o süreçtekilerin duygu ve düşüncelerini anlayabilsin. İhtiyaçları ne olduğunu anlasın ki, ona göre çözümler üretebilsin. Mesela, okul müdürü mü geliyor öğretmen değil yani hiç öğretmenlik yapmamıştır. O bizi anlamaz ki, ona 5 yıllık öğretmenlik yapmış olması lazımdır ki, bizi anlasın. Biz öğrencileri anlayabiliyoruz hepimiz öğrenciydik ve ne yapmak istediklerini biliyoruz. Öğrenci nasıl başarılı olur? Onu anladığın ve hissettiğin zaman başarılı olur. Biz de çocuğuz, her insan bir çocuktur. O çocuğu anlamamız lazım. Bunun için de o çocuk için işin içinden gelmiş olmanız gerekmektedir. Japonya örneği verdim. En temelden yeni neslin ona göre eğitilmesi gerekiyor. Bu da öyle kolay bir şey değil.Bunları düzeltmeliyiz. ” (Ö1,7).

“ Yönetici bir öğretmende motivasyon öğretimini takdir etmesi gerekmektedir. Her koşulda ve her durumda öğretmene eşit uzaklıkta olması gerekir. Onların başarısını görmeli, takdir etmeli, motive etmelidir. Okuldaki tüm süreçlerde onları katmalı, desteklemelidir.Yönetici bu sürece öğretmeni katılmadığından da öğretmen kendisini o işin bir parçası olarak da görmüyor. ”(Ö2,7).

“ Idareci öğrenciler için bir şey yapmak istediğinde destek olurlarsa, zaten ben motive olurum. Bunun dışında öğretmenleri çalıştırmak istiyorlarsa lider olacaktır ve aynı şekilde ödüllendirme sistemi de yapmış olacaktır. Buna teşekkürname belgeleri veya maaşlarına ikramiye gibi örneklerde gösterebilirim. ” (Ö4,7).

“ Kesinlikle çalışan öğretmen takdir edilmelidir. Çalışmayan bir kişinin takdir edilmesi çalışan kişide kendisini kötü hisseder. En son idarecime göre çalışana hep destek verdiği için bu benim azmimi ve şevkimi çok fazla arttırdı. Çalıştığım zaman destek gördüm. Takdir edildim, çalıştığımda eleştirilmiyorum. Öğretmenler arasında

eşitliğe dikkat edildiği zaman, çok fazla bireysel ve duygusal ilişkilere girilmediği zaman, profesyonel empati yoluyla öğretmenlerinin motivasyonu artar.” (Ö5,7).

“ Hak edene hak edeni vermektir. Her bir öğretmen takdir edilmelidir. Bu illa belgesel anlamlı değildir, yani sen bir öğretmeni nasıl ödüllendirebilirsin. Bunda Milli Eğitim'in farklı yolları vardır. Yani, bunu veya elinden gelebilirse maaşına ikramiye verebilirsin. Farklı kurumlarda bu böyledir. Hiç bunları yapamazsam bile ona zor zamanlarında destek versin. Her anlamda ders programı olabilir, işinin yükünün hafifletilmesi olabilir, motivasyonu yüksek tutmak adaleti sağlamış olur. Daha doğrusu adaleti sağlarsak, motivasyonu yüksek olur motivasyon başarısını da getirir.” (Ö7,7).

“ Kaynağın nasıl dağıtılacağı, belli kurallar çerçevesinde olacaktır. Kişiye göre değil, duruma göre kararlar verilecektir. Okuldaki öğretmenlerde ödül sistemi aynı olacak ve öğretmen ne yaparsa başarı belgesini alacağını veya ne ceza alacağını bilecek. Bu hep aynı sistemde hep olacaktır. Evet, kurallar olması gerekecektir. Öğretmen ne hak ettiğini bilirse, okulda örgüt adalet algısının yükseleceğini ve bu algı yükselirse başarının da artıracaklarını düşünüyorum. Motivasyon artarsa başarı, başarı artarsa motivasyonda artacak. Bunlar birbiriyle ilişkilidir. Bunlar örgütsel adalet için ateşleyici olacaktır. Örgütsel adalet olmadığı bir ortamda bunların hiçbir olmayacaktır. Örgütsel sessizlik olacak. Herkesde eşit kurallar olmalıdır.” (Ö10,7).

“ Genç öğretmenler yeni öğretmenler KPSS gibi çok zorlu bir sınavdan çıkarak ,oraya geliyor. Öğretmenlerin işte takdir edilmeye, onları gösterilmesine ihtiyacı vardır ama o adam bunun tam tersini yapıyordu. Sürekli onlara sen hala öğretmen değilsin, sen halen stajyersin gibi onlara sürekli mobing yapıyordu .Davranışlarına dikkat et benim dediğimi yapacaksın ,benim dediğim hiçbir görevden çıkmayacaksın , ben geldiğimde ayağa kalkacaksın, sakın kendini öğretmen deme gibi sürekli bu tarz cümleler kurarak yeni gelen öğretmenlere mobbing yapıyordu. Öğretmen bir kere maddi anlamda da donanımlı olmalıdır.İçinde öğretmen her zaman onur edilmeli , takdir edilmeli, saygı görülebilmesi için toplum bazında da saygı gösterilmelidir. Mesela, benim eskiden çalıştığım yerde öğretmen derslerin verdikten sonra seraya gidip biber toplamaya gidiyordu. Peki öğretmen niye gidiyordu? Çünkü öğretmen ekonomik sebeplerden dolayı gidiyordu. Böyle bir öğretmen ne kadar görülebilir ki bir de kaldı böyle bir idareciden sonra itilip kakılıyorsa. Genellikle, öğretmenlik bir kutsal meslektir. Tabii bu kutsallığı hem devlet hem toplum herkes birlik desteklemelidir ve korumalıdır.” (Ö11,7).

4 öğretmen görüşleri yorumlandığında **“Öğretmen Görüşleri Alınmalı”** teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ İlk önce her şey saydam bir şekilde olmalıdır. Toplantı şeklinde , okulla ilgili kararların toplam görüşülmesinin taraftarıyım. Öğretmen yönetici odasına çekilerek fikir bildirmesini uygun bulmuyorum. Çünkü yönetici konuşmaya başladığında bunun

bizler tarafından tehdit alma gibi bir durumu vardır. Hatta mobbing uygulandığı da söz konusu olabiliyor. Toplum görüşmeler, saydamlık okul kültürünün oluşma birlikteliğini arttıran bir davranışlardır. Dil, din, ırk fark etmeden herkesin katıldığı etkinlikler olmalıdır. Yönetici kendini ve sendikasına bakmaksızın hoşgörülü, herkesi koşulsuz kabul ederek okulu çalışan herkesin iyi veya kötü yönlerini bilerek ona göre davranmalıdır. Çünkü her insan diğer kişiyle aynı değildir. Herkesin aynı olaydan aynı performans beklenemez. Bu kapsamda kişisel özellikleri bilerek, o kişilere yavaş yavaş o sorumluluklarını verilmesi ve artırılması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö9,7).

“ Öğretmenlerin fikirleri kesinlikle alınmalıdır. Yapılacak iş ve işlemlerde öğretmenlere fikirleri ve düşünceleri sorulmalıdır. Böyle olunca işin içine daha sağlıklı katılabilir ve adalet duygusunu da oluşur. Benim fikrim önemli ki, bana soruluyor duygusu bireyde gelişince bu duygular adalet duygularında gelişmiş olur.” (Ö12,7).

“ Kesinlikle, yöneticiler öğretmeni çok iyi bir şekilde tanımalıdır. Öğretmenler ne istiyor ne düşünüyor ne gibi planları var diye sürekli onlarla iletişime girip onların ne istediklerini bilmeleri gerekmektedir. Çünkü her öğretmen farklıdır ve her öğretmenin isteği de farklıdır. Bir öğretmen bir öğrencisine nasıl yaklaşıyorsa aslında bir yönetici de öğretmene öyle yaklaşmalıdır. Her öğretmeni tatmin edecek şey veya onun motivasyonu yüksek tutacak şey farklıdır. Bu yüzden de idarecinin öğretmenleri çok iyi bir şekilde tanıması en önemli unsurlardan biridir. Eğer öğretmenleri çok iyi bir şekilde tanıyan bir müdürün varsa ve onlara da gerçekten motive etmek istiyorsa örgütsel amaçlarını açık bir şekilde belirtmelidir. Öğretmen nereye doğru gideceğini bilmelidir. Bir örgüt için açık ve net bir şekilde amaç ve hedefler belirlenmelidir ve bu hedeflerin öğretmenler tarafından geliştirildiğini ve değiştirilebileceğini açık bir şekilde söylenmelidir. Eğer bir öğretmen farklı bir amaç için uğraşırsa , diğer öğretmen başka bir amaç için uğraşırsa ,yöneticinin başka bir şey için uğraşırsa örgüt tam başka bir amaç için uğraşırsa ve herkes tüm bir şekilde bir amaç için uğraşmıyorsa o zaten o örgütü bir başarısı bir hedefi olmaz. Örgütsel amaç herkes için bir olmadığı zaman motivasyon farklılığı ortaya çıkıyor. Bu yüzden amaçlar ve hedefler açık bir şekilde ifade edilirse ve öğretmenler de iyi tanınırsa idareci çok iyi bir şekilde öğretmenini motive edebilir. Örnek olarak, bir öğretmen yüksek lisans yapıyordur ve bunun için programında biraz esneklik istiyordur. O esneklik gösterilmiyorsa, öğretmende motivasyon düşer. Bunu zaman zaman bizim yaşadığımız arkadaşlarımız oldu. Bu çok zor bir şey değil yapılabilir .Bir şey idarece isterse öğretmenin mutlu olması için, onun motivasyonu yüksek tutması için bunları yapabilir.” (Ö14,7).

“ Öncelikle, öğretmenleri dinleyerek, saygı oluşturarak, onlarla iletişimi güçlü bir şekilde bağ kurarak motivasyonu yüksek tutabilir .Bir öğretmen bir şey yapmak isterse , onu destekler ,kaynak ayırır Eğer mesela , ben bir şey yapmak istersem ve müdür benim farkında değilse, ben o şeyi bir kere yaparım iki kere yaparım ve üçte artık geri çekilirim.Çünkü her bir kişiyi arkasından onu destekleyen birinin olması hissetmesi ister.”(Ö15,7).

Daha sonra; 2 öğretmen ile “ **Sosyal İlişkiler Kurmalı**” teması üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Okul içinde sosyal ve kültürel faaliyetler kurarak öğretmenlerle daha fazla iletişim sağlayabilirler. Böylece hem adalet sağlanmış olur hem de idareci öğretmen arasında ve öğretmenler arası iletişim güçlenmiş olur. Bununla da bağ kurulur bununla da daha da sağlıklı iletişim kurularak hem öğretmenlerin motivasyonu artar, hem de bir kurumda adalet sağlanmış olur.” (Ö8,7).

“ Yönetici ben de zamanında öğretmen oldum diyerek, şimdi yönetici oldum diyerek öğretmenleri çok iyi bir şekilde anlaması gerekiyor. Maalesef, şimdiki okul müdürleri koltuklarına geçtikten sonra onların da öğretmen olduklarını unutuyorlar. Sosyalleşme de oldukça önemlidir. Kurum için bir gece düzenlemek, Öğretmenler Günü'nde bir karanfil çiçek bile o kurumun önerisini değiştiriyor. Ufacık yapılan şeyleri takdir etmektir. Maalesef biz hep eleştiri, hep olumsuzluğa alışmışız. Keşke olumlu eleştiriler de yapılırsa sizin adınıza çok mutlu oldum bir cümle bile, ya da arkadaşlarının yanında bir plakkart teşvik öğretmende çarpan etkisi yapacaktır. Genel olarak, öğretmeni görmelileri lazım, iletişim ve empati kurmak en önemli şeylerden biridir.” (Ö13,7).

1 öğretmen görüşü yorumlarsak “ **Eşit Davranmalı**” teması dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Herkese eşit şekilde davranmak lazım. Herkese aynı eşitlik, aynı uzaklıkta davranmalıdır. Okul içerisinde bir görevlendirme yapıldığında bu görevleri eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. Hiçbir öğretmeni ayrımcılık yapılmadan, herkese aynı eşit şekilde görevlendirilme yapılarak verilmelidir. Bir öğretimde çok yüklenmelidir. Zaten yılbaşında veya sene ortasına yapılan toplantılarda eşit bir şekilde dağıtılıyor.” (Ö3,7).

4.8 .Katılımcı Görüşlerine Göre Adalet Kavramına İlişkin Metaforlar

Katılımcılara, adalet kavramının benzetmesi ile ilgili ilişkin görüşlerine yönelik sorular verilmiştir. Tablo 4.8’de katılımcıların adalet kavramının benzetmesi ile ilgili ilişkin görüşlerine dair frekans dağılımı verilmiştir.

Table 4.8. Katılımcıların Adalet Kavramının Benzetmesi ile İlgili İlişkin Görüşler

Tema	Öğretmen Görüşleri	f
Anne ve İki Çocuk	Ö2,Ö15	2
Terazi	Ö3,Ö11,Ö12	2
Bina	Ö1	1
Beyaz Renk	Ö4	1
Bukalemun	Ö5	1
Gözü Kapalı Heykel	Ö6	1
Yağmur	Ö7	1
Zeytinalı	Ö8	1
Açık Kapı	Ö9	1
Kule	Ö10	1
Bumerang	Ö13	1
Golf Stream Okyanus Akıntısı	Ö14	1

Tablo 4.8’de Katılımcı öğretmenlerin adalet kavramının benzetmesi ile ilgili ilişkin görüşlerini yorumlarsak Anne ve iki çocuk, Terazi, Bina, Beyaz Renk, Bukalemun, Gözü Kapalı Heykel, Yağmur, Zeytinalı, Açık Kapı, Kule, Bumerang şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin adalet kavramının benzetmesi ile ilgili görüşlerini yorumlarsak; 2 öğretmen adaleti “**Anne ve İki Çocuk**” teması ilk sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Ben adalet kavramını anne ve çocuklarına benzetirdim. Anne nasıl çocuklarına eşit şekilde yaklaşırsa yani, hiçbir anne bir çocuğunu diğerinden ayıramaz, ben de öyle görüyorum. Aslında öyle olması gerekmektedir.” (Ö2,8).

“ Adaleti anneye benzetirdim. Anne ve iki çocuğu olsun. Bunlar erkek ve kız olsun. Nasıl ki anne bu çocuklarına ayrımcılık yapmadan, eşit mesafede, eşit hakları gösteren anneye benzetirim. Adalette bu şekilde uygulanmalıdır “ (Ö15,8).

Daha sonra; 2 öğretmen ile “ **Terazi** ” teması ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ *Adalet deyince, bunun sembolize edilmiş hali, terazi aklıma geldi. Terazi, iki kefeli bir alettir. Buradaki olan iki kefe de denklığı sağlamak içindir. Ve bunlar birbirine denk olmalıdır. Eğer bir yerde bir suç varsa ve buna mukabil buna denk bir ceza yoksa, orada adaletten bahsedemeyiz.* ” (Ö3,8).

“ *Nedense ilk aklıma gelen şey terazi oldu .Belki bunun başka bir ülkedeki olan öğretmene sorsanız, güle ,çiçeğe benzetebilirdi. Ama demek ki, bizim ülkede bu denge problemi olduğu için ve dengeyi de terazi simgelediği için ben direk teraziye benzettim.* ” (Ö11,8).

“ *Adaleti terazi ilk olarak aklıma geldi. Bununda sebebi dengeyle alakalıdır. Çünkü şimdiki zamanımızda dengeyi tutmak gibi problemler vardır.Adaleti sağlaya bilmemiz için, dengeni tutmak lazımdır.* ” (Ö12,8).

1 öğretmen görüşleri yorumlarsak “**Bina**” ile üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir:

“ *Aklıma böyle bir şey geldi. Adalet derken binalardan bahsedebiliriz. Eğer binanın temelini düzgün bir şekilde yapıp, güzelce süsleyecek olursak, bizim özel okullarımız olur, güzel kıyafetli idarecilerimiz olur. Ama temel zayıf olduğu için en küçük bir depremde yıkılır. Adalette bunu gibi zaten temelini iyi yapılması gerekmektedir.* ” (Ö1,8).

Daha sonra; 1 öğretmen ile “**Beyaz Renk**” teması dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir:

“ *Ben adaleti beyaz renge benzetiyorum. Çünkü beyaz tertemizdir, saftır, pakdır. Eğer o beyaz şeyin üstü leke veya toz alırsa kirlenir ve gittikçe kapkara olmaya başlar. Ben adaletin de tertemiz ve ferah kalmasını isterim. Adalet denildiğinde hiçbirşeyin kirlenmemesini isterim. Bu da tabii ki de insanların elinde olan bir şeydir. Adaletin rengini değiştirmemek lazım , kirlendirmemek lazım.* ” (Ö4,8).

1 öğretmen görüşleri dikkate alındığında “ **Bukelemun** ” teması beşinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir :

“ *Adalet hem genel hem öznel bir kavramdır. Adalet her ülkeye, her kuruma, her çekirdek aliye bile uyum sağlıyor. Her bir birimin kendince bir adalet kavramı vardır. Her bir insana göre de bu farklı bir şekilde algılanır. Adalet kavramı biraz da vicdan işidir. İnsanlar vicdanlarına göre doğru biliyorlar ki yapıyorlar. O yüzden de her kültürde, her geleneğe, anneanne, aile , ülke ve kişiye göre değiştiği için bukelemuna benzettim. Değişken bir kavram olduğu için bukelemunda bulunduğu ortama göre renk alıp değişiyor. Adalet kavramı bulunduğu ortama göre de değiştiği için bu aklıma geldi. O kişinin kendi kavramı oluyor.* ” (Ö5,8).

1 öğretmen görüşleri yorumlarsak “**Gözü Kapalı Heykel**” teması altıncı sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir:

“ Ben adaleti gözü kapalı bir heykeli benzetiyorum. Gözü kapalı heykele benzetme sebebim de insanları asla dinine , dilini, ırkına bakmadan onun işine bakacaksın. Bunlara ilaveten, adaleti uyguladığın zaman gözü kapalı şekilde taraf belirlemeden yapmaktır. Bununla da adaleti uygulayan kişi taraf belirlemeden bağımsız olur.” (Ö6,8).

Daha sonra; 1 öğretmen ile “**Yağmur**” teması yedinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir :

“ Adaleti yağmura benzetirdim. Yani, eğer doğaya karşı adaletli olursak küresel iklim anlamında da üzerine düşeni yaparsak, yağmur sana istediğin kadar yağar. Eğer yapmazsan yağmur seni yakar geçer, sel önünde duramazsın.” (Ö7,8).

1 öğretmen görüşleri yorumlarsak ” **Zeytindalı** ” teması sekizinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin bu konu hakkındaki görüşleri alınmıştır:

“ Adaleti ben zeytindalına benzetirdim. Çünkü zeytindalı barış demektir. Barışın bir simgesidir Hani adalet olursa, herkes barış halinde, herkese eşit halde olur diyerekten zeytindalına benzetiyorum.” (Ö8,8).

1 öğretmen görüşleri dikkate alındığında “**Açık Kapı**” teması dokuzuncu sırada yer almaktadır.Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir :

“ Adalet kavramı açık bir kapıya benzetiyorum.Siz o kapıyı kapatmadığınız sürece o kapıyı herkes girebilir. İçeride ne oluyorsa, herkes müdahil olabilir . Eğer bir rüzgar çarpar ve o kapı kapanırsa içeride yaşananları hiç kimse bilemez “ (Ö9,8).

Daha sonra ; 1 öğrenen ile “**Kule**” teması onuncu sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Başarı ve motivasyonu üst üste yığılmış kuleye benzetiyorum. Kulenin temeli ise örgütsel adalettir diye düşünüyorum. Eğer bu kule dağılırsa adalet olmaz ve sonuç olarak da adalete dağılmış olur.” (Ö10,8).

1 öğretmen görüşleri yorumlarsak “**Bumerang**” teması on birinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Adalet kavramını ben bumeranga benzetirdim. Fırlattığımız zaman tekrar bize döner. Aslında biz başkalarının hakkını korurken kendi hakkımızda onun içinde saklıdır. Ne kadar kaliteli olduğumuz ya da kurumu temsil ediyorsak, o kurumun ne kadar etik davrandığını, liyakatli olduğunu simgeleriz, aynı zamanda öğretmen olarak da çocuklarımıza bunu öğretiriz, bunu aşılarız. Sadece bunu okula bağdaştırmak gerekir. Anneysek rollerimize göre aslında adaletli olmak o bumerangın bize geri dönmesidir.” (Ö13,8).

1 öğretmen görüşleri dikkate alındığında “ **Golf Stream Okyanus Akıntısı**” teması on ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı öğretmenin bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“ Ben coğrafya öğretmeni olduğum için bu kavramı alanımla karşılaştırdım. Aklıma gelen ilk şey ise golf stream okyanus akıntısı oldu. Golf stream okyanus akıntısı meksika körfezinden çıkıp birleşik krallığa kadar uzanan bir okyanus akıntısıdır. Buna benzetmeme sebep ise golf stream okyanus akıntısı yüksek dereceli enlemde olmasına rağmen İsveçin iklimini ılganlaştırıyor. Bence adalet de bunun gibidir. Yani, adalet de gittiği yerin düzenini değiştiriyor.” (Ö14,8).

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda belirlenen bulgulara yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1.Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma Antalya ili merkez ilçelerinde (Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez) bulunan devlet okullarında görev yapan 15 öğretmenin örgütsel adalet kavramı ve motivasyona yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş bir durum çalışmasıdır. Bu araştırma kapsamında 8 alt problemle ilgili elde edilen bulgular alt problemler başlığı altında aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı gibi katılan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili algılarının olmadıklarını belirtmişlerdir. Onların görüşlerine göre devlet okullarında görev yapan öğretmenler sadece geçimlerini sağlamak, maaş almak için okula gidip gelmekte. Bunlara ilaveten, öğretmenlerin çoğu yöneticilerinin alıştırdıkları sisteme alışmış olduklarından dolayı adaletin de böyle uygulandığını farz ettikleri sonucuna varılmıştır. Bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel adaletin yüksek olduğunu ifade eden öğretmenler çalıştıkları kurumda yönetimin adaletli olduğuna inanmaktalar. Bu bulgu; Polat (2007), Acar (2011), Çelik (2011), Ertürk (2011), Öztuğ ve Baştaş (2012), Çırak (2013), Akgüney (2014), Kahraman (2014), Batur (2015), Şahin ve Kavas (2016), Potuk (2017) ve Tan'ın (2017), Ali Korkut (2019) araştırmalarında elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Batman (2015), araştırmasındaki bulgunun sonucuna göre öğretmenlerin bulundukları örgütlerdeki adaleti genel itibariyle kararsızlık düzeyinde değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla, bu araştırmayı daha önceki araştırmalarla karşılaştırdığımız zaman arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer araştırmalarda, öğretmenlerde örgütsel adalet algısının baskın olduğu , bu araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algısının zayıf olduğunu göre biliriz.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik görüşlerini yorumladığımız zaman, öğretmenlerin adalet denildiğinde akıllarına gelen ilk şeyin eşitlik ve paylaşımcılık olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenler örgütte adaletin sağlanması için eşitliğin olması yöneticilerin sorumluluğu altında olduklarını, aslında

yöneticilerin her bir öğretmene eşit düzeyde, eşit uzaklıkta davranması gerektiği sonucuna varılmıştır. Diğer aşağı düzeyde belirlenmiş temalarda ise yaptırımlar, motivasyon, kurallara uygunluk, örgütsel amacın olduğu sonucuna varılmıştır.

5.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı öğretmenler yönetici niteliklerinde yöneticinin, esas olarak lider olmalıdır sonucuna varılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticinin zaten lider vasfına sahibi olduğu zaman eşit davranmayı, öğretmenleri değerlendirmeyi, öğretmenleri anlayarak destek durmalı oldukları sonucuna varılmıştır. En düşük düzeyde ise yöneticinin saydam olması, öğretmenlikten çıkmamalı ve yöneticilikle alakalı eğitim almalı oldukları sonucuna varılmıştır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin örgütte adaletin sağlanması için örgüt kanununun açık ve net olması ve eşitliğin olması aynı eşit düzeyde belirlenmiştir. Diğer yüksek düzeyde ise birliktelik teması oluşmuştur ki burada öğretmenlerin bir toplantı yapılarak toplam şeklinde alınan kararlara katılmalarının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. En düşük düzeyde ise adaletin sağlanması için saygının olması olduğu sonucuna varılmıştır. Acıl (2020), okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki çalışmasında, okul yönetiminde karar alımında, yönetimle aralarındaki etkin iletişimin sağlanmasında ve kazanımların değerlendirme sürecinde öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine yer verilmesi, görev ve sorumlulukların dağılımında öğretmenlerin adaletle ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir sonucuna varılmıştır. Alanoğlu (2019), algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi isimli doktora tezinde, alınacak kararlara müdür ve öğretmenlerin dahil edildiği görülmüştür. Öğretmenler alınacak kararlara katılmadığında o işin başarıya ulaşmasının zor olacağı belirlenmiştir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin MEB'in örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisinde bir uygulamanın olmadığını belirtmişlerdir. Bu temada en yüksek düzey yönetici seçiminin demokratik olmaması ve alınan kararların sürekli değişmesi olduğu belirtilmiştir. Birçok öğretmenin görüşlerine göre Milli Eğitimin en büyük adaletsizliğini yönetici atamaların olduğunu, şeffaf ve demokratik bir şekilde olmamasının sonucuna varılmıştır. Aynı yüksek düzeyde öğretmenler Milli Eğitim tarafından sürekli kararların değiştiğini, her şeyin emr kapsamında geldiğini, bununla da eğitim sisteminin iyileşemediği sonucuna varılmıştır. En düşük düzeyde ise Milli Eğitim çalışanlarının eğitim uzmanı olmamasından, öğretmen puanlamasının denetmen tarafından yapılmaması ve hizmet içi eğitimden yararlanamadıkları sonucuna varılmıştır.

5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin kurumda olumsuz örgütsel adalet olduğu zaman öğretmenlerin takdir edilerek motivasyonun yükselebileceği sonucuna varılmıştır. Onların görüşlerine göre öğretmenler değersizleştirilmemelidir, onların çabalarını görüp değerlendirip, takdir etmek olduğunu savunmuşlardır. Olumsuz örgütsel adalet ve motivasyon düşüklüğü yaşadığı zaman öğretmende derslere karşı verimlilik azalır ki, bu da öğrencileri direk etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonuçları daha önce yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. Akkaya (2019), ilkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi isimli doktora araştırmasının sonuçlarına göre, okullarda yöneticilerin gösterdikleri çabanın ödüllенmesi veya yanlış ödüllendirmelerin iptal olunması en adaletsiz olarak görülmüştür. Emir (2017), ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri Arasındaki İlişki isimli çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri olumlu olarak arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Açıl (2020), ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki adlı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri olumlu olarak arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

5.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Yozgat (2019), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi isimli, araştırmanın evreni Konya ili Kulu ilçesindeki eğitim öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adaletin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Araştırmada katılımcı öğretmenlerin kurumda yöneticinin hem motivasyon hem de örgütsel adaleti sağlanmasında en yüksek düzeyde olan temanın performansa dayalı değerlendirme olduğu sonucuna varılmıştır. En düşük düzeyde olan tema ise eşit davranma olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici öğretmenin his ve duygularına bakmaksızın onun performansına bakıp, değerlendirme yapması gereğinde olunması sonucuna varılmıştır. En düşük düzeyde yöneticinin herkese eşit düzeyde olması sonucuna varılmıştır.

5.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet kavramını çeşitli nesnelere vb. şeylere benzetmişlerdir. Daha çok örgütsel adaleti iki çocuklu anneye ve teraziye benzettiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre anne iki çocuğuna nasıl eşit davranıyorsa, yönetici de aynı şekilde öğretmenlerine eşit davranmalı ve terazi gibi dengeyi sağlamalı sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler aşağıda maddeler şeklinde sıralanmıştır:

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- ✓ Yöneticiler öğretmenlerin sendikasına, siyasi görüşlerine bakmaksızın, onlara eşit bir biçimde, eşit düzeyde, eşit uzaklıkta durması gerektiğini önermişlerdir.
- ✓ Yöneticilerin çalışanlarında alacağı kararlarda toplam şekilde, toplantı yaparak onlarında görüşleri alınmalı gerektiği önerilmektedir.
- ✓ Yöneticiler öğretmenlerin çabalarına, performanslarına bakarak onları değerlendirebilmelidirler.
- ✓ Yönetici öğretmenlerin iş ortamında motivasyonlarını yüksek tutmalı ve onları işe sevk edebilmesi önerilmektedir.
- ✓ Kesinlikle, yöneticiler liderlik vasfına sahip olmalı önerisinde bulunmuşlar. Eğer iş bölümünü doğru yaparsa, öğretmenlerin performanslarını görürse ve onları çabalarına göre değerlendirirlerse iş bölümünü yaptığı zaman her işi belirlenmiş tarihine kadar yaptırır ve her koşulda öğretmeni desteklemiş olurlar.
- ✓ Yöneticinin adil davranması önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin mevzuatlarla ilgili bir eğitim alması önerilmektedir.
- ✓ Yöneticiler hiçbir şekilde siyaseti okula, eğitime katmamalıdır.
- ✓ Yöneticiler öğretmenler arasında dengeyi kurabilmelidirler.
- ✓ MEB örgütlerde adaletin sağlanması için bir sistemi kurması önerilmektedir.
- ✓ MEB’ de verilen kararların sürekli değiştirilmemesi önerilmektedir.
- ✓ MEB’in verdiği kararlarda öğretmenlerin de fikrinin alınmasının gerekli olduğu önerilmektedir.
- ✓ Öğretmenler arasında ayrımcılık yapılmaması önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin bakış açıları öğretmenlere etki etmemelidir. Bu öğretmenlerin motivasyonunu düşürebilir.

5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

- ✓ Sadece Antalya’da değil aynı zamanda Türkiye’nin çeşitli yerlerinde de konu ile ilgili kapsamlı bir şekilde nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Bu konu ile ilgili özel okullarda çalışan öğretmenlerin de görüşleri alınarak bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı , 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*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı ,Malatya.
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki Öğretmenlerin Üretkenlik Karşısı İş Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı , Ankara.
- Akköse, H. N. (2020). *Lise Öğrencilerinin Dijital Oyun Oynama Motivasyonları İle Fiziksel Aktiviteye Katılım Motivasyonlarının İncelenmesi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı , Ankara.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Karara Katılma , Örgütsel Adalet , İş Doyumu Ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ,Elazığ.
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , İstanbul.
- Atar, B. (2017). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Psikolojik Şiddet Algıları Arasındaki Algı* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi , Antalya.
- Atasoy, D. Ç. (2019). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Yaşamındaki Yalnızlık Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ,İzmir.
- 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.
- Batman, N. (2015). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalegt Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Ankara.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi* . İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri Ve İnsan Kaynakları Anabilim Dalı , İstanbul.

- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1 : 526 - 547).
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Muthuluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi ,Kocaeli.
- Demir, S. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi* .Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Gaziantep.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı ,Malatya.
- 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.
- Emir, A. (2017). *İlkokullarda Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, Uşak.
- Ergül, S. B. (2019). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasında İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Girgin, S. (2016). *Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı , İstanbul.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları , Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı , Bursa.
- İşgörür, N. (2020). *Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yararlandığı Motivasyon Araçları* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , İstanbul.
- İyigün, N. (11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.49-64). Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* .
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları , İstanbul.
- Karaca, B. (2019). *Fen Bilimler Dersinde Motivasyonsuz Olan Öğrencilerin Motivasyonsuz Olmalarına Neden Olan Faktörlerin İncelenmesi* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Matematik Ve Fen Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Fen Bilgisi Öğretmenliği Bilim Dalı, Kars.
- Karaca, E. (2016). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki : Bir Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı , Eskişehir.

- 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.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okul Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı .İstanbul.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018 : 04 (01)). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Kıray, İ. (2019). *Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Çanakkale.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , İstanbul.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk , Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi* . Yayınlanmamış Doktora Tezi ,İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı , Malatya.
- Mihci, H. (2019). *Okullarda Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Giresun.
- Narmanlı, E. (2019). *ARCS Motivasyon Modelinin Sosyal Bilgiler Öğretiminde Öğrencilerin Akademik Başarılarına Ve Motivasyon Düzeylerine Etkisi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Atatürk Üniversitesi Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Ana Bilim Dalı , Erzurum.
- Önder, M. M. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Psikolojik Sağlamlığı Yordamadaki Rolü* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Yüksek Lisans Programı, Tokat.
- Özgeçer, Ö. Z. (2019). *Bilişim Teknoloji Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Eğitim Anabilim Dalı , Malatya.
- Özgen, D. (2018). *Örgütsel Adalet ve Motivasyon* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing Davranışı , Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı , Eskişehir.
- Saruhan, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enistitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı , Şanlıurfa.
- Saydam, S. (2019). *Öğretmen Elemanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Akademik Entelektüel Liderlik Davranışlarına Etkisi : İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Örneği* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Selbi, A. (2019). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Yordama Derecesi* .

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Mersin.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul Ve Ortaokul öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* .Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ,İstanbul.
- Tekel, M. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki (Kemalpaşa Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi ,Aydın.
- Titrek, O. (2009) . Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi . *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , Cilt: 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,Aydın.
- Turan, E. D. (2015). *Okul Öncesi Eğitimi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi (Adıyaman İli Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enistitüsü Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı , Kahramanmaraş.
- Uysal, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enistitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı , İzmir.
- Yavaş, H. G. (2019). *Bt Projelerinde Motivasyonu Etkileyen Etmenler Ve Motivasyonun , Performans Ve İşten Ayrılma İsteği Kavramlarıyla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Hasan Şimşek. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* . Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, H. (2015). *Özel İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları (Konya \Meram İlçesi Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı ,Konya.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enistitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı , Ankara.

EKLER

EK-1 Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Araştırma İzin Formu



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-21431650
Konu : Anket Uygulaması

01.03.2021

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Eğl : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin Uygulama Genelgesi. ve

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Melek OSMANOVA' nın Örgütsel Adalet Kavramı ve Motivasyona İlişkin Öğretmen Görüşleri; Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını, Muratpaşa, Konyaaltı İlçesindeki Resmi Okullarda uygulama isteği ile ilgili 22/02/2021 tarih ve 10170 sayılı başvurusu, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, Muratpaşa, Konyaaltı İlçesindeki Resmi Okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüklerinin sorumluluğunda Eğitim-Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yürütmesi,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre okullarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
01.03.2021

Hüseyin ER
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Adres : Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Tel/Fax No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta : arge07@meh.gov.tr
Kep Adresi : meh@hs01.kep.tr

Bu belge yasal e-imza ile onaylanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-egys>

Bilgi için: A.ATICI
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: Faks:2422386111

Bu evrak güvenli elektronik imza ile onaylandı. Bir: <https://evrak.egys.meh.gov.tr> adresinden accc b-31c5-351a-9d7c-8e54 kodu ile teyit edilebilir.



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

30\06\2021

Melek OSMANOVA

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Melek OSMANOVA

Eğitim Durumu

Lisans : Bakü Mühendislik Üniversitesi – İlkokul Öğretmenliği
(ingilizce)

Yüksek Lisans : Akdeniz Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim
Yönetimi, Teftişi ve Ekonomisi (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller : Azerbaycanca (iyi), İngilizce (iyi), Rusca (orta)

İş Deneyimi :

- ✓ Edu Gallery Eğitim Merkezi Sınıf Öğretmeni (ingilizce)
- ✓ Altinyaka Koleji Sınıf Öğretmeni (ingilizce)

ORJİNALLİK RAPORU

ORJİNALLİK RAPORU

% **15**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **8**
İNTERNET
KAYNAKLARI

% **8**
YAYINLAR

% **10**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 5
2	BAĞCI, Zübeyir. "Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme", Bülent Ecevit Üniversitesi, 2013. Yayın	% 2
3	Submitted to Cumhuriyet University Öğrenci Ödevi	% 2
4	İYİGÜN, N. Öykü. "Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım", İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2012. Yayın	% 1
5	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
6	www.scribd.com İnternet Kaynağı	% 1
7	Submitted to Istanbul Bilgi University Öğrenci Ödevi	% 1

8	Submitted to Middle East Technical University Öğrenci Ödevi	% 1
9	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% 1
10	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1