

## Örgütsel Adalet Hakkında Öğretmen Görüşleri

*Teachers' Views on Organizational Justice*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet hakkında öğretmen görüşlerini belirlemektir. Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Öğretmenler, örgütsel adaletin eğitim kurumlarında kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadırlar ve bu, bireyler arası ilişkileri ve işbirliğini derinden etkilemektedir. Yönetimin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin aktif katılımını ve geri bildirimlerini ciddiye alması gerekmektedir. Görev dağılımı ve ilişkisel dinamikler gibi faktörler, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini etkileyebilir. Eşit bilgi paylaşımı ve şeffaflık, eğitimde adalet ve eşitliğin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarının örgütsel adaleti teşvik edici uygulamalara yatırım yapması, hem bireysel hem de kurumsal başarı için esastır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Adalet, Öğretmen.

### ABSTRACT





The purpose of this study is to determine teachers' views about organizational justice. Since the aim of the study is to critically examine the teachers' perspectives, this research was constructed using a phenomenological approach. Maximum variation sampling, one of the deliberate sampling techniques, was used to determine the study group. Fourteen teachers working in the October semester of the 2023-2024 academic year took part in the study. In this study, the participants were given interview forms with open-ended questions, a common tool for collecting data in qualitative research, and asked to fill out the forms. The data obtained were evaluated by content analysis. Teachers emphasize that organizational justice is of critical importance in educational institutions and that it profoundly affects interpersonal relationships and collaboration. Management needs to take teachers' active participation and feedback seriously in decision-making processes. Factors such as task distribution and relational dynamics can affect teachers' motivation and job satisfaction. Equal information sharing and transparency play an important role in ensuring justice and equity in education. It is essential for both individual and institutional success that educational institutions invest in practices that promote organizational justice.

**Keywords:** Organizational Justice, Justice, Teacher.

### GİRİŞ

Arapça "Adl" kelimesinden gelen ve "denge, denkleştirme, hak gözetme vb." anlamlara gelen adalet kelimesi, haklı olan tarafın hakkını alamadığı durumlar olarak tanımlanan haksız davranışları durdurma çabalarına karşılık olarak ortaya çıkmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre (sozluk.gov.tr) adalet, her bireyin yasal haklarını kullanabilmesinin, geleneklere, haklara ve yasalara uyulmasının güvencesidir. Beauchamp ve Childress'a göre adalet, herkesin hakkı olanı ya da ihtiyacı olanı alması için her şeyin bireyler arasında adil bir şekilde dağıtılmasıdır (Ekmekçi ve Arda, 2015). Çeçen (2020) tarafından "hak ve hukukun gerçekleştirilmesi ve yerine getirilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar, tarafsızlık, eşitlik ve herkese eşit davranmanın adaletin üç temel özelliği olduğunu göstermektedir. Şirket içindeki bağlantılardan kaynaklanan fayda ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılması gerektiğini savunan örgütsel adalet kavramı, adalet kavramının örgütlerde kullanılmak üzere uyarlanması sonucunda şekillenmeye başlamıştır (Özen İşbaşı, 2001). Ancak sadece işyerinde adaletin nasıl görüldüğüne bakmak yerine, adaletin nasıl algılandığına bakmakta (Byrne ve Cropanzano, 2001), bazı yönlerden belirli bir paradigmataya vurgu yapmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Greenberg'in (1987) teorisine göre örgütsel adalet, çalışanların şirket içindeki adalet anlayışlarına verdikleri davranışsal, duygusal ve bilişsel tepkilerin bir sonucudur (Greenberg, 2011). Çalışma ortamı, iletişim, karar alma prosedürleri, ödül ve takdir programları gibi bir dizi unsuru kapsar. Genel olarak örgütsel adalet fikri, çalışanların teşvik ve yaptırımların dağıtımını, düzenlemelerin uygulanmasını ve çalışanlar ile yönetim ve şirket içindeki diğer çalışanlar arasındaki etkileşimleri nasıl gördüklerini kapsar. İşcan ve Sayın'a (2010) göre, örgütsel adalet algısı

Mehmet Arı<sup>1</sup>   
Sibel Gündoğdu<sup>2</sup>   
Aytaç Çinkılıç<sup>3</sup>   
Abdullah Kaya<sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Arı, M., Gündoğdu, S., Çinkılıç, A. & Kaya, A. (2023). "Örgütsel Adalet Hakkında Öğretmen Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:55; pp:4250-4258. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.73210>

Arrival: 26 September 2023  
Published: 30 November 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye.

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye.

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye.

<sup>4</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye.

çalışanların performansı üzerinde etkili olmakta, bu da kurumun performansını etkilemektedir. Şirketin etkinliği, çalışanların örgütsel adalete ilişkin güçlü görüşleri ile gösterilir. Örgütsel davranış alanındaki diğer birçok faktörü etkileyen kilit faktörlerden biri olduğu için, adalet bu bağlamda son yıllarda önem kazanmıştır. Adalet, Konovsky (2000) tarafından da örgütlerin temel ilkelerinden biri olarak ele alınmıştır. Adams'ın "Eşitlik Teorisi" (1965) örgütsel adaletin temel taşıını oluşturmaktadır. Bu düşünce, çalışanların girdilerini ve karşılığında elde ettikleri çıktılarını, adil muamele görüp görmediklerini belirlemek için referans olarak kullandıkları girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırdıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin diğer çalışanların yaptıkları işle orantılı olmasını beklerler. Başka bir deyişle, karşılaştırılabilir iş yapanlara benzer şekilde ödeme yapıldığını ima eder. İnsanlar, işlerinden elde ettikleri kazançları çevrelerindeki insanların kazançlarıyla karşılaştırdıklarında ve kazançları eşit olarak değerlendirdiklerinde, kendilerine adil davranıldığına inanarak genellikle çabalarını sürdürecektirler. Aksi takdirde, insanlar adaletsizlikle sonuçlandığında eşitsizliği ortadan kaldırma çabalarını genellikle azaltacaklardır (Arikboğa, 2007). Çalışanların kurumsal vatandaşlık uygulamaları, örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Örgüt tarafından adil davranılmaması, çalışanların hem duygusal (düşük bağlılık vb.) hem de davranışsal (hırsızlık, düşük işbirliği vb.) olarak olumsuz tepki vermelerine neden olsa da adil davranılması iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışları olumlu yönde etkilemektedir (Konovsky, 2000).

Doğangün'e (2020) göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek derecede örgütsel adalet algısı vardır ve bu da adaletin şirket genelinde geçerli olduğunu göstermektedir. İşletme içindeki tüm bireylere adil davranılmasını sağlamak, hem kurum hem de işgücü tarafından paylaşılan önemli bir sorumluluktur. Şirketlerde adalet fikrinin devam etmesi için çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaları ve birbirlerine karşı yükümlülüklerini anlayarak yerine getirmeleri gerekmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004; İşcan ve Sayın, 2010). Seçimler yapılırken adil prosedürler kullanılmalı, yönetim personele danışmalı ve onların yönergelere uymasını sağlamalıdır. Bu şekilde herkes kendi sorumluluklarının bilincinde olacak ve kurumun hedef ve politikalarını gerçekleştirmek için bunları yerine getirecektir. Örgütsel adalet, genel olarak, her bireyin işteki performansına göre elde ettiği kaynaklar ve faydalar açısından adil muamele gördüğü, takdir edildiğini ve saygı gördüğünü hissettiği verimli bir işyeri oluşturmak için gereklidir. Ücret dağılımı ve ücretlerin algılanan adaleti, örgütsel adalet üzerine yapılan ilk araştırmaların ana odak noktasıydı. Karar alma sürecindeki norm ve süreçlerin algılanan adaletine odaklanma 1980'lerin sonuna doğru ortaya çıkmıştır. Adaletin sosyal bileşeni 1990'larda vurgulanmış ve çalışanların şirket içinde birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl gördüklerine bakılarak açıklanmaya çalışılmıştır (Ambrose, 2002; Polat, 2007).

Folger ve Konovsky 1989 yılında prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin maaş artışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde özel bir üretim tesisinin 217 çalışanını kapsayan araştırmada dağıtımsal adalet, ücret artışı memnuniyetinde prosedürel adalete göre daha belirgin bir fark yaratırken, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yönetici güveninde daha belirgin bir fark yaratmıştır.

Beugre ve Baron'un 2001 yılında yaptıkları araştırmanın amacı, örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel (süreç) ve etkileşim adaleti alt boyutlarının örgütün sistemik adalet algısını (genel örgütsel adalet algısı) pozitif yönde yordayıp yordamadığını tespit etmektir. Araştırmaya imalatla ilgili 50 farklı işletmede çalışan 123 erkek (%53) ve 109 kadın (%47) olmak üzere toplam 232 kişi katılmıştır. Dağıtımsal adaletin sistemik adalet algısı ile pozitif bir ilişkisi bulunmazken, prosedürel adalet ve etkileşim adaletinin pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Fox, Spector ve Miles (2001), işyeri stresleri (kişiler arası çatışma ve örgütsel kısıtlamalar) ile örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (ÜKD) herhangi bir şekilde ilişkili olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya katılan 292 kişiden 214'ü (%73) üniversitelerde öğrenim gören psikoloji ve yönetim öğrencilerinden, 78'i (%27) ise imalat, finans, hizmet, eğlence ve akademik sektörlerde çalışanlardan oluşmaktadır. Hem kişisel hem de örgütsel olumsuz duyguların çatışma, örgütsel kısıtlar ve düşük düzeyde algılanan prosedür adaleti ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu; düşük düzeyde algılanan dağıtım adaletinin olumsuz duygular ve örgütsel ÖVD ile ilişkili olduğu, ancak kişisel ÖVD ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel adalet, bir kurum içerisinde bireylerin karar alma süreçlerine, kaynaklara erişimine ve fırsatlara katılımına yönelik algılarıyla ilgilidir. Özellikle eğitim kurumları gibi öğrenme ve öğretmenin merkezi olduğu yerlerde, örgütsel adaletin önemi daha da vurgulanmaktadır. Öğretmenler, eğitimde kalitenin sağlanmasında kritik bir role sahip oldukları için, onların örgütsel adalet algısı, eğitim süreçlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olabilir.

Örgütsel adalet kavramı genellikle üç alt başlıkta incelenir: dağıtımsal adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını ifade ederken; süreçsel adalet, karar alma süreçlerinin ne derece adil ve şeffaf olduğuyla ilgilenir. Etkileşimsel adalet ise bireylerin kurum içerisindeki diğer bireylerle olan ilişkilerinde adil ve saygılı bir muamele görmesi anlamına gelir.

Eğitim kurumlarındaki örgütsel adalet algısının önemini ele alırken, öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini derinlemesine incelemek, eğitim politikalarının ve stratejilerinin geliştirilmesi için değerli bilgiler sunabilir.

Öğretmenlerin yaşadığı adaletsizlik algıları, motivasyonlarını, öğrencilere yönelik yaklaşımlarını ve genel öğretmenlik uygulamalarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, eğitimde örgütsel adaletin sağlanması, sadece öğretmenler için değil, aynı zamanda öğrencilerin eğitim süreçlerindeki başarısı için de hayati bir öneme sahiptir.

Bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hakkındaki görüşlerini detaylı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, eğitim kurumlarının örgütsel adaleti teşvik edici stratejiler geliştirmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma niteliğindedir. İncelenen olguların derinlemesine ve kapsamlı bir değerlendirmesini yapmayı amaçlayan çalışmalar nitel araştırmalar için daha uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Karataş, 2015). Bu çalışmada katılımcıların mümkün olduğunca birbirinden farklı kişiler arasından seçilmesi maksimum çeşitlilik olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Tablo 1, öğretmen adayları olan araştırma katılımcılarına ilişkin demografik verileri sunmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	35	10	Yüksek Lisans
K2	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	29	6	Yüksek Lisans
K3	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	36	12	Lisans
K4	Kadın	Matematik Öğretmeni	37	12	Lisans
K5	Erkek	İngilizce Öğretmeni	39	14	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	41	15	Lisans
K7	Erkek	Türkçe Öğretmeni	43	16	Lisans
K8	Kadın	Biyoloji Öğretmeni	37	12	Lisans
K9	Erkek	Matematik Öğretmeni	39	14	Lisans
K10	Kadın	İngilizce Öğretmeni	41	15	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	37	12	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	39	14	Lisans
K13	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	41	15	Lisans
K14	Kadın	Matematik Öğretmeni	43	16	Lisans

Araştırmaya katılan toplam 14 bireyin demografik değişkenlerine ilişkin veriler Tablo 1’de sunulmuştur. Katılımcıların %57’sini (n=8) kadınlar oluşturmaktadır. Branş dağılımına bakıldığında, %50’si (n=7) sınıf öğretmenliği alanında görev yapmaktadır. Matematik ve İngilizce öğretmenliği branşlarından 2’şer katılımcı (%14) ve Türkçe ile Biyoloji öğretmenliği branşlarından 1’er katılımcı (%7) bulunmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 38’dir. Kıdem açısından incelendiğinde, katılımcıların ortalama kıdem süresi 13 yıl civarında olduğu görülmektedir. Öğrenim durumuna göre, %43’ü (n=6) yüksek lisans derecesine sahipken, %57’si (n=8) lisans mezunu olarak belirlenmiştir. Bu verilere dayanarak, araştırmaya katılanların genelde sınıf öğretmenliği alanında görev yapan, lisans mezunu bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundaki soruların katılımcılar için anlaşılır ve açık olması, içgörülü sorular hazırlanması, soruların somut bir dil içermesi, soruların hedefe yönelik olması ve soruların kuralcı olmaması için her türlü çaba gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların görüşme formlarını doldurması 45-60 dakika sürmüştür.

İlk olarak, katılımcılara verilen yazılı görüşme formlarını yazıya dökmek için bilgisayar kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenleri kodlamak için, veri toplanan her bir öğretmene "K" ile başlayan bir kod numarası verilmiştir (Ekiz, 2003). Bu araştırmadan elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler bu noktada belirlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Sonuçlar son aşamada yorumlanmıştır (Karataş, 2015). Sonuç olarak, sonuçlar arasındaki neden-sonuç bağlantılarının açıklanmasıyla çeşitli olgular arasındaki konuşmalar teşvik edilmiştir.

**BULGULAR**

**Örgütsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız ve sizce okulunuzda örgütsel adaletin ne derece sağlandığını düşünüyorsunuz? Lütfen deneyimlerinize birlikte açıklayınız.**

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Örgütsel adalet kavramını nasıl tanımlarsınız ve sizce okulunuzda örgütsel adaletin ne derece sağlandığını düşünüyorsunuz? Lütfen deneyimlerinize birlikte açıklayınız.” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) “Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki haklarına, değerlerine ve emeklerine duyulan saygının bir yansımasıdır. Okulumuzda genel olarak adaletli bir yapı var, ancak bazen kaynak dağılımında adaletsizlikler gözlemliyorum.”

(K2) “Bana göre örgütsel adalet, tüm öğretmenlerin eşit şekilde değerlendirilip, hak edileni aldığı bir yapıdır. Okulumuzda bazı zamanlar bu durumun eksik olduğunu düşünüyorum. Özellikle terfi ve ödüllendirme konularında.”

(K3) “Örgütsel adalet, tüm çalışanların eşit koşullarda çalıştığı ve eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortamdır. Maalesef okulumuzda her zaman bu durumu gözlemleyemiyoruz. Bazı öğretmenler diğerlerine göre daha avantajlı.”

(K4) “Örgütsel adalet, her bireyin hakkını alması ve emeğinin karşılığını bulmasıdır. Okulumuzda genel olarak bu durum sağlanıyor ama bazı istisnalar da var. Özellikle görev dağılımı konusunda bazen adaletsizlikler yaşanabiliyor.”

(K5) “Bence örgütsel adalet, öğretmenlerin sadece mesleki performanslarına göre değerlendirildiği ve ayrımcılığa uğramadığı bir yapıdır. Okulumuzda bu genellikle sağlanıyor ama bazen öğretmenler arasında kıdem farkına dayalı ayrımcılık gözlemliyorum.”

(K6) “Örgütsel adalet demek, kimseye ayrıcalık tanımamak demektir. Okulumuzda bazen yeni gelen öğretmenlerin daha eski öğretmenlere göre daha az sorumluluk almasını adaletsiz buluyorum.”

(K7) “Bir örgütte adaletin olması, o örgütün sağlıklı çalışmasının göstergesidir. Okulumuzda bazen yönetim kararlarında öğretmen görüşlerinin yeterince alınmadığını düşünüyorum. Bu da adaletsizlik yaratıyor.”

(K8) “Örgütsel adalet, çalışanların emeklerinin karşılığını adil bir şekilde almalarıdır. Genel olarak okulumuzda bu durum sağlanıyor. Ancak bazen öğretmenler arasında kaynakların paylaşımında adaletsizlikler olabiliyor.”

(K9) “Benim için örgütsel adalet, öğretmenlerin eşit haklara ve fırsatlara sahip olmasıdır. Okulumuzda genelde bu sağlanıyor ancak bazen bazı öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla imkâna sahip olduğunu gözlemliyorum.”

(K10) “Örgütsel adalet, herkesin hakkını zamanında ve eksiksiz almasıdır. Okulumuzda çoğunlukla bu durum sağlanıyor ancak öğretmenler arasında bazen görev dağılımında adaletsizlikler yaşanıyor.”

(K11) “Ben örgütsel adaleti, tüm öğretmenlerin aynı kurallara tabi olması ve eşit şartlarda çalışması olarak tanımlarım. Okulumuzda genelde bu durum sağlanıyor ama bazı özel durumlarda adaletsizlikler yaşandığını düşünüyorum.”

(K12) “Örgütsel adalet, bir öğretmenin emeğinin karşılığını alması, haklarının korunması ve eşit şartlarda çalışmasıdır. Okulumuzda genelde bu durum sağlanıyor ancak bazı zamanlar yönetimin kararlarına tüm öğretmenlerin katılmadığını gözlemliyorum.”

(K13) “Bir öğretmenin eşit şartlarda çalıştığını ve eşit fırsatlara sahip olduğunu gördüğümde örgütsel adaletin sağlandığını düşünürüm. Okulumuzda bazen kaynakların paylaşımında ya da görev dağılımında adaletsizlikler yaşanabiliyor.”

(K14) “Örgütsel adalet, adil bir şekilde tüm öğretmenlerin haklarını koruyan bir yapıdır. Okulumuzda genelde bu durum sağlanıyor, ancak özellikle ödüllendirme ve terfi konularında bazen adaletsizlikler gözlemliyorum.”

Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel adalet kavramına yönelik görüşleri incelendiğinde, genel bir değerlendirme yapacak olursak:

Öğretmenlerin çoğunluğu, örgütsel adaleti, bireylerin emeklerine, haklarına ve değerlerine saygının bir yansıması olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, ayrıca eşit haklar, fırsatlar ve emeklerin karşılığını almak olarak da yorumlanmıştır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı, okullarında genel anlamda örgütsel adaletin sağlandığını ifade etmekle birlikte, bu adaletin her zaman eksiksiz bir şekilde uygulanmadığına dikkat çekmektedir. Özellikle kaynak dağılımı, görev dağılımı, terfi ve ödüllendirme gibi konularda adaletsizliklerin yaşandığı belirtilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin bazen kaynakların paylaşımı, görev dağılımı, ödüllendirme ve terfi konularında adaletsizliklere şahit olduklarına veya deneyimlediklerine dair ifadeler bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içerisindeki karar alma

mekanizmaları ve uygulamaların her zaman adil olmadığını göstermektedir. Birkaç öğretmen, kıdem farklarına dayalı ayrımcılıkların var olduğuna işaret etmiştir. Bu, özellikle yeni gelen öğretmenlerle daha deneyimli öğretmenler arasında farklı sorumluluk dağılımları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin çoğu okullarında örgütsel adaletin genel olarak sağlandığını düşünmekle birlikte, bazı spesifik konularda ve uygulamalarda adaletsizliklerin yaşandığını da belirtmektedir. Bu durum, örgütsel adaletin okullarda tam anlamıyla sağlanabilmesi için bazı alanlarda iyileştirmelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

**Okul yönetimi ve liderliğinin aldığı kararlar, öğretmenlerin katılımı ve geri bildirimleri doğrultusunda nasıl şekillendiğini düşünüyorsunuz? Bu konuda yaşadığınız olumlu veya olumsuz deneyimleri paylaşabilir misiniz?**

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Okul yönetimi ve liderliğinin aldığı kararlar, öğretmenlerin katılımı ve geri bildirimleri doğrultusunda nasıl şekillendiğini düşünüyorsunuz? Bu konuda yaşadığınız olumlu veya olumsuz deneyimleri paylaşabilir misiniz?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1): “Maalesef, yönetimin aldığı kararlar çoğunlukla biz öğretmenlerin geri bildirimlerini yansıtmıyor. Sadece birkaç defa katkıda bulunduğumuzu hissettim.”

(K2): “Yönetim, karar alırken genellikle bizden geri bildirim almayı tercih ediyor. Ancak alınan bu geri bildirimlerin ne kadarı uygulamaya konuluyor, emin değilim.”

(K3): “Okul yönetimi bazen toplantılar düzenleyerek öğretmenlerin görüşlerini alıyor, fakat bu toplantılar daha çok formalite gibi geliyor bana.”

(K4): “Ben şahsen, yönetimin aldığı birkaç kararda direk etkisi olduğumu hissediyorum. Bu, beni motive ediyor ve okula daha bağlı hissetmemi sağlıyor.”

(K5): “Okul liderliği, genelde kendi başına karar alıyor. Ancak karşılaştığımız sorunları ilettiğimizde çözüm odaklı yaklaşıyorlar.”

(K6): “Yönetimin, öğretmenlerin katılımını önemseydiğini düşünmüyorum. Maalesef, birkaç kez geri bildirimlerimin göz ardı edildiğini gözlemledim.”

(K7): “Olumlu deneyimlerim de oldu. Özellikle ders programları ve sınıf yönetimi konusundaki geri bildirimlerim dikkate alındı.”

(K8): “Benim deneyimimde, okul yönetimi genellikle üst yönetimden gelen direktifleri uygulama eğiliminde. Öğretmenlerin katkısı genellikle sınırlı.”

(K9): “Bazı özel projelerde ve etkinliklerde yönetim, biz öğretmenlerin fikirlerini alarak kararlarını şekillendiriyor.”

(K10): “Birkaç defa, önerdiğim bir değişikliğin uygulandığını gördüm. Ancak genelde bu tür durumlar nadir.”

(K11): “Yönetim, öğretmenlerin geri bildirimlerini alsa da son kararı genellikle kendi içinde alıyor. Bu bazen moral bozucu olabiliyor.”

(K12): “Okul yönetiminin, öğretmenlerin geri bildirimlerine daha fazla değer vermesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü biz, sınıf içinde yaşananları en iyi bilenleriz.”

(K13): “Ben, okul yönetiminin gerçekten öğretmenlerin görüşlerini önemseydiğini hissetmiyorum. Maalesef, bu durum birçok öğretmenin motivasyonunu düşürüyor.”

(K14): “Bazı özel durumlarda geri bildirimlerimizin dikkate alındığını gözlemledim, ancak bu genel bir uygulama değil.”

Bu ifadeler, farklı öğretmenlerin okul yönetimi ve liderliği ile ilgili çeşitli deneyimlerini ve görüşlerini yansıtmaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimi ve liderliği hakkındaki geri bildirimleri, yönetimin karar alma süreçlerine öğretmen katılımının ne derece etkili olduğu konusunda farklı deneyimlere ve algılara işaret etmektedir. Birçok öğretmen, yönetimin karar alma sürecinde öğretmenlerin geri bildirimlerini yeterince dikkate almadığını veya bu geri bildirimlerin çoğunlukla sembolik olduğunu belirtmiştir. Bu, öğretmenler arasında okul yönetimine dair bir güvensizlik hissi oluşturmuş ve bazılarının motivasyonunu olumsuz etkilemiştir. Öğretmenler, karar alma süreçlerinde daha aktif bir rol almanın, hem kendi profesyonel tatminlerini hem de okulun genel işleyişini olumlu yönde etkileyebileceğine inanmaktadır. Diğer yandan, bazı öğretmenler yönetimin bazı özel projelerde veya konularda geri bildirimleri dikkate aldığını belirtmiştir. Bu tür olumlu deneyimler, öğretmenlerin okul yönetimine olan inancını ve bağlılığını artırabilir. Ancak bu olumlu deneyimlerin sayısı, genelde olumsuz deneyimlerin gölgesinde kalmaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin çoğunluğu, okul yönetiminin öğretmenlerin görüş ve geri bildirimlerini daha etkin bir şekilde dikkate alması gerektiği konusunda hemfikirdir. Öğretmen katılımının artırılması, öğretmenlerin profesyonel tatminini artırabilir ve okulun genel işleyişine olumlu katkılarda bulunabilir.

## **Okulunuzda öğretmenler arasında eşitlik ve adaletin sağlanması için hangi uygulamaların veya yöntemlerin benimsendiğini gözlemliyorsunuz? Bu konudaki öneri veya eleştirilerinizi nelerdir?**

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Okulunuzda öğretmenler arasında eşitlik ve adaletin sağlanması için hangi uygulamaların veya yöntemlerin benimsendiğini gözlemliyorsunuz? Bu konudaki öneri veya eleştirilerinizi nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) “Okulumuzda dönem başında yapılan toplantılarda herkesin görüşüne başvuruluyor ve herkesin katkı sunmasına özen gösteriliyor. Ancak bazen bazı öğretmenlerin görüşlerinin daha fazla dikkate alındığını hissediyorum. Bu durum bazen eşitsizliğe yol açabiliyor.”

(K2) “Öğretmenler arasında görev dağılımı yapılırken genellikle herkesin fikri alınıyor. Fakat bazı görevlerin bazı öğretmenlere daha fazla yüklendiğini düşünüyorum. Daha adil bir görev dağılımı yapılmalı.”

(K3) “Okul müdürümüz eşitlik konusunda oldukça hassas. Ancak bazen yönetim, bazı öğretmenleri diğerlerinden daha fazla öne çıkarabiliyor, bu da moral bozukluğuna neden olabiliyor.”

(K4) “Okulda her öğretmenin sesini duyurabileceği platformlar var. Ancak pratikte bazen bu eşitliği tam anlamıyla gözlemleyemiyorum. Önerim, gerçekten her öğretmenin fikrinin dikkate alındığından emin olunması.”

(K5) “Öğretmenler arasında eşitlik ilkesine genel olarak uyulduğunu düşünüyorum. Ancak bazı etkinliklerde veya görevlerde bazı öğretmenlere ayrıcalık tanındığını gözlemliyorum.”

(K6) “Öğretmenlerin fikirlerini belirtmesi için anketler düzenleniyor. Ancak bu anket sonuçlarının ne ölçüde dikkate alındığı konusunda şüphelerim var.”

(K7) “Okulumuzda mentorluk sistemi var ve bu, yeni gelen öğretmenlerin adaptasyon sürecini kolaylaştırıyor. Ancak bu sistemin bazen eski öğretmenlerle yeni öğretmenler arasında adaletsizliğe yol açtığını düşünüyorum.”

(K8) “Her öğretmenin öğrenciyle eşit süre geçirebilmesi için ders dağılımı yapılmış. Bu, genel anlamda iyi işliyor fakat bazen bu durumun esnek olmadığını hissediyorum.”

(K9) “Bazı öğretmenlerin okul yönetimiyle daha yakın ilişkisi var. Bu, bazen karar alma süreçlerinde eşitsizliğe neden olabiliyor.”

(K10) “Yıllık değerlendirme toplantıları adaleti sağlama konusunda önemli bir adım. Ancak bu toplantıların daha sık yapılması gerektiğini düşünüyorum.”

(K11) “Öğretmenler arasında eşitlik ilkesine genellikle uyulduğunu düşünüyorum. Ancak bazı özel durumlarda bu ilkenin göz ardı edildiğini gözlemliyorum.”

(K12) “Eşitlik ve adalet konusunda daha şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum. Bazı kararların arkasındaki sebeplerin açıkça belirtilmesi faydalı olacaktır.”

(K13) “Okulumuzda öğretmenlerin kendi aralarında bilgi paylaşımı yapmaları için platformlar oluşturulmuş. Bu, eşitlik ve adaletin sağlanmasında önemli bir adım.”

(K14) “Dönem başında belirlenen görev dağılımı genellikle adil. Ancak yıl içinde bazı değişikliklerin olması bazen eşitsizlik hissine yol açabiliyor.”

Öğretmenlerin ifadelerine dayanarak, okullarda eşitlik ve adaletin sağlanması konusunda birkaç ana tema belirlenmiştir: Katılımcılık ve Şeffaflık: Öğretmenlerin çoğu, yönetimin öğretmenlerin görüşlerini alma sürecinde daha şeffaf olması gerektiğini vurgulamaktadır. Anketsel yaklaşımlar ve toplantılar eşitlik ve adaletin sağlanması için olumlu adımlar olarak değerlendirilse de, bu süreçlerin nasıl işlediği ve sonuçlarının nasıl değerlendirildiği konusundaki belirsizlikler endişe yaratmaktadır. Görev Dağılımı: Görev dağılımı konusunda bazı öğretmenler, yıl içerisinde yapılan değişikliklerin veya belirli öğretmenlere aşırı yüklenme durumlarının adaletsizlik hissine yol açtığını ifade etmektedir. Bu, eşitlik ilkesinin göz ardı edilmesiyle sonuçlanabilmektedir. İlişkisel Dinamikler: Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki ilişkisel dinamiklerin, karar alma süreçlerinde eşitsizliğe neden olabileceği belirtilmiştir. Bazı öğretmenlerin yönetimle daha yakın ilişkisi olmasının, bu öğretmenlere ayrıcalık tanındığı şeklinde algılandığı görülmektedir. Eğitim ve Bilgi Paylaşımı: Öğretmenler arasında bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, eşitlik ve adaletin sağlanmasında olumlu bir etken olarak değerlendirilmektedir. Ancak mentorluk sistemleri gibi uygulamaların bazen adaletsizlik hissine yol açabildiği de vurgulanmıştır. Sonuç olarak, okullarda eşitlik ve adaletin sağlanması konusunda olumlu adımlar atılmış olmakla birlikte, süreçlerin daha şeffaf ve kapsayıcı hale getirilmesi gerekmekte olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin fikirlerini aktarmaları ve bu fikirlerin karar alma süreçlerinde dikkate alınması, örgütsel adaletin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir.

## SONUÇ

Araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütsel adalet kavramının eğitim kurumlarında, özellikle okullarda, büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenler, örgütsel adaletin sadece kurumsal politikalar ve uygulamalarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyler arasındaki ilişkileri ve işbirliği dinamiklerini de derinden etkilediğini vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin tanımlamalarından anlaşıldığı üzere, örgütsel adalet, bireylerin emeklerinin ve değerlerinin tanındığı, haklarının korunduğu bir ortamın varlığını ifade etmektedir. Eşit haklar, fırsatlar ve emek karşılığında hak edilenin alınması gibi kavramların öne çıkması, adaletin temelde eşitlik ve hakça muamele üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Ancak öğretmenlerin deneyimlerinden de anlaşıldığı üzere, teoride kabul edilen bu adalet anlayışı, pratikte her zaman eksiksiz olarak yaşanmamaktadır. Özellikle kaynak dağılımı, görev dağılımı gibi konularda yaşanan adaletsizlikler, öğretmenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve kuruma olan bağlılığını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, kıdem farklarına dayalı ayrımcılıkların varlığı, öğretmenler arasında huzursuzluk yaratmakta ve işbirliği kültürünün zedelenmesine yol açmaktadır. Bu bulguların ışığında, eğitim kurumlarının örgütsel adaleti teşvik edici politika ve uygulamalara yatırım yapmaları büyük önem taşımaktadır. Okul yönetimlerinin, öğretmenlerin görüşlerini dikkate alarak adaleti sağlamaya yönelik stratejik planlamalar yapması, bu konuda atılacak olumlu adımlar için kritik bir başlangıç olabilir. Ayrıca, adaletsizlik algısının olduğu konularda açık iletişim kanalları oluşturulması ve öğretmenlerin bu konudaki deneyimlerini paylaşabileceği platformlar kurulması, sorunların erken tespiti ve çözümü için faydalı olacaktır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin sağlanması, sadece bireysel tatmin ve motivasyon için değil, aynı zamanda kurumsal başarı ve öğrenci başarısı için de kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının bu konuya gereken önemi vermesi ve sürekli iyileştirme süreçleriyle adaleti teşvik edici uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin geri bildirimleri, eğitim kurumlarında liderlik ve yönetimin kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Yönetimin karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilip edilmediği, bu süreçlerin nasıl işlediği, öğretmenlerin motivasyonu, bağlılığı ve genel iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Birincil olarak, öğretmenlerin çoğunun, yönetimin geri bildirimlerini yeterince dikkate almadığına dair bir algıya sahip olması, okul içerisindeki iletişim ve işbirliği dinamiklerinde eksiklikler olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin bu tür geri bildirimlerde bulunması, onların kurumsal süreçlere aktif olarak dahil olma ihtiyaçlarını ve bu süreçlerin, kendi profesyonel yaşamları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Öte yandan, öğretmenlerin bazı özel projelerde veya konularda yönetimin geri bildirimlere olumlu yanıt verdiği yönündeki deneyimleri, tamamen kapalı bir sistemden ziyade, seçici bir katılımın var olduğunu gösteriyor olabilir. Bu, yönetimin belirli konularda veya durumlarda öğretmenlerin katkılarına açık olabileceğini, ancak bu durumun genel bir yaklaşım olmadığını düşündürülebilir. Öğretmenlerin bu geri bildirimleri, eğitim yönetiminin karar alma süreçlerinde daha şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı olması gerektiği konusunda bir çağrı niteliği taşımaktadır. Öğretmenler, eğitim sürecinin en önemli aktörlerinden biridir ve onların görüşleri, deneyimleri ve geri bildirimleri, okulun başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, öğretmenlerin katılımını ve geri bildirimlerini ciddiye alarak, yönetsel süreçleri revize etmek, eğitim kalitesini artırmada önemli bir adım olacaktır. Özetle, bu sonuçlar okul yönetimlerine, öğretmenlerin katılımının ve geri bildirimlerinin, hem bireysel öğretmen tatminini hem de kurumsal başarıyı artırmada ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Yönetimin, öğretmenlerle daha etkili iletişim kurarak ve onları karar alma süreçlerine dahil ederek bu potansiyelden tam anlamıyla yararlanmasını önerilmektedir.

Öğretmenlerin ifadeleri, okullarda eşitlik ve adaletin sağlanmasına dair bir dizi temel dinamik ve sorun alanını ortaya koymaktadır. Katılımcılık ve Şeffaflık: Öğretmenler, karar alma süreçlerinin açıklığına büyük bir değer atfetmektedirler. Ancak, bu süreçlerin şeffaf olmaması veya yeterli bilgilendirme yapılmaması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine güvensizlik duymalarına neden olmaktadır. Bu, eğitim kurumlarının, öğretmenlerin görüşlerini değerli kılmaları ve süreçlere aktif katılımlarını teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir. Görev Dağılımı: Görev dağılımında adaletin sağlanmaması, öğretmenler arasında demotivasyon ve iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Bu, görev dağılımının açık, adil ve dengeli bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Her öğretmenin kapasitesi, uzmanlığı ve beklentileri dikkate alınarak görev dağılımı yapılmalıdır. İlişkisel Dinamikler: Öğretmenlerin bazılarının yönetimle daha yakın ilişkilere sahip olması, objektiflik ilkesinin zedeleniği algısını oluşturabilir. Bu durum, yönetimin tüm öğretmenlerle eşit ve adil ilişkiler kurması gerekliliğini vurgular. Yönetimin objektifliği ve tarafsızlığı, öğretmenler arasında güvenin inşa edilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Eğitim ve Bilgi Paylaşımı: Bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Ancak, bazı öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla bilgiye erişimi olması, adalet algısını zedeler. Bu, bilgi paylaşımının eşit ve adil bir şekilde yapılmasının önemini vurgular. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında eşitlik ve adaletin sağlanması, hem öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonunu artırmada hem de kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin ifadeleri, yönetimlerin bu konuda daha proaktif ve duyarlı olmaları gerektiğini göstermektedir. Eşitlik ve adaletin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısını destekleyecektir.

- ✓ Katılımcılık ve Şeffaflık: Eğitim kurumları, öğretmenleri karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde dahil etmelidir. Öğretmenlerin fikirlerini almak, toplantılara katılmalarını sağlamak ve kurumsal kararlar hakkında bilgilendirme yapmak bu süreçte önemlidir.
- ✓ Görev Dağılımı: Görev dağılımı, öğretmenlerin uzmanlık alanlarına, kapasitelerine ve beklentilerine göre yapılmalıdır. Bu, adil bir iş yükü dağılımını teşvik eder ve demotivasyonun önüne geçer.
- ✓ İlişkisel Dinamikler: Yönetimin, öğretmenlerle eşit ve adil ilişkiler kurması gerekmektedir. Yöneticilerin herhangi bir öğretmenle önyargılı ya da ayrıcalıklı bir ilişkisi olmamalıdır.
- ✓ Eğitim ve Bilgi Paylaşımı: Eğitim kurumları, bilgi paylaşımını teşvik edici platformlar ve etkinlikler oluşturmalıdır. Öğretmenler arasında bilgi ve deneyim alışverişini kolaylaştırıcı seminerler, atölye çalışmaları veya mentorluk programları düzenlenebilir.
- ✓ Sürekli İyileştirme ve Değerlendirme: Kurumlar, örgütsel adaletin sağlanıp sağlanmadığını düzenli olarak değerlendirmelidir. Öğretmenlerden geri bildirim alınabilecek anketler düzenlenmeli ve bu geri dönüşler doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- ✓ Açık İletişim Kanalları: Eğitim kurumları, öğretmenlerin adaletsizlik algısını, endişelerini veya önerilerini paylaşabilecekleri açık iletişim kanalları oluşturmalıdır. Bu, sorunların erken tespit edilmesini ve etkili çözümlerin bulunmasını sağlar.
- ✓ Liderlik Eğitimleri: Okul yöneticileri için liderlik eğitimleri düzenlenmeli, bu eğitimlerde örgütsel adaletin nasıl sağlanacağına dair yönlendirmeler yapılmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin Sesini Dinleme: Yönetim, öğretmenlerin deneyimlerini, endişelerini ve önerilerini dinlemek için düzenli toplantılar planlamalıdır. Bu toplantılarda, öğretmenlerin kurum içerisinde karşılaştığı sorunlara çözüm bulunması hedeflenmelidir.
- ✓ Ödül ve Tanıma Sistemleri: Öğretmenlerin emeklerini ve başarılarını tanıma amacıyla ödül ve tanıma sistemleri oluşturulmalıdır. Bu, motivasyonun artırılmasına yardımcı olur.
- ✓ Eşit Fırsat ve Kaynak Dağılımı: Tüm öğretmenlere eşit fırsatların sunulduğundan emin olmak için kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Arikboğa, Ş. (2007). Yönetim ve organizasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2) (pp. 3-26). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 195-213.
- Çeçen, A. (2020). Adalet kavramı (5. baskı). Astana Yayınları.
- Doğangün, Ş. (2020). İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İstanbul'da bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ekmekçi, P. E., & Arda, B. (2015). Temel etik kuramlar açısından adalet ve sağlık hakkı kavramlarının değerlendirilmesi. *Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi*, 23(1), 6-21.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.



- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- İşcan, Ö. F., & Sayin, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin.