



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ İLE
ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yaşar AÇIL

Danışman
Prof. Dr. Atila YILDIRIM

Konya 2020

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

[Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı]

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ İLE
ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yaşar AÇIL

Danışman
Prof. Dr. Atila YILDIRIM

Konya 2020

ÖN SÖZ

Psikolojik, sosyal ve bireysel özelliklerini geliştirmeleri için çocuklarımızı küçük yaşlarda teslim ettiğimiz okullarımız, ülkenin gelişimini doğrudan etkilemektedir. Okullardaki akademik başarıyı ve okul içindeki huzuru etkileyen önemli faktörlerden birisi okul yönetimidir. Okul yönetiminde, öğretmenlerin yönetime dahil edilmesi okul içerisinde adalet algılarının olumlu yönde oluşmasına etki edecektir. Her türlü teknolojik gelişmeye rağmen öğretmenler, okulların en temel unsurlarındandır. Okul yönetiminde “yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısı” son zamanlarda eğitim örgütlerinin önemle üzerinde durduğu konulardan biri olmuştur. Yönetim süreçlerinin uygulanmasında örgütsel adalet algısı, öğretmenlerin okul örgütüne bağlılıklarını, performanslarını ve motivasyonlarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu bağlamda, “Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konusu, okul yönetimine ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmüş ve belirlenmiştir.

Bu çalışmada; bilgisiyle, önerileriyle ve tecrübeleriyle bana destek olan ve beni yönlendiren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Atila YILDIRIM Hocama; yüksek lisans eğitimim boyunca derslerine katıldığım Bilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Ercan YILMAZ, Prof. Dr. Mustafa YAVUZ, Prof. Dr. Ali ÜNAL, Doç. Dr. Gökhan ÖZASLAN ve tez savunmamda bulunan Nedim ÖZDEMİR Hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince her zaman bana maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, evlilik hayatımız boyunca tüm sıkıntı ve mutluluğunu benimle paylaşan, her şeyden önemlisi bana sabreden sevgili eşim Orhan Bey’e; bu süreç içerisinde ihmal ettiğim canlarım, güzel çocuklarım Erdem ve Ali’ye; dualarıyla beni motive eden canım annem Nuriye Önal, babam Ali Önal ve kardeşim Tuğba Kale’ye; ayrıca bizlere her türlü desteği veren kayınpederim Ali Açıl ve kayınvalidem Nuriye Açıl’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yaşar AÇIL

KONYA- 2020

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
TEZ KABUL.....	xi
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU.....	xii
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ.....	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT.....	xvi
1 GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı.....	5
1.2.1 Problem Cümlesi.....	5
1.2.2 Alt Problemler.....	5
1.3 Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 Sayıtlar	6
1.5 Sınırlılıklar	6
1.6 Tanımlar	7
2 KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Adalet	8
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....	9
2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları.....	9
<i>Dağıtım Adalet Kuramı</i>	9
<i>Eşitlik Adalet Kuramı</i>	10
<i>Görelî Yoksunluk Kuramı</i>	10
2.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar	10
<i>Adalet Yargı Kuramı</i>	11
<i>Adalet Güdüsü Kuramı</i>	11
2.3. Örgütsel Adalet.....	11
2.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi.....	13

2.3.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	13
<i>İşlemsel Adalet</i>	14
<i>Dağıtım Adalet</i>	15
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	16
2.3.3. Okul Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	17
2.3.4. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet İlişkisi.....	18
2.3.5. Örgütsel Adalet ve Yaş İlişkisi.....	19
2.3.6. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu İlişkisi.....	19
2.3.7. Örgütsel Adalet ve Hizmet Yılı İlişkisi.....	20
2.3.8. Örgütsel Adalet ve Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Yılı.....	21
2.3.9. Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri.....	21
2.3.10. Örgütsel Adalet ve Değerlere Göre Yönetim İlişkisi.....	22
2.4. Yönetim.....	22
2.5. Yönetim Biliminin Tarihçesi.....	24
2.6. Yönetim Kuramları.....	25
2.6.1. Klasik Yönetim Kuramları.....	25
<i>Bilimsel Yönetim Yaklaşımı</i>	26
<i>Yönetsel Yönetim Yaklaşımı</i>	28
<i>Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı</i>	29
2.6.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları.....	30
<i>İnsan İlişkileri Yaklaşımı</i>	31
<i>Davranış Bilimleri Yaklaşımı</i>	32
2.6.3. Modern Ve Post-Modern Yönetim Kuramı.....	35
2.6.4. Sistem Yaklaşımı.....	35
2.6.5. Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımı.....	36
2.7. Yönetim Süreçleri.....	37
2.7.1. Karar Verme Süreci.....	38
<i>Karar Verme Sürecinin Aşamaları</i>	38
<i>Okul Yönetiminde Karar Verme Süreci</i>	41
2.7.2. Planlama Süreci.....	42
<i>Planlama Sürecinin Aşamaları</i>	42
<i>Okul Yönetiminde Planlama Süreci</i>	43
2.7.3. Örgütlenme Süreci.....	44
<i>Örgütlenme Sürecinin Yöntemleri</i>	44

<i>Örgütlenme Sürecinin Türleri</i>	45
<i>Okul Yönetiminde Örgütlenme Süreci</i>	46
2.7.4. İletişim Süreci.....	47
<i>İletişim Sürecinin Öğeleri</i>	48
<i>İletişim Sürecinin Türleri</i>	48
<i>İletişim Sürecini Engelleyen Faktörler</i>	49
<i>Okul Yönetiminde İletişim Süreci</i>	50
2.7.5. Etkileme Süreci.....	50
<i>Etkileme Sürecinin Yöntemleri</i>	51
<i>Okul Yönetiminde Etkileme Süreci</i>	52
2.7.6. Eşgüdümleme Süreci.....	52
<i>Eş Güdümlenme Sürecinin İlkeleri</i>	54
<i>Eş Güdümlenme Sürecinin Yöntemleri</i>	55
<i>Okul Yönetiminde Eş Güdümlenme</i>	55
2.7.7. Değerlendirme Süreci.....	56
<i>Değerlendirme Sürecinin Aşamaları</i>	57
<i>Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar</i>	58
<i>Okul Yönetimde Değerlendirme Süreci</i>	58
2.8. Yönetim Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	58
2.8.1. Karar Verme ve Örgütsel Adalet.....	59
2.8.2. Planlama ve Örgütsel Adalet.....	61
2.8.3. Örgütlenme ve Örgütsel Adalet.....	62
2.8.4. İletişim ve Örgütsel Adalet.....	62
2.8.5. Etkileme ve Örgütsel Adalet.....	64
2.8.6. Eşgüdümleme(Koordinasyon) ve Örgütsel Adalet.....	65
2.8.7. Değerlendirme ve Örgütsel Adalet.....	67
2.9. İlgili Araştırmalar.....	69
2.9.1. Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiye Dair Yapılmış Olan Araştırmalar.....	69
2.9.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	69
<i>Yurt Dışında Yapılmış Olan Araştırmalar</i>	69
<i>Yurt İçinde Yapılmış Olan Araştırmalar</i>	70
3 YÖNTEM.....	75
3.1. Araştırmanın Modeli	75

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
3.3. Veri Toplama Araçları	77
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	77
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	77
3.3.3. Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği.....	79
3.4. Verilerin Analizi	80
4 BULGULAR VE YORUMLAR	82
4.1. Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	82
4.2. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi.....	83
4.2.1. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi.....	83
4.2.2. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi.....	83
4.2.3. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi.....	84
4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı.....	85
4.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	85
4.3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	85
4.3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	86
4.3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Hizmet Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	87
5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler	89
5.1. Tartışma	89
5.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Arasında Anlamlı Bir İlişki Var mıdır?.....	89

5.1.2. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin "İşlemsel Adalet" Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?.....	90
5.1.3. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin "Dağıtım Adalet" Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?.....	90
5.1.4. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin "Etkileşimsel Adalet" Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?.....	91
5.1.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?.....	92
5.1.6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?.....	93
5.1.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?.....	94
5.1.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?.....	95
5.2. Sonuç.....	97
5.3. Öneriler	99
5.3.1. Araştırmanın Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	99
5.3.2. Uygulamaya Dayalı Öneriler.....	100
5.3.3. Araştırmaya Dayalı Öneriler.....	101
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	125
Ek 1. Konya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi...	126
Ek 2. Katılımcı Kişisel Bilgi Formu.....	127
Ek 3. Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği.....	128
Ek 4. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	130
Ek 5. Konya İli Merkez İlçe Okullarının İsim Listesi.....	132
Ek 6. Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeğinin İzin Belgesi.....	133
Ek 7. Örgütsel Adalet Ölçeği İzin Belgesi.....	134
ÖZGEÇMİŞ.....	135

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet Kuramları.....	9
Tablo 2. Lerner'in Adalet İlkeleri.....	11
Tablo 3. Frederick W. Taylor'ın Yönetim İlkeleri	27
Tablo 4. Bilimsel Yönetimin Özellikleri, Katkıları ve Eleştiriler Tablosu.....	27
Tablo 5. Fayol'un İşletmedeki Temel Faaliyetleri.....	28
Tablo 6. Klasik Yönetim Kuramları.....	29
Tablo 7. Neo-Klasik Yaklaşımlar.....	31
Tablo 8. Araştırmanın Evreni.....	75
Tablo 9. Araştırmanın Örnekleme.....	76
Tablo 10. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları.....	79
Tablo 12. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları...	79
Tablo 13. Aritmetik Ortalama, Ortanca, Tepe Değer, Çarpıklık Katsayısı ve Basıklık Katsayısı Değerleri.....	80
Tablo 14. Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 15. Yönetim Süreçleri Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	83
Tablo 16. Yönetim Süreçleri Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	84
Tablo 17. Yönetim Süreçleri Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşim Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	84
Tablo 18. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	85
Tablo 19. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	86
Tablo 20. Öğretmenlerin Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	86
Tablo 21. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	87

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler ve Kısaltmalar

Akt: Aktaran

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

F: Frekans

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MEGEP: Mesleki Eğitim Geliştirme Programı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

Mdn: Medyan

n: Eleman Sayısı (Adet)

RTÜK: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu

SPSS: Stastical Package For Social Sciences

Ss: Standart Sapma

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

Vd: Ve diğerleri

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki başlıklı tez çalışmamın İç Kapak, Özetler, Ekler ve Ana Bölümlerden (Giriş, Alan Yazın, Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler) oluşan toplam 153 sayfalık kısmına ilişkin, 21/07/2020 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %16 olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez kabul sayfası hariç,
2. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç,
3. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç,
4. Önsöz hariç,
5. İçindekiler hariç,
6. Simgeler ve kısaltmalar hariç,
7. Kaynakça hariç
8. Özgeçmiş hariç,
9. Alıntılar dâhil,
10. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

21/07/2020

Yaşar AÇIL

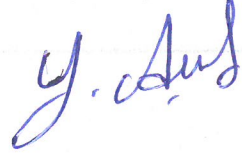
Prof. Dr. Atıla YILDIRIM

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynakça listesine eklendiğini beyan ederim.

21/07/2020

Yaşar AÇIL



ÖZET

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yaşar AÇIL

Bu çalışmanın amacı, Konya ili merkez ilçelerinde (Selçuklu, Meram, Karatay) yer alan resmi okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini, Konya ili merkez ilçelerinde bulunan toplam 464 okul ve bu okullarda görev yapan 15080 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, tabakalı örnekleme olan kümeleme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme, 26 okul ve 398 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların %53,3'ü (n=212) erkek, %46,7'si (n=186) kadın öğretmendir. Katılımcılar, %90,7 (n=361) lisans ve %9,3 (n=37) lisans üstü eğitim düzeyindedirler. Araştırmada, Gül (2017) tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” ölçeği ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen, Arbak ve Özer (2005) tarafından İngilizceden Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırma, ilişki tarama modelindedir. Araştırmada verilerin analizinde SPSS 24.0 İstatistik Programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi t-testi, tek yönlü ANOVA testi ve gruplar arası farkın belirlenmesi için Tukey HSD analizi ile sağlanmıştır. Ayrıca yönetim süreçlerinin etkililiği ve örgütsel adalet ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için “Pearson Korelasyon” ve yönetim süreçlerinin örgütsel adalet etkisinin saptanması için de “Regrasyon” testi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel adalet, dağıtım adalet ve etkileşim adaletin cinsiyet, yaş ve öğretmenlik hizmet yılının değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; bulunduğu kurumdaki hizmet yılına göre ise anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci alt boyutu örgütsel adaletin “işlemsel adalet” alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme, örgütlenme, iletişim ve

değerlendirme süreci alt boyutları örgütsel adaletin “dağıtım adalet” alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme, iletişim ve değerlendirme süreci örgütsel adaletin “etkileşimsel adalet” alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilemektedir. Araştırmada okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, okul yönetiminde yönetim süreçleri etkililiğinin işleyişinde öğretmenlerin katılımlarının sağlanması, örgütsel adalet algılarının olumlu yönde artacağını söylemek mümkündür. Yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısını olumlu yönde oluşturabilmeleri için yönetim süreçlerinin işleyişinde karar verme, iletişim ve değerlendirmede öğretmenlerin fikirlerine yer verilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Örgütsel Adalet, Öğretmen, Yönetim Süreçleri

ABSTRACT

Department of Educational Sciences
Education Administration Program
Master Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT PROCESSES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN SCHOOL MANAGEMENT

Yaşar AÇIL

The aim of this study is to examine the relationship between the effectiveness of management processes and organizational justice according to the opinions of teachers working in official schools located in the central districts of Konya province (Selçuklu, Meram, Karatay). The universe of the research consists of 464 schools in the central districts of Konya and 15080 teachers working in these schools. In the research, cluster sampling method, which is stratified sampling, was used. Its sample consists of 26 schools and 398 teachers. 53.3% (n = 212) of the participants are male and 46.7% (n = 186) are female teachers. It has been determined that they have a service year of 26 years or more. The “Organizational Justice Scale”, which was adapted from English to Turkish by Özmen, Arbak and Özer (2005), developed by Colquitt (2001) and “Effectiveness of Management Processes” developed by Gül (2017). This research is in relational screening model. SPSS 24.0 Statistics Program was used to analyze the data in the research. Data analysis was provided by t-test, one-way ANOVA test and Tukey HSD analysis to determine the difference between groups. In addition, "Pearson Correlation" test was used to determine the relationship between the effectiveness of management processes and the sub-dimensions of organizational justice scales, and "Regression" test was used to determine the effect of management processes on organizational justice. According to

the findings of the research, operational justice, distribution justice and interaction justice, which are sub-dimensions of organizational justice scale, differ significantly according to the variables of gender, age and teaching service year; It has been determined that it does not differ significantly according to the year of service in the institution. Decision making process sub-dimension of the effectiveness of management processes significantly affects the variability of organizational justice in the “operational justice” sub-dimension. Decision, organization, communication and evaluation process sub-dimensions of the effectiveness of management processes significantly affect the “distribution justice” sub-dimension of organizational justice. The decision-making, communication and evaluation process of the effectiveness of management processes significantly affects the “interactive justice” sub-dimension of organizational justice. In the research, it has been determined that there is a positive and moderately significant relationship between the effectiveness of management processes in school management and organizational justice. In this context, it is possible to say that the participation of teachers in the functioning of the management processes effectiveness in school management and the perception of organizational justice will increase positively. In this context, it is possible to say that the participation of teachers in the functioning of management processes effectiveness in school management and the perception of organizational justice will increase positively. It is suggested that teachers' ideas should be included in the functioning of management processes in order to create a positive perception of teachers' organizational justice.

Keywords: School Management, Organizational Justice, Teacher, Management Processes

BÖLÜM 1

1 GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemler, önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

1.1 Problem Durumu

Çalışanlar, görev yaptıkları kurumlarda rollerini yerine getirirken, başka çalışanları gözleme ve adaletin varlığını sorgulama durumundadırlar. Örgüt içinde var olan adalet algısı, kişilerin örgütsel bağlılık ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütler, bir sistem içinde istenilen amaca ulaşabilmek için belirli yönetim süreçlerini takip ederler. Yönetim süreçlerinin işleyişinde, adil olunmasının hem örgütün bağlılığının sağlanması hem de çalışanların performanslarının artması bakımından oldukça önem arz etmektedir (Akyol, 2013).

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşur (Demirtaş ve Güneş, 2002). Ortak amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen bireylerin enerjilerini, eyleme dönüştürmek için örgütsel amaçlar ile iş görenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlamak gerekmektedir (Özdemir, 2000). Örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için yeterli imkânları sağlama, yapıyı oluşturma ve o yapının girdilerini çıktılarını bütünleştirme (Yiğit, 2000); gerekli materyalleri düzen içinde toplaması (Tortop, 1990); tüm imkanların en iyi şekilde kullanılması örgütlenme ile gerçekleşir (Kaya, 1993, s.102). Örgütlenme sürecinde örgütün adil yönetilmesi, amaca ulaşmak için oldukça önemlidir.

Adalet, insan ilişkilerini etkileyen önemli bir faktördür (Stevens ve Wood, 1995). Çalışanların görev dağılımında, bu görevlendirmelerden kazanacakları maddi-manevi kazançlarda adil ve tarafsız olunması örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Bu itibarla örgütsel kararlarda, örgüt içinde gerçekleştirilen görevlendirmelerde, ödüllendirmede, personel seçme ve yerleştirme gibi birçok örgütsel konuda adalet kavramının yeri büyüktür. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng., 2001).

Örgütsel adalet, ortak amaca ulaşabilmek için elde bulunan kazanımların, görev ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağına ve bu durumun çalışanlarca nasıl algılandığına dair önemli bir kavramdır. Bu anlamda bilim insanlarının ilgisini çeken araştırma konusu

olmuştur (Greenberg, 1987). Çalışanların, örgütsel adaleti nasıl algıladığını, kazanımların ne şekilde dağıtıldığı, prosedürlerin nasıl işlediği ve örgüt içindeki adaletin nasıl paylaştırıldığı araştırmalarında büyük yer bulmuştur (Çınar, 2002). Çalışanların olumlu adalet algısına sahip olması, örgütün amacına ulaşması ve örgütün yönetim süreçlerinin istenilen şekilde işleyebilmesi bakımından önemlidir (Greenberg, 1990). Örgütler, verimliliği ve kaliteyi artırabilmek için çalışanlarının davranış ve tutumlarını önemsemek durumundadırlar. Bu davranışları etkileyen en temel etkenlerden birisi örgütsel adalettir (Polat, 2007). Örgütsel adalet çalışanların örgüt içinde yöneticilerinin adil, tarafsız, ahlaki ve rasyonel olduğu algısını içerir. Adil olma algısı, çalışanlarda olumlu davranışlara yönelmeyi sağlarken aynı zamanda verimin artmasına da katkıda bulunur. Adaletten yoksun ortamlar ise çalışanların motivasyonlarının düşmesine, onların isteksiz olmalarına dolayısıyla da verimin azalmasına yol açacaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Bundan hareketle denilebilir ki, yönetimdeki uygulamaların adil olması, iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırdığı gibi onların güven duygularını azami ölçüye çıkararak bir rol oynar. Uygulamaların adilliği, yöneticilerin çalışanlarına verdiği değer ve saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2000; Akyol ve Akçay, 2013).

Yöneticilerin, öğretmenleri eğitimin amaçları doğrultusunda motive edebilmesi ve verimliliklerini arttırabilmesi için örgütsel adalet olgusuna gereken yeri vermesi oldukça önemlidir. Yöneticiler; karar alırken, görev dağılımı yaparken, ödüllendirme yaparken, ücretli sınav görevleri verirken, performans değerlendirme yaparken adaletli davranarak, okuldaki örgütsel adalet algısını arttırmalıdır (Yılmaz, 2006). Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli uygulayarak, öğretmenleri kurumlarını seven ve kurumları için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir (Uysal, 2014).

Yöneticilerin davranışları ve tutumları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticiler, örgütün amaca ulaşabilmesi için örgütün işlerini yöneten, karar veren, yönlendiren, planlar yapan ve eşgüdümleyen bireylerdir. Yöneticilerin verdiği kararlar ve tüm uygulamalardan çalışanlar olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir (Sayles, 1981).

Yönetim süreçlerinin işleyişinde çalışanların dahil edilmemesi, onların adalet algılarını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanların adalet algısı, örgütün verimliliğini etkileyen temel faktörlerden biridir (İşbaşı, 2000). Yönetim süreçlerinin adil ve düzenli

bir şekilde işlemesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayacaktır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Yönetim süreçlerinin alt boyutları olan karar verme, örgütlenme, planlama, iletişim, koordinasyon, eş güdümlenme ve değerlendirmede adaletin sağlanması, örgütün sürekliliği ve çalışanların performansı için oldukça önemlidir. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan eğitim örgütleri, öğretmeni, yöneticisi, öğrencisi ve çalışan diğer personelleri ile bir bütündür. Bütünü oluşturan bu parçaların düzenli ve uyumlu bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yönetim süreçlerinin adil bir şekilde işleyebilmesi ile mümkün olacaktır. Eğitim örgütlerinde, öğretim programlarının bir bütünlük içinde uygulanması ve eldeki kaynakların uygun olarak kullanılması eğitimden beklenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi bakımından önemli görülmektedir. Örgüt içindeki örgütsel adalet algısı, çalışanlarda olumlu-olumsuz davranışlara yol açarken (Beugre, 2002), onların örgüte olan bağlılığını ve yöneticilerine olan güvenini de etkilemektedir (İşbaşı, 2000). Dolayısıyla, örgüt içindeki yönetim sürecinde örgütsel adalet algısının var olması çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarıyla güven esaslı ilişkilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989).

Öğretmenler, eğitimin kalitesinde büyük rol oynamaktadır ve okulların vazgeçilmez bir parçasıdır. Onların görev ve sorumluluklarını istekle yerine getirmeleri, istenilen verimin elde edilmesini sağlayabilir. Öğretmenlerin okula istekle gelmeleri, kendilerini okulun parçası gibi görmelerine bağlıdır. Onların güvenini kazanmak, okula bağlılıklarını artırmak bakımından yönetim süreçlerinin işleyişinde adil olunması oldukça önemlidir. Kurum içindeki uygulama ve ödüllendirmelerde adaletli olunması öğretmenlerin hem yöneticilerine hem de kurumlarına bağlılığını artıracığı söylenebilir.

Yönetim süreçlerini gerçekleştirirken adaletli olmak, çalışanların yönetimi meşru olarak düşünmesine katkı sağlayacaktır (Dilek, 2005). Gerçekleştirilmek istenilen amaca ulaşabilmek için yönetim süreçlerini uygulamak ve takip etmek örgütün ana hedefidir. Bu bağlamda yönetim süreçleri uygulanırken örgüt içinde adil olmak, çalışanların psikolojisinin iyi olmasına, performanslarının artmasına ve örgüt içinde huzurlu bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bireylerin birlikte yaşamaları, ihtiyaçları için elde ettikleri kazançların adil ve eşit verilmesi gerekliliği, adalet faktörünün önemini ve tartışılması gereken bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Herhangi bir çalışma ortamında, yönetim şekli, bireyler arasındaki iletişim, değerler, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları ve maddi-manevi tüm unsurlar çalışanları güdülemede etkili olan önemli faktörlerdir. (Atalay, 2005).

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet algısı, araştırma konusu olmuştur. Yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel adalet ile liderlik davranışlar, değerler ve kültürel özellikler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). İlgili araştırmalarda, eğitim örgütlerinin temel taşı olan okullarda yaşanan sorunların tabanında örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin var olduğu görülmektedir. Bu anlamda yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Ancak yönetim süreçlerinin örgütsel adalete etkisi ve yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, yönetim süreçlerinin alt boyutlarının örgütsel adaletin işlemsel, dağıtım ve etkileşim adalet alt boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi hem okul yönetimine hem de alan yazına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008), araştırmalarında lise öğretmenlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre iş ortamlarında adalet algısının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmamış; kıdem değişkenine göre ise anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Literatür taramada, Uysal (2014), yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmasının sonucunda, sadece branş değişkenine göre farklılık tespit etmiştir.

Sonuç olarak araştırmacıların, yapmış oldukları çalışmalarında geçmişten günümüze kadar çalışma hayatında örgütsel adalet olması, etkinliği ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması bakımından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında okulların uyguladığı yönetim süreçlerinde adalet olgusunun var olması, yapılan faaliyetlerin niteliği ve eğitim görevini üstlenen öğretmenlerin hizmetlerinin kalitesi bakımından büyük bir öneme sahiptir. Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşleri ile elde edilen veriler ışığında okullarda, yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi ve okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

1.2.1. Problem Cümlesi

Araştırmada belirtilen amaca dayalı olarak şu sorulara cevap aranacaktır. Öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ile okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.2 Alt Problemler

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutları (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme), örgütsel adaletin işlemsel, dağıtım ve etkileşim alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, hizmet süresi ve bulunduğu kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Günümüzde teknoloji ve sosyal değişmelerin hız kazandığı görülmektedir. Buna paralel olarak eğitim kurumlarının da bu değişime uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu kurumlardan beklenen işlevleri yerine getirmeleri, onların iyi yönetilmesine bağlıdır. Etkili, başarılı bir yönetim süreci sergileyebilmek için yönetim süreçlerini doğru ve örgütsel adaletin varlığında uygulayabilmek gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim süreçleri, eğitimde kalite ve niteliği artırma yolunda her zaman güncelliğini korumaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlamanın, yönetici ve personel arasındaki problemleri çözmenin, örgütün verimini artırmanın en önemli yollarından biri etkili ve adaletli bir yönetim şeklidir (Cömert ve vd., 2008).

Bilindiği gibi eğitim önce ailede başlar. Temel davranışlar ebeveynler tarafından çocuklara aile ortamında kazandırılır. Bu süreç okullarda sistemli olarak devam eder. Bu

sistemin en önemli ayağını da öğretmenler oluşturur. Buna bağlı olarak arzu edilen hedeflere ulaşmada yöneticinin doğrudan katkısı olacaktır. Verimli bir öğrenme ortamının oluşması öncelikle yöneticiye bağlıdır. Bu itibarla yönetim süreçlerinin etkili ve adaletli uygulandığı bir okulda, öğretmenin başarılı olması beklenir. Yöneticinin ve öğretmenin başarısının artması, aynı zamanda öğrenci performansının ve okulun niteliğinin de artması demektir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili bugüne kadar tezler, makaleler ve kitaplar yayımlanmış, araştırmalar yapılmıştır. Ancak, Konya ilinde okul yönetiminde yönetim süreçlerinin işleyişi ile öğretmenlerin adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmada öğretmenlerin, okul yönetiminde karar verme, planlama gibi uygulamalara dahil edilme sürecinde adil olup olunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin, Konya ilinde ve Türkiye’de bu konu ile ilgili sorunların çözümüne fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Konya’da farklı türdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle, yönetim süreçlerinin işleyişi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesinin okul yönetimine ve bu alanda yapılan araştırmalara önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4 Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlar göz önünde bulundurularak yapılmıştır;

1. Katılımcıların, ölçeklerdeki soruları objektif olarak cevapladıkları varsayılmaktadır.
2. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmış; kullanılan araçların bu araştırmanın konusuna ve amacına uygun olduğu düşünülmektedir.
3. Çalışma grubuna katılan öğretmenlerin, veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarda samimi oldukları, gerçekleri yansıttıkları varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırma, aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde hazırlanacaktır:

1. Bu araştırma; Konya ili merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı olmuştur.

2. Bu çalışma, Gül (2017) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği” ve Coulquitt (2001) tarafından geliştirilmiş, Özmen, Arbak ve Özer tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile sınırlıdır.
3. Araştırmada sadece nicel veriler toplanmıştır.

1.6 Tanımlar

Okul Yönetimi: Toplumun eğitim ve öğretim ihtiyacını karşılamak için kurulan örgütleri geliştiren eğitim yönetiminin sınırlı alanda gerçekleştirilmesi ve uygulanmasıdır (Başar, 1994:13).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, örgüt içinde bireylerin kendilerine adil bir davranış sergilenip sergilenmediğini tespit etmede başvurdukları yollar ve örgüt içinde adil olmanın iş ile ilgili durumları etkileyip etkilemediği ile ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991).

Öğretmen: Eğitim örgütlerinde, çocukların ve gençlerin kısacası bireylerin istenilen yaşantılara ulaşabilmeleri, değer ve kazanımlara sahip olmaları için onlara rehberlik etmekle görevlendirilmiş kişilerdir (Yücel, 2004).

Yönetim Süreçleri: Örgütün, belli bir amaca ulaşmak için elde bulunan kaynakları, materyalleri ve malzemeleri yerinde ve zamanında kullanarak karar alma, planlama, eşgüdümleme ve uygulama süreçlerinin oluşturduğu bir bütündür. Yönetim süreçleri, belli bir amacı gerçekleştirebilmek için insan grubuna iş gördürme faaliyetlerini ifade etmektedir (Aydın, 2000; Şişman ve Taşdemir, 2008). Bu araştırmada, yönetim süreçleri, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak incelenmiştir.

BÖLÜM 2

2 KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde yönetim, yönetim biliminin tarihçesi, kuramı, yönetim süreçlerinin; örgüt, örgütsel adalet kavramları ve alt boyutları incelenmiş ve okul yönetiminde yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki irdelenerek bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Adalet

Adalet, insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve var olan kaynakları kullanabilmeleri için birbirlerinin haklarını gözetmeleri huzur ortamının oluşturulabilmesi bakımından önemlidir (Yürür, 2008). Her birey kendi düzenini kurarken adalet arayışı içerisine girmiş ve bunun için de mücadele göstermiştir.

İlk yazılı kaynaklardan olan “Hammurabi Kanunları”, adalet olgusunun üzerinde durmuş ve bireylerin emeklerinin karşılığında kaynak dağıtımının adil bir şekilde yapılması gerekliliğini vurgulamıştır (Çakmak, 2005).

Adalet kavramının kökeni hem felsefede de yerini bulmuştur (Konovsky, 2000). Platon, adaletin oluşturulabilmesi için tüm bireylere kazanımların eşit verilmesi gerektiğini yani “mutlak eşitlik” ilkesini benimsemiştir. Bunun yanı sıra Aristoteles de adaleti ekonomi ile ilişkilendirerek “dağıtıcı, denkleştirici ve ödüllendirici” şeklinde ayırtmıştır (Demir, 1987, s. 41; akt. Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Adalet, insanlar arasındaki ilişkide hak ve hukuku gözetmek, davranış olarak uygulamaktır (Püsküllüoğlu, 2001). Alan yazında adalet kavramına ilişkin ilgili çalışmalara yön veren yaklaşımlar “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” şeklinde adlandırılmıştır (Halbaw, 2018, s.16; Cesur, 2019). Bunlar:

1. Eşitlik: Tüm bireylere eşit davranarak adaletli bir sistem oluşturulmaya çalışılmasıdır. Ancak her çalışan insanın pozisyonu, eğitimi ve sağladığı katkılar farklılık gösterdiğinden ücretlendirmeler de değişecektir (Cesur, 2019).
2. Karşılıklılık: Doğal olarak insanların yaşadığı her yerde hem kişisel hem de ekonomik olarak ilişkilerde takas yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem uygulanırken ilişkiler hangi seviyede olursa olsun adaletin sağlanması gerekmektedir (Güriz, 1994, s.23).

3. Rasyonellik: Yapılması istenen işlerin ve davranışların isteğe bağlı olarak değil belirlenmiş kurallar içerisinde uygulanmasını ifade eder (Cesur, 2019).

Örgütsel adalet, kişilerin çalıştıkları kurumlarında kendilerine karşı davranışlarda adil olup olunmadığının belirlenmesinde kullanılan yollar ve işle ilgili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir (Uysal, 2002).

Örgütsel adalet, ilgili araştırmalarda kazanımların dağıtılmasında alınan kararlarla, uygulanan prosedürlerle ve bireyler arası oluşan etkileşimle açıklanmaktadır. Teorisyenler örgütsel adaleti, kazanımlar, süreçler ve kişiler arası etkileşim şeklinde sınıflandırmıştır (Atalay, 2005).

2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Adalet kavramının gündeme gelmesiyle birlikte konuyla ilgili birbirinden farklı adalet kuramlar ortaya çıkmıştır (Uysal, 2002). Bu kuramlar iki boyut ve dört kategoriden oluşmaktadır (İçerli, 2010, s.69). Örgütsel adalet kuramları aşağıdaki tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Kuramları

Reaktif Süreç Kuramlar	Proaktif İçerik Kuramlar
Dağıtım Kuramı	Adalet Yargı Kuramı
Eşitlik Kuramı	Adalet Güdüsü Kuramı
Görelî Yoksunluk Kuramı	

2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları

Reaktif kuramlar çalışanların ödül, terfi ve kaynak dağıtımları sırasında olumlu ya da olumsuz davranışları ile ilgilenir. Bu kuramlar kazanımların dağıtımında eşitliğin olmaması halinde çalışanların iş doyumunda ve performansında düşüklük olacağını öne sürmüştür (Greenberg, 1987, s.11). Bu teoriye göre, çalışanların elde ettikleri kazanımları ile diğer örgütlerdeki çalışanların kazanımlarını kıyaslama yapılır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda çalışanlar herhangi bir eşitsizliğe uğradıklarını düşündüklerinde davranışsal ve psikolojik tepki verirler (Laçinoğlu, 2010).

Dağıtım adalet kuramı

Teorisyeni Homans olan bu kuram, bireyler ve bireyler ile kurum arasındaki oluşan ilişkilerin alışveriş yolu ile devam etme düşüncesine dayanmaktadır. Bir tür

mübadele ilişkisi diyebileceğimiz bu teoride kazancın birbirine denk olması gerekmektedir (Çakır, 2006, s.35; Alış, 2019).

Eşitlik Adalet Kuramı

Eşitlik teorisi, kişilerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırdıklarında eşitlik duygusu hissedip hissetmedikleri ile ilgilidir. İki değişkenden bahseden bu teorinin öncüsü Adams'dır (İşbaşı, 2002). Adams eşitlik kuramını “Yatırımlar” ve “kazanımlar” olarak tanımlamıştır. Yani çalışanların tecrübelerini, sosyal statülerini, çabalarını “yatırımlar”; elde ettikleri ücretleri, ödülleri ve terfileri de kazanımlar olarak değerlendirmiştir (Atalay, 2005). Adams, yatırımlar ve kazanımlar arasındaki adalet algılamaları “Eşitlik Denklemi” adını verdiği bir denklem oluşturarak açıklamaya çalışmıştır. Denkleme göre taraflar “kişi-diğer kişi”, oran ise “kazanım-katkı” olarak adlandırılmıştır (İşbaşı, 2000).

$$\frac{\text{Kişinin Katkısı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Eşitlik denkleminde taraflar, katkılar ve kazanımlar eşitliğini kullanarak birbirlerini karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucu adil olmayan durum karşısında davranışsal veya bilişsel yollarla tepkilerini gösterirler (Irak, 2004).

Adams'ın teorisi, araştırmacılar için bir ilk adım olmuştur. Bu teori, süreç içerisinde adil kararların alınması adına boşlukların olması ve çalışanların adaletsizliklere karşı tepkilerini dile getirememesiyle eleştiri konusu olmuştur (İşbaşı, 2000).

Görelî Yoksunluk Adalet Kuramı

Crosby'nin (1976) öncülük yaptığı kuram, sosyal adalet şeklinde de anılmaktadır. Görelî yoksunluk kuramı, elde edilen kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda çalışanların tepki göstermesini teşvik eden bir kuramdır (Irak, 2004). Bu kuram, düşük statüde olan çalışanların kendinden üstün konumda olan çalışanlar arasındaki kıyaslamalarla ilgilenir (Cowherd ve Levine,1992, s.304).

2.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar

Bu kuramın öncüsü, Leventhal'dir. Reaktif ve proaktif sınıflandırılması düşüncesinin temelini Leventhal atmıştır. Proaktif kuramı çalışanların kazanımlarının adil verilip verilmemesine odaklanan kuramdır (Çöp, 2008, s.31).

Adalet Yargı Kuramı

Proaktif kuramın alt başlığı olan bu kuramda kurum içinde birbirinden farklı şekillerde kurallar uygulanarak çalışanlara ödül ve ücret dağıtımının yapılmasının yollarına bakılır (İçerli, 2010). Leventhal öncülüğündeki adalet yargı kuramına göre bireyler, duruma göre kararların alınması doğrultusunda bazı dağıtım kurallarını uygulamaya koyarlar (Greenberg,1987, s13; akt. Kılıçaslan, 2010)

Adalet Güdüsü Kuramı

Adalet güdüsü kuramının teorisyeni Lerner (1977), çalışanların temel kaygısının adil olunmaması olduğunu vurgulamaktadır. Bu kuram, kazanımların dağıtım kararları alınırken adalet bireyler arasındaki etkileşim ilişkisine önem vermektedir. Lerner'in adaleti dört ilkedен oluşmaktadır (Lerner, 1977, s. 36-45; akt. İçerli, 2010). Bunlar aşağıdaki tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Lerner'in Adalet İlkeleri

1. Rekabetçi adalet
2. Eşit paylaşım adalet
3. Eşit temelli adalet
4. Gerçek adalet

2.3. Örgütsel Adalet

Örgüt, belirli ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek amacı ile bir araya gelen bireylerin koordineli olarak oluşturdukları sosyal yapı ve bir iletişim ağıdır (Bursalıoğlu, 2000). Bireyler, hem örgütsel yaşamada hem de günlük yaşamda birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde örgütsel uygulamalar hayata geçirilirken her bireyin hak ettiğinin alması anlamına gelen adalet olgusu önemli bir rol oynamaktadır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011).

Adalet kavramının kelime anlamı, kişilerin zamanı ve yeri geldiğinde haklarının kendilerine teslim edilmesi (Doğan, 2008), insanların davranış ve tutumlarını ahlaki yönden eleştiren bir olgudur (Somerville, 1992, s.25). Ayrıca adalet denilince, örgüt içinde ödeme, ödül gibi kaynakların dağıtımına ilişkin faaliyetler de akla gelmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Birey, nerde yaşarsa yaşasın her zaman adaletin varlığını hissetmek ister. Adalet, insanların yaşadığı her yerde ve çevrede olması gereken vazgeçilmez bir olgu, düzeni ve karşılıklı güveni sağlayan bir gerekliliktir

(Töremen ve Tan, 2010). Örgütsel adalet adına yapılan araştırmalar, uzun yıllar öncesine dayanmaktadır (Moorman, 1991). Adams (1965) Eşitlik Teorisinden yola çıkarak örgütsel adaletin temellerini atmıştır. Adams'ın (1965) yaptığı çalışmada, adaletin varlığında ya da yokluğunda iş görenlerin tepkilerinin neler olduğu belirlenmek istenmiştir (Greenberg, 1990; Titrek, 2009). Sosyal adaletin iş hayatına girmesiyle beraber, örgüt içinde adaleti varlığı hissedilmeye başlanmış ve bu durumu ilk defa Greenberg (1987) "örgütsel adalet" olarak adlandırmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet terimi, çalışanlar arasında adaletin varlığının, etkisini ve uygulanabilirliğini belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Örgütsel adalet, daha açık bir ifadeyle iş yerinde çalışanların, adil davranılıp davranılmadığı hakkındaki algıları ve bu algıların çalışanlar açısından sonuçların nasıl değerlendirildiği bilgisini veren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010). Moorman'a (1991) göre örgütsel adalet, işyerinde çalışanlarla yakından ilgili olan adil olmayı açıklayan terimdir. Yine benzer bir tanımda örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanlara ödöl ve cezaların nasıl, ne şekilde dağıtıldığına, bu dağıtım esaslarının ve kararlarının alınmasına dair uyulması gereken kurallar bütünüdür (Folger, ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adalet algısı, örgüt içinde çalışanları ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemede önemli bir olgudur (Greenberg, 1996). Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde adaletin var olması ya da olmaması konusundaki düşünceleridir.

Çalışanların, örgüt içindeki uygulamaların ve kendilerine karşı olan davranışların adil olup olmaması konusundaki edinimleri, örgütsel adalet algısını belirleyen önemli bir faktördür (Fortin, 2008). Greenberg'e (1990) göre örgüt içinde çalışanlar; beklentileri, istekleri karşılanmadığı zaman haksızlığa uğradıkları, kendilerine karşı adil davranılmadığı duygusuna kapılırlar. Bu olumsuz tablo karşısında personelin işe bağlılığı azalacak ve onlarda adaletin kendileri tarafından sağlaması yönünde düşünceler oluşacaktır. Barclay'a (2002) göre örgütlerin tamamında adalet olgusu vardır. Adaletsizliğin görülmediği durumda adalet kavramı gündeme gelmez.

Adaletin varlığını ya da yokluğunu hissettiren, tetikleyen durumlar vardır. Bunlar:

- Bireyler olumsuz bir tepki ile karşılaştığı zaman,
- Örgüt değerim sürecine girdiği zaman,
- Kaynaklar yetersiz geldiği zaman,

- Yetki, ödül gibi dağıtımın yapıldığı zamandır (Barclay, 2002, s.2).

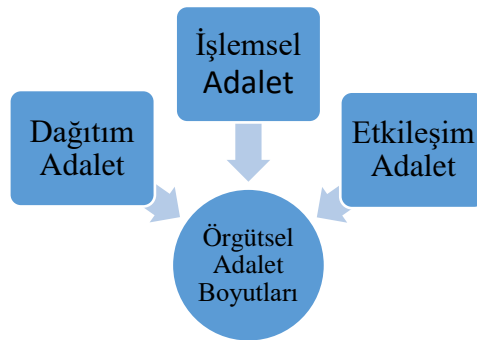
2.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet olgusunda en az iki taraf söz konusudur. Taraflar birey olabileceği gibi sosyal birimler ya da kurumlar olabilir. Kişilerin birbiriyle ya da kurumlarıyla ilişkilerindeki adalet olgusu huzurlu bir ortamın sağlanması adına oldukça önem taşımaktadır (Çakır, 2006). Adalet olgusunun zıddı, “adaletsizlik” olarak değerlendirilmektedir. Adaletsizlik duygusunun hissedilmesiyle insanların “adalet” arayışına girdikleri söylenilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgüt içinde adalet algısının olumlu olduğunda çalışanlarda uyumlu pozitif davranışların görülebileceği; tersi durumda ise olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılabilir unutulmamalıdır (Beugre, 2002). Bu düşünceden yola çıkılarak alan yazında adalet algısının çalışanların davranışlarını ve buna bağlı olarak performanslarını etkilediğini belirleyen bulgulara rastlanılmıştır (Beugre ve Baron, 2001; akt.İçerli, 2010).

2.3.2. Örgütsel Adalet Türleri

Yapılan alan yazın taramasında, Titrek’in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel adaleti “dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel, ilişki ve bilgi adalet” olmak üzere beş alt boyutta incelediği görülmüştür. Diğer bir araştırmada ise örgütsel adalet, “dağıtım, süreç, bilgisel ve bireyler arası adalet” olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır (Colquitt vd., 2001, s.391) Yapılan bu araştırmada ise örgütsel adalet, “işlemsel adalet, dağıtım adalet ve etkileşim adalet” olarak üç başlık altında incelenmiştir (Özmen vd., 2007).



Şekil 1: Örgütsel Adaletin alt boyutları.

İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgütte çalışanların görevlerin, ödüllerin, yetkilerin kısaca her türlü çıktılarının dağıtımını ile ilgili süreçte algılanan adalettir (Colquitt *vd.*, 2001, s.391). Bir başka tanıma göre işlemsel adalet, örgüt içinde planlama, uygulama, karar alma, görev ve sorumluluklar gibi bütün örgütsel faaliyetler sonucunda kazanılanların hakkaniyet çerçevesinde dağıtımıyla ilgilidir. Yapılan işlemlerin adil olup olmaması işlemsel adaletin temelini oluşturur (Bedük, 2011). İşlemsel adalet, prosedürel adalet olarak da kullanılmaktadır. Örgütte çalışanlara verilen kazanımların, onlara sağlanan koşulların ve çalışmada gösterdikleri performansın belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adil olmasıdır (Emir, 2017). İşlemsel adalet (prosedürel adalet), örgüt içinde kazanımların tespit edilmesinde kullanılan çeşitli metotlar ve bu süreç içerisinde algılanan adalet algısıdır (Folger ve Crapanzano, 1991). Kısaca tanımlamak gerekirse işlemsel adalet, karar vermede çalışanlara söz hakkının tanınmasında oluşan adalet algısıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015).

İşlemsel adaletin kendi içinde iki boyutu vardır. Bunlar (Thibaut ve Walker, 1975):

1. Yasal işlemler: Örgütte işleyiş sürecinde karar alma esnasında kullanılan yöntemler ve yöntemlerin yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyutta karar alınmadan önce iş görenlere konuşma hakkı tanınır ve görüşleri dinlenilir.
2. Uygulama Şekli: Birinci boyutta karar alma esnasında kullanılmış olan politika ve çeşitli uygulamaların karar alıcılarca uygulanma şeklidir.

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), işlemsel adalette prosedür ve politikaların adil uygulanıp uygulanmadığını tespit etmede adil olmanın altı önemli kuralından bahsetmiştir (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; akt.,Altınbaş, 2008) Bunlar:

1. Tutarlı olma,
2. Ön yargılı olmama,
3. Doğruluğun ön planda olması,
4. Düzeltilebilir olma,
5. Temsilcilik,
6. Etik olmadır.

Yukardaki bu altı ilke üzerine kurulmuş olan işlemsel adalet, çalışanlarda adalet algısını oluşturacak böylece örgüt içinde huzurun oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Dağıtım Adalet

Dağıtım adalet ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, eşitlik teorisi karşımıza çıkmaktadır. Adams, örgütsel adaletin eşitlik teorisi ile temelini oluşturmuş ve dağıtım adaleti de tanımlamıştır. Bu teorinin ana teması, gösterilen çabanın ve gayretin sonuçlarının eşit olması gerekliliğidir. Yöneticiler, çalışanların iş yerindeki performanslarının sonucu karşılığında ödöl, ceza, yetki ve terfi gibi kazanımların adil olarak dağıttığında dağıtım adaletini uygulamış olacaktır. Dolayısıyla dağıtım adalet, hizmetler, roller, ücretler gibi pek çok kazanımın çalışanlar arasında paylaşımın adil olmasının algılanmasıdır (Özen, 2002). Dağıtım adalet, çalışanların ücret alma, terfi etme ve ödüllendirilme gibi kazanımlarının adil olarak dağıtılmasıyla algılanan adalet şeklinde tanımlanmaktadır (Colquitt vd., 2001). Dağıtım adalet “hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik” adında üç olgunun bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Işcan ve Naktiyok, 2004; Emir, 2017):

- Hakkaniyet: Çalışanlar, gösterdikleri gayret, çaba ve hizmetleri oranında ödüllendirilir ya da ücretlendirilir.
- İhtiyaç: Çalışanların duyduğu ihtiyaçlar önemsenir ve bu ihtiyaçlarını karşılaması adına ek ücret verilebilir.
- Eşitlik: Örgüt içinde çalışanların gösterdikleri hizmete karşılık eşit oranda ücret almasıdır.

Örgüt, sürekliliği sağlamak, başarılı olmak ve amaçlarına ulaşabilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini sağlayarak bunların karşılığını da almak istemektedir. Ancak bu süreç içerisinde çalışanlar, kendi aralarında kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda sık sık kıyaslama yaparlar (Görgüler, 2013). Kazanımların dağıtımında adaletli ya da adaletsiz olarak algılanması durumu çalışanların davranışlarını, örgüte bağlılığını, işin verimini ve buna benzer tüm sonuçları olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Bu bağlamda, esas olan onların dağıtım adaletteki algılarını olumlu yönde düşünmeleri sağlanmalıdır (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların örgütte dağıtım adalet algısı üç şekilde kendini göstermektedir (Charash ve Spector, 2001):

1. Duygusal Tepki: Kazanımların dağılımında eşitsizlik fark eden çalışanlar, kızgınlık, nefret gibi olumsuz davranışlarla tepkilerini gösterirler.
2. Bilişsel Tepki: Dağıtım adaletinin olmadığı ortamlarda çalışanlar bilerek ve isteyerek performanslarını azaltarak tepki gösterirler.

3. Davranışsal Tepki: Örgüt içerisinde oluşan dağıtım adalet eksiğinde çalışanların gösterdiği davranışsal tepkilere, devamsızlık, işten ayrılma ve diğer çalışanlarla aralarındaki ilişkilerin bozulmaları gibi örnekler verilebilir.

Sonuç olarak çalışanlar tarafından kazanımların adil olmadığı algılanması ile performanslarının düşmesine (Greenberg, 1988), vazgeçme gibi olumsuz davranışların sergilenmesine, iş kalitesinin düşmesine, (Pfeffer ve Langton, 1993) çatışma ve stres ortamının oluşmasına neden olabilmektedir (Görgüler, 2013).

Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaletin gelişimi 1986 ve 2004 yılları arasında olmuştur (Colquit vd., 2005). Etkileşim adalet, örgüt içinde uygulama sürecindeki bireylerin birbiriyle olan ilişkileri tüm örgütsel faaliyetleri etkileyen önemli bir faktördür. Bies'in 1987'de yaptığı çalışmada, saygı, nezaket gibi bireyler arası tavır ve davranışların örgüt içindeki biçimsel uygulamalara oranla daha çok önem arz ettiği görülmektedir (Ünlü vd., 2015).

Etkileşim adalet, örgütsel uygulamaların sosyal tarafı ile ilgilenen bir boyuttur. Greenberg (1990, s.411) yaptığı çalışmada, yöneticilerin çalışanlar ile yönetim sürecindeki ilişkileri kapsadığını belirtmiştir. Yani örgüt içinde, karar alma ve diğer süreçlerde prosedürlerin karar alıcıların çalışanlar ile olan etkileşimine dayalı bir kavram etkileşim adaletidir. Kişiler arası tutum ve davranışların özelliği, örgüt içindeki adaleti ve adalet algısını etkileyen unsurdur (Cropanzona, Bowen, Gilliland, 2007, s.34-48).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde kişiler arasındaki ilişkilere odaklanmış, tutum ve davranış iletişiminin adil olup olmamasını incelemiştir. Örgütsel adaletin bu alt boyutu, plan, prosedür gibi uygulamalar sürecinde çalışanların ve yöneticilerin birbiriyle olan davranışlarında algılanan adalettir (Charash ve Spector, 2001, s.79; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Etkileşimsel adalet genel olarak, organizasyon içinde kişilerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin sonucunda oluşan adalet algısı şeklinde tanımlanabilir (Nabatchi, Bingham, Good ve David, 2007).

Greenberg'e (1993) göre, etkileşim adaletin iki alt boyutu vardır (Oral, 2012; Aktaş, 2010; Emir, 2017):

1. Kişilerarası Etkileşim Adalet Boyutu: Kişiler arası boyut, örgüt içindeki karar verici konumda olan yöneticilerin, personeline ne kadar duyarlı, saygılı,

nezaketli ve anlayışlı davrandığını, onları ne kadar ciddiye aldığını gösteren bir boyuttur.

2. Bilgisel Etkileşim Adalet Boyutu: Bu boyut da yöneticilerin, personelini yönetim süreçlerinde tam ve doğru olarak bilgilendirmesini ya da bilgilendirmemesini açıklayan boyuttur.

Örgütsel adaletin bu boyutunda, iş görenlerin ilişkilerinin ve etkileşimlerinin nitelikleri önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içinde etkileşimsel adaletin uygulandığının hissettirilmesi için çalışanlara, onların örgüt için değerli, önemli ve vazgeçilmez olduklarını davranış ve tutumlarla belirtmek gerekir. Ayrıca bireyler arası olan ilişkilerde etik değerlerin ön planda tutulması, karşılıklı saygıyı, duyarlılığı ve sevgiyi beraberinde getirecektir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

2.3.3. Okul Yönetimi ve Örgütsel Adalet

Eğitim örgütlerini oluşturan okullar, açık sistem örgütlerdir. Açık sistem olan okulları oluşturanlar ise yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personellerdir. Okul örgütlerinin işlevlerini düzenli ve tam olarak yerine getirebilmesinde yöneticilere ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yönetiminde uygulanan yönetim süreçlerinde adalet kavramının önemsenmesi yöneticiler ve öğretmenler için çok önemlidir.

Okul yönetiminde karara katılımda, planlamada, kişiler arası iletişimde, örgütlemeye, etkilemede, eşgüdümlemeye ve değerlendirmede öğretmenlerin adalet algısının olumlu yönde olması, onların okula bağlılıklarını, birbirleriyle olan etkileşimlerini ve güvenlerini artıracaktır. Bu durumun tersi olduğunda ise öğretmenlerin motivasyonlarının, bağlılıklarının ve performanslarının düşmesi, çatışmaların da artmasını mümkün kılacaktır (Cansoy ve Polatcan, 2018).

Okul örgütlerinde öğretmenlerin, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapabilmesi için okul içinde gerekli şartların sağlanması ve onların görevlerini engelleyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde adalet algısının olumlu yönde oluşması demek onların görevlerini aksatmadan yapması demektir (Polat, 2007; Baş ve Şentürk, 2011).

Okul yönetiminin, okul amaçları doğrultusunda öğretmenleri motive edebilmeleri, istenilen verimi artırabilmeleri için adalet kavramının önemini bilmelidir. Yöneticiler, görev dağılımında, ödüllendirmede, karar sürecinde, performans değerlendirmede adil

olmalı ve adalet algısının olumlu yönde oluşmasını sağlayabilmelidir. Yöneticilerin, öğretmenleri hem kurum içinde hem de kurum dışında okullarını seven ve okulları için çaba gösteren kişiler haline getirebilmesi adil bir yönetim biçimi uygulaması gerekmektedir (Uysal, 2014).

2.3.4. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet İlişkisi

Alan yazında, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaştığı görülmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algı düzeylerinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Yapılan araştırmaların bazılarının sonuçlarının cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir (Akyol, 2013; Polat ve Celep, 2008; Polat, 2008). Bu araştırmaların sonuçlarına göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel adalet algı düzeyleri yüksektir. Bu anlamda kadın öğretmenlerin, görev, sorumluluk, ödül gibi çeşitli uygulamaların dağıtımında; kazanımlara ilişkin bilgilendirilmede adil olunmadığı düşüncelerine sahip oldukları söylenebilir (Polat ve Celep, 2008).

Okul yöneticilerinin, çoğunluğunun erkek öğretmenlerden oluşması sebebiyle erkek öğretmenlerin onlarla daha iyi iletişim ve etkileşim içerisinde olmalarına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla erkek öğretmenler, yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişinde adil davrandıklarını düşünebilirler (Polat, 2008).

Yapılan araştırmaların bazılarının sonuçlarında ise öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel algı düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır (Baş ve Şentürk, 2011; Çelik, 2011; Yılmaz ve Taştan, 2009). İşlemsel adalet, dağıtım adalet ve etkileşim adalet algı düzeylerinin benzer olması, öğretmenlerin adalet algılarını etkileyecek koşul ve şartların aynı olmasından kaynaklanmış olabilir (Doğan, 2008).

Geçmişten bugüne kadar yönetici kadrosunun çoğunluğunun erkek personelden oluşmasına rağmen bu araştırmaların sonucuna göre kadın ve erkek öğretmenlerin adalet algılarının birbirine yakın olması olumlu bir sonuç olarak düşünülebilir. Ayrımcılık yapma gibi eylemlerin öğretmenlerin cinsiyet bağlamında benzer oranda algılandığı şeklinde söylenebilir (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016).

Leventhal ve Lane'nin (1970) yapmış oldukları araştırmada cinsiyet değişkeni ile adalet algı düzeyi arasında farklı ilişkilere ulaştıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre kadın ve erkek bireyler adaletin eşitlik olgusuna farklı olarak bakmışlardır. Erkekler,

herkese kuruma verdiği hizmet kadar “eşitlik” ilkesinin uygulanmasını savunurken; kadınlar, kuruma katkıya bakılmaksızın “eşit kazanım” dağıtılmasını önemli görmüşlerdir (Leventhal ve Lane, 1979; akt. Şahin, 2006, s.59).

Yapılan başka bir araştırmada da kadın çalışanların adalet algısının düşük olmasının nedeni olarak, kurum içinde kadın çalışanlara erkeklere oranla daha az yetki ve terfi verilmesi görülmektedir (Kılıçaslan, 2010, s.68).

2.3.5. Örgütsel Adalet ve Yaş İlişkisi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin farklılaşmasındaki diğer bir değişken de yaştır. Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bireylerin yaşlarına göre tutum ve davranışları, iş yerindeki algılarını, beklentilerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), öğretmenlerin adalet algılarının yaşa göre farklılaştığını saptamıştır. 20-25 yaş grubu öğretmenlerin adalet algı düzeyleri, 41 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerden daha yüksektir.

Yılmaz'ın (2010) yaptığı araştırmada ise 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğer yaş aralığında olan öğretmenlerden daha yüksektir. Alan yazında ilgili araştırmaların çoğunda, genç öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Ünlü vd., 2015).

2.3.6. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu İlişkisi

Kurum içinde görev, yetki, ücret ve ödül dağılımlarında adil olunması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda etkin ve verimli çalışma ortamı oluşacaktır. Farklı eğitim seviyesine sahip olan bireyler aynı kurumda çalışmaktadır. Eğitim düzeyinin farklı olması bireylerin düşünme, problem çözme, etkin iletişim gibi birçok yetkinliklerin de farklı olmasına neden olacaktır (Yüksekbilgili, Akduman ve Hatipoğlu, 2016).

Örgütsel adalet algısı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesine dair yapılan araştırmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında analizler sonucunda, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların çeşitli beklentilerinin artması nedeniyle adalet algısının da düştüğü gözlemlenmiştir (Rothwel ve Kazanas, 2003; Dilek, 2005; Yüksekbilgili vd., 2016).

Örgütsel adalet ile eğitim arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir araştırmada da eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların adil olma ile ilgili konulara daha hassas oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgularda eğitilmiş insanların kurum içindeki haklarını korumak için beklentilerinin daha çok, kararlara katılımında daha istekli oldukları görülmektedir (Kılıçaslan, 2010, s.71).

Deilet ve Delaney (1992), araştırmalarında eğitimin yeterlilikle ilişkili olduğunu ve buna bağlı olarak da yeterlilik duygusu düzeyinin yüksek olduğu bireylerin adil olmayan ortamlarda daha olumsuz tepkiler gösterdiği belirlenmiştir (Dailey ve Delaney, 1992; akt. Atalay, 2007, s.22).

Yazıcıoğlu vd. (2009) ilköğretim mezunlarının adalet algısının diğer mezunlardan daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca dayalı olarak araştırmacılar, ilköğretim mezunu olan çalışanların kendilerine olan güven duygusunun eksikliğinden olabileceğini vurgulamışlardır.

Bazı araştırmaların sonuçlarında da okullarda örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans seviyesinde eğitime sahip olması, öğretmenlerin adalet algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamasına sebep olarak gösterilebilir (Tan, 2006; Yılmaz, 2010).

2.3.7. Örgütsel Adalet ve Hizmet Yılı İlişkisi

Araştırma kapsamında ilgili çalışmalarda, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenini ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu; öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. En az hizmet yılına sahip olan genç öğretmenler, okul müdürlerini 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha az adil davrandıklarını düşünmektedirler (Çelik, 2011; Çırak, 2013).

Cömert vd. (2008) yaptıkları araştırmada genç öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin kıdemi 21 ve üzeri olan olgun öğretmenlerin adalet algı düzeylerinden düşük olduğu ve adalet algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Elde edilen veriler ışığında genç öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmamış olması onların adalet algılarını olumsuz olarak etkilediği düşünülebilir (Titrek, 2009).

Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre adalet algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşan araştırmalara da rastlanılmıştır (Baş ve Şentürk, 2011; Uysal, 2014).

2.3.8. Örgütsel Adalet ve Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Yılı İlişkisi

Alan yazında öğretmenlerin bulunduğu kurumdaki hizmet süresi arttıkça örgütsel adalet algı düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir (Çırak ve Baskan, 2015). Çırak ve Baskan'ın (2015) araştırmasında örgütsel adaletin “dağıtım, işlemsel ve etkileşim” alt boyutlarının öğretmenlerin bulunduğu kurumdaki hizmet yıllarına göre adalet algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Bulunduğu kurumdaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler okul müdürlerini daha az adil bulurken hizmet süreleri fazla olan öğretmenler yöneticilerini daha fazla adil bulmaktadır.

2.3.9. Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri İlişkisi

Kişilik, bireyin duygusal ve davranışsal özelliklerini bulunduğu çevreye uyumlu bir şekilde koordine etmesidir. Bireydeki kişilik gelişmesi, hayat boyunca sürecektir (James ve Mazerolle, 2002). Dürüstlük, çekingenlik, tutuculuk, uyumluluk bireylerin gösterdiği bazı davranışlardır ve bu davranışlar devamlılık göstermektedirler (Erdoğan,1983, s.234; akt. Kılıçaslan, 2010).

Her kişi farklı farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Dolayısıyla bireylerin adalet algıları da farklılık gösterebilir. Kurum içinde alınan kararlar çerçevesinde yapılan uygulamalar için çalışan bir birey adil olduğunu düşünürken diğer bir birey adaletsiz olarak değerlendirebilir (Kılıçaslan, 2010, s.68).

Özavşaroğlu (2015), “Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması” adlı çalışmada kişilik özelliklerinin alt boyutları olan “dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük” ile örgütsel adaletin alt boyutları olan “etkileşimsel ve dağıtım” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı düzeyinin yükselmesi ile bireylerin uyumluluk, dışa dönüklük, sorumluluk ve açık görüşlülük davranışlarının olumlu olarak etkilendiği söylenebilir (Özavşarlıoğlu, 2015).

Alan yazın taramasında, örgütsel adaletin kişilik özelliklerinde düzenleyici rolü olduğu (Karapınar, Camgöz ve Ergeneli, 2013), kişilik özelliklerinden sorumluluk davranışının örgütsel adalet algı düzeylerini önemli derecede etkilediği, yine örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun güven duygusu ve verimsiz davranışlar üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006).

2.3.10. Örgütsel Adalet ve Değerlere Göre Yönetim İlişkisi

Örgütsel adalet algısını etkileyebilen başka bir değişken de değerlere göre yönetimdir. İlgili araştırmalarda örgütsel adalet algısının kültürel özellikler ile de anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

Değerler, insanların yaşamında prensip olarak yerini almış ve onları yaşama güdüleyen amaçların bir bütünüdür (Rohan, 200). Değerler, davranış biçimleri olarak kabul görmüş kavramlardır ((Guth ve Taguiri, 1965; akt. Altıntaş, 2006).

Okulların yaşamını, öğretmen ve yöneticiler tarafından kabul edilip paylaşılan değerler belirler (Turan ve Aktan, 2008). Bu bağlamda çalışanların ortak değerlere sahip olmaları okul örgütünün sürekliliğine katkı sağlar. Aksi durumda değerlerin paylaşılmaması çatışmalara neden olabilir (Sağnak, 2005).

Yöneticiler, örgütte karar verme, planlama, eşgüdümleme gibi yönetim işlerini yürüten kişilerdir. Dolayısıyla onların verdikleri kararlar çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Başarılı bir yönetici, çalışanların değerlerini önemseyen ve saygı duyar (Sayles, 1981).

Yılmaz'ın (2007) ilköğretim okullarının değerlerle yönetimi çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerini başarılı bulmadıkları görülmüştür. Altınkurt ve Yılmaz (2010), araştırmasında değerlere göre yönetimin örgütsel adalet algısına etkisinde cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı; branş ve okul türü değişkenine göre ise anlamlı bir şekilde farklılık saptanmıştır. Okul türü değişkeninde farklılığın sebeplerinden birisinin okulların kendine özgün kültürel yapısının olduğu söylenebilir (Beugre, 2002). Çalışanların değerlere göre yönetilmesi okul kültürünün güçlü-zayıf olmasını belirleyen nedenlerdendir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

2.4. Yönetim

Türk Dil Kurumunda (TDK) yönetim kelimesi, Osmanlıca bir söz olan “sevk etme, idare” olarak kullanılmaktadır. Günümüzde ise sevk kelimesinin kullanımı unutulmuş idare sözcüğü yerini almış ve zamanla “yönetim” sözcüğü dilimize yerleşmiştir (Boran, 2013, s.5)

Yönetim; bir örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için karar verme, planlama, sorun çözme, örgütlenme, iş bölümü yapma ve değerlendirme gibi ilkelere ilişkin bazı tekniklerle sistemli ve bilinçli olarak maharetle uygulanan faaliyetlerin tümüdür. Kısaca yönetim, bir bilim, süreç ve sanat olarak düşünülebilir (Erdoğan, 2010, s.17).

Henry Fayol'un, 1916 senesinde yayımladığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim (Industrial and General Administration)" isimli eserinde, yönetim, geleceği planlama, yapılacak işlerde en uygun eşgüdümlemeyi sağlama, örgütlenme ve kontrol etme şeklinde tanımladığı görülmektedir (Fayol, 1949). Yönetim, ortak amaçlar için bir araya gelmiş kişileri, yöneltme, iletişim yerine getirebilmek için insan ve materyal kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Karagöz, 2008).

Drucker (1985), yönetimi bir iş olarak görmüştür. Ona göre yönetim bir iş disiplini. Aynı zamanda yönetim, bireylerdir ve yönetimde başarı varsa yöneticinin başarısı; başarısızlık varsa o da yine yöneticinin başarısızlığıdır. Yöneticilerin vizyonu, doğruluğu, iyi veya kötü yönetimin var olup olmadığını ve adanmışlığı ortaya çıkarır, iş birliği ve eş güdümü sağlama gayretlerinin tümünü içeren süreç (Al, 2010) ya da belli amaçlarıdır (Drucker, 2001).

Yönetim, örgütte bulunan her türlü kaynakların, planlama, eşgüdümleme, örgütlenme ve kontrol etme ile kullanılması; örgütün ulaşmak istediği amaçların en başarılı ve verimli olarak gerçekleştirilmesidir (Daft, 2003, s.5).

Yönetim, süreç, karar verme, idare, planlama, organizasyon ve insan mühendisliği gibi farklı şekillerde tanımlandığı gibi bir işin nasıl yapılması gerektiğini bilen ve o işi başkalarına gördürebilme olarak da tanımlanmaktadır (Karip, 2004). Yönetim, örgüt amaçlarına daha etkin ve daha verimli olarak ulaşmak için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve değerlendirme gibi fonksiyonların gerçekleştirilmesidir (Mucuk, 2006, s.129).

Yönetim süreci, bir örgütü amacına ulaştırmak için eldeki bütün imkânları (gelir ve insan kaynaklarını) en verimli şekilde kullanılması (Erdoğan, 2003,s.3), planlı olarak örgüt içinde belirlenmiş politikaların uygulanması, kararların alınması ve değerlendirilme sürecidir (Taymaz, 2003). Ayrıca çalışanların performanslarını artırarak, örgütsel amaçlara ulaşabilmelerini sağlayan karar ve eylemler süreci olarak tanımlanmaktadır (Bratton ve Gold, 2000; Özden, 2005; Sezer, 2013). En genel tanımıyla yönetim, ortak amaç ve değerler etrafında bütünleşen bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçları gerçekleştirmelerini sağlayan karar ve eylemler bütünü olarak tanımlanabilir (Bratton ve Gold, 2000, s.12; Özden, 2002).

Günümüzde hızla gelişen ve değişen dünyada farklı alanlardaki araştırmacılar, eğitimi, okul yönetimini ve toplumu anlamının öneminden bahsederler (Gee, 2001).

Yönetimle ilgili görüşler, tarih boyunca zamana ve şartlara göre değişime uğramış ve belli aralıklarda gelişmiş yönetsel kuramlar ortaya çıkmıştır (Kaya, 1984, s.25).

Yönetim bilimi, 1900'lü yıllarda bilimsel yönetim ile klasik dönemi yaşarken, 1930'lu yıllara gelindiğinde neoklasik düşünce ile gelişimini devam ettirmiştir. 1950 yıllarından sonra çağdaş teorilerin hâkim olduğu yönetim bilimi, 1980'li yıllarından itibaren yönetim anlayışları gelişme sürecinin büyük bir kısmını tamamlamıştır (Özcan ve Barca, 2010).

2.5. Yönetim Biliminin Tarihçesi

Yönetim anlayışı, sosyal ve kültürel çevrenin hem ürünü hem de sürecidir. Aynı zamanda açık sistem özelliklerine sahiptir ve Endüstri Devrimi'ne kadar geçen süre içindeki yönetim anlayışında kültürel değerlerin etkisinin büyük olduğu dikkat çekmiştir (Wren, 1972, s.11). Bireyin tek başına ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneği, çabası, gücü ve zamanı yeterli gelmemektedir. Bu yüzden insanlar bir araya gelerek grupları oluşturmuştur. Oluşturulan gruplar gün geçtikçe farklılaşan ve zenginleşen ihtiyaçlar, istekler ya da amaçlar karşısında insanları örgüt kurmaya yöneltmiştir (Şahin, 2004).

Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları sistemli yapılardır. Bu sistemli yapıların düzenli işlemesi ve ilişkilerini düzenlemesi, örgütün sürekliliğini sağlaması gibi pek çok nedenlerden dolayı yönetim birimleri kurulmuştur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Şahin, 2004). Bu yapıların ilk örneğini, Eski Mezopotamya'da görmekteyiz. Eski Mezopotamya'daki kabilelerin yöneticileri, kayıt ile rapor işlerini gerçekleştiren grupları kurmuşlardır. Daha sonra yönetimle ilgili, M.Ö. 4000'li yıllarda Sümerler ilk defa yazılı olarak kayıtlar tutarak yönetime katkıda bulunmuşlardır (Bursalıoğlu, 2000:2). Farabi, belde türlerini ve beldede yaşayan yöneticilerin niteliklerini "El Medinetü'l Fazıla" adlı eserinde belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2000, s.3). Thomas Morie, 1500 yıllarında ideal yönetimin nasıl olması gerektiğini "Utopia" adlı eserinde dile getirirken: 1700'lü yıllarda Adam Smith ise "Wealth of the Nations" isimli eserinde uzlaşma, denetim ve iş bölümü gibi kavramları tanımlamıştır (Kaya, 1993, s.34). Taylor, Fayol, Weber, Urwick ve Gulick gibi yönetim bilimciler, yönetsel deneyimleri evrensel ilkeler haline getirerek, verimi artırmak için yönetim biliminin gelişmesine ve büyümesine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Kuğuoğlu, 1997). Çoğu yönetim bilimcilerin eserlerinde, yönetimin sürekliliğinden, ayrımcılık yapmanın sakıncalarından, liderlik tekniklerinden bahsettikleri ve tarih boyunca yöneticilere, bu yolda ışık tuttıkları görülmektedir.

2.6. Yönetim Kuramları

Kuram, bir olguyu tanımlayabilmek için birden fazla değişken arasındaki ilişkinin tespit edilerek, sistematik bir şekilde açıklayabilen kavramlar bütünüdür (Karip, 2004, s.3). Eğitim yönetimine göre kuram, eğitim örgütlerinde sistematik bir şekilde oluşan davranışları betimleyen, analiz eden, birbiriyle ilişkili varsayım, kavram ve genellemeler bütünüdür (Hoy ve Miskel 2010). Yönetim kuramlarının sistemli olarak gelişmesi, Endüstri Devrimi'nden sonra 1900'lü yıllarda gerçekleşmiş; yönetimin kendini birtakım ilke ve kurallarla sistemde kabul ettirmesi, 2000'li yıllarda olmuştur (Şimşek, 2002, s.41).

Yavuz (2009) yönetim kuramlarını, klasik, davranışsal, sistem, durumsallık, toplam kalite yönetimi, z kuramı ve öğrenen örgüt yaklaşımı şeklinde yedi başlık altında toplarken; Leblebici (2008), klasik, neo-klasik, durumsallık, sistem, modern ve post-modern yaklaşım başlıkları altında incelemiştir. Yönetim algısını farklılaştıran en önemli faktör yönetim kuramlarıyla ilgilidir. Kuram, yöneticinin hakikate ulaşmasını sağlayan bir işleve sahiptir (Bursalıoğlu, 2000, s.17; Yavuz, 2009).

Yönetim kuramları, bu araştırmada "klasik, neo-klasik, modern ve post modern yönetim kuramları" olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Günümüzde hala bu yaklaşımların izleri görülmektedir. Dolayısıyla bu modelleri, yaşanan problemleri çözmeyi amaçlayan; bu amaçlar çerçevesinde kullanılan, etkinliklerin sayısını artırmaya çalışan ve birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak düşünmek gerekir (Şimşek, 2002, s.41).

2.6.1. Klasik Yönetim Kuramları

Yönetim kuramları, Sümerler ile Mısırlıların M.Ö. 3000'li yıllarda kurduğu ilk devlet örgütleri ile başlar. Resmi olarak bu kuramların uygulama çalışmaları günümüze yakın yüzyıllara dayanır (Daft, 2003, s.40). Klasik kuramcılar, en çok verimi gerçekleştirecek bir örgüt yapısını oluşturmaya çalışmışlardır. Ayrıca çalışanların toplumsal ya da bireysel ihtiyaçlarını dikkate almayarak; otoriter, gözlem, denetim ve emredici liderlik niteliklerinde bir örgüt modelini vurgulamışlardır (Güven, 1981, s.4). Yönetim kuramlarından ilki olan klasik kuramlar, "bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yönetim yaklaşımları" şeklinde sınıflandırılmıştır (Koçel, 1998, s.120; Şahin, 2004).

Klasik yönetim anlayışı, 19. Yüzyılın sonlarında bürokrasi yönetim anlayışı ile başlamış 20. Yüzyıl başlarında bilimsel yönetim anlayışıyla devam etmiştir. Ardından yönetsel anlayış hakim olmuştur (Leblebici, 2008). Klasik yönetim döneminde, çalışan

insanlar makinenin bir parçası olarak görülmüş, hiyerarşi ağır basmıştır (Weaver, 1997, s.13; akt. Yılmaz, 2006).

Klasik kuram, yönetimin fonksiyonlarını, işlevlerini ve ilkelerini açıklayarak klasik bir yönetim akımına ya da teorisine ulaşmaya çalışmıştır. Bu süreç içerisinde birbirini destekler nitelikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Sanayileşmeyle beraber az imkanlarla çok üretim hedefleyen klasik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2006). Klasik yönetim anlayışı, 19. Yüzyılın sonlarında bürokrasi yönetim anlayışı ile başlamış. 20. yy başlarında bilimsel yönetim anlayışıyla devam etmiş ve yönetsel anlayış ile tamamlanmıştır (Leblebici, 2008). Klasik yönetim döneminde, çalışan insanlar makinenin bir parçası olarak görülmüş, hiyerarşi ağır basmıştır (Weaver, 1997, s.13; akt. Yılmaz, 2006). Fayol, yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş ve bu süreci “planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetleme” başlıkları altında incelemiştir (Summak ve Özgan, 2007).

Klasik dönemde katkı sağlayan teorisyenler Adam Smith, Charles Babbage, Frederic Taylor, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, Henri Fayol, Luther Gulick ve Lyndall F. Urwick, Max Weber gibi araştırmacılar olmuştur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Bilimsel yönetim yaklaşım

Bu yönetim yaklaşımı, rasyonellik, verimlilik, iş bölümü ve alanında uzmanlaşma ön plandadır. Örgütte yapılacak işler, en ayrıntısıyla belirlenir ve kimin hangi işi yapacağı analiz edilir. Yapılacak iş en uygun, en iyi yöntemle tamamlanır. En uygun yöntem, yüksek verimin olmasına göre belirlenir (Aydın, 2000, s.33). Bilimsel yönetim yaklaşımının en çok eleştirilen yanı ise, çalışanların toplumsal ya da bireysel ihtiyaçlarını dikkate almayarak; otoriter, gözlem, denetim ve emredici liderlik niteliklerinde bir örgüt modelini vurgulamışlardır (Güven, 1981, s.4). Bu yaklaşım, merkeze örgütün yapısını ve verimin yüksek olmasını almıştır. Çalışanın sosyal ve bireysel özelliklerini önemsememiş (Yavuz, 2009), en yüksek verime ulaşmak için insanı makinenin bir parçası olarak üretim faktörü şeklinde değerlendirmiştir (Gürsel, 2003; Özkalp, 1988; Şahin, 2004). Ayrıca Taylor, çalışanları güdülemek ve onların performanslarını artırmak için teşvik edici, ekonomik ödüller verilmesi gerektiğini “Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri” isimli kitabında önermiştir (Saylan, 1973, s.27).

Bilimsel yaklaşımın en önemli temsilcisi Frederick W. Taylor’dur. Taylor’un bilimsel yaklaşımının temelinde Batılı düşünürlerden Niccola Machiavelli ve Thomas

Hobbes'un insanların doğasıyla ilgili kötümser varsayımları bulunmaktadır. Machiavelli'nin görüşlerine göre insan, doğduğu andan itibaren kötü, tembel ve bencildir. Ama insanın kötü davranışları iyi bir yönetim ortamında düzeltilebilir. İnsan, yönetim için kullanılabilen iyi bir araçtır (Başaran, 2004, s.45). Thomas Hobbes ise yönetim, otorite olmadan insanların mal varlıklarının ve yaşamlarının korunamayacağını düşünür. Özetle Batılı düşünürler, insan davranışlarını kontrol edici, denetleyici ve sınırlayıcı bir yönetim mekanizması planlayarak, toplumsal düzeni oluşturmayı amaçlamışlardır (Hoy ve Miskel, 2010 ve Erdoğan, 2010, s.18).

Yönetim ve üretim tekniklerinin yetersiz olması, bilimsellikten uzak kalması Taylor'u bu konularda araştırma yapmasına yöneltmiştir. 1911 yılında yayımlanan Taylor'un "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabında yönetim anlayışının ilkeleri belirtilmiştir (Şimşek, 2002, s.31). Taylor'un ilkeleri tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: Frederick W. Taylor'un Yönetim İlkeleri

Taylor'un yönetime ait ilkeleri
Rastgele çalışma yerine, bilimsel çalışma,
Başıbozukluk yerine, ahenk ve koordinasyon,
Bireysellik yerine, yardımlaşma ve iş birliği,
Minimum verim yerine, maksimum verim,
Çalışanların yüksek verimlilik seviyesine çıkması için eğitim.

Kaynak: Yüksel, 1997:31

Bilimsel yönetim yaklaşımının özellikleri, katkıları ve eleştirileri tablo 4'te gösterilmiştir (Daft, 2003).

Tablo 4: Bilimsel Yönetimin Özellikleri, Katkıları ve Eleştiriler

Özellikleri	Katkıları	Eleştiriler
Yapılacak her iş için uygun bir teknik geliştirilmiştir. Çalışanlar uzmanlaştırılmış olup iş bölümü yapılmıştır	Performansın artması için tazminatın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların eğitilmesinin, verimi İşlerle ilgili görev dağılımının dikkatle incelenmesine başlanmıştır	İş görenlerin, ihtiyaçları önemsenmemiştir. Çalışanların sosyal yönlerine bakılmamıştır Çalışanlar arasındaki uyumsuzluklar dikkate alınmamıştır. İş görenlerin, düşünceleri ve önerileri önemsenmemiştir

Tablo 4'ün Devamı: Bilimsel Yönetimin Özellikleri, Katkıları ve Eleştiriler

Verimi Artırmak için çalışanlar, fazla maaş ile güdülenmiştir.	Verim yüksek oranda artmıştır.	Bir ürünü birden fazla kişinin üretmesi, zanaatkarlığı öldürmüştür
--	--------------------------------	--

Kaynak: Daft'tan (2003) uyarlanmıştır.

Yönetimsel Yönetim Yaklaşım

Klasik kuramların bilimsel yaklaşımına yakın bir dönemde geliştirilmiş olan yönetimsel yaklaşım, örgütsel faaliyetleri akıl ve mantık üzerine oturtulmuş rasyonel temellere dayalı yönetim ilkeleri geliştirmiş bir akım olmuştur (Leblebici, 2008). Fayol, yönetim süreçleri akımının en önemli öncülerinden olup yönetimsel ilkelerin kuramsal çerçevesini belirlemeye çalışmış ve rasyonel ilkeleri, kişilerin görevlerine dair davranışlarını “yukardan tabana doğru” anlayışına dayandırmıştır (Scott, 1998). Leblebici'nin (2008) yaptığı çalışmada Fayol'un bir işletmede olması gereken temel faaliyetleri altı başlık altında incelediği görülmektedir. Bunlar, tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Fayol'un İşletmedeki Temel Faaliyetleri

1. Teknik Faaliyetler	Üretim, adaptasyon ve montaj gibi faaliyetler.
2. Ticari Faaliyetler	Satma ve satın alma gibi faaliyetler.
3. Mali faaliyetler	Sermayenin kullanımı ile ilgili faaliyetler
4. Güvenlik Faaliyetler	Çalışanların ve mülkiyetin korunması.
5. Yönetimsel Faaliyetler	Stok yapma ve maliyet hesapları.
6. Yönetimsel Faaliyetler	Planlama, örgütlenme, emir- komuta, eşgüdümleme ve kontrol

Kaynak: Leblebici'den (2008) uyarlanmıştır.

Fayol, insan psikolojisinden ziyade organizasyonun verimli ve daha etkin iş yapması üzerinde odaklanmıştır. İnsanların tembel olduğunu, sorumluluk almak istemediğini ve iş yapmanın onlar için zor geldiğini vurgulamıştır. Ayrıca üstlerin astlarına güvenmemesi gerektiğini; kontrol, disiplin ve cezanın gerekli görüldüğü yerlerde bir araç olarak kullanılmasının uygun olacağını da belirtmiştir (Eren, 2009, s.21).

Fayol, yönetim süreçlerini beş aşamada incelemiştir. Bunlar: Planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine etme ve denetlemedir. Fayol'un yönetimsel kuramına destek sağlayan Luther Gulick ve Lyndall F. Urwick, 1937'de “Yönetim Bilimi Üzerine Yazılar” adında derleme bir kitap çıkarmışlardır (Aşan ve Aydın, 2006, s.11-12). Gulick ve

Urwick, yönetim süreçlerini daha da geliştirerek planlama, örgütlenme, kadrolama, emir verme, eşgüdümleme, raporlama, bütçeleme şeklinde yeniden formüle etmişlerdir (Wren ve Bedeian, 2009, 217). Yönetimsel yaklaşım, insana güvenmeyen, üretimi artırmak adına ona robot gözüyle yaklaşan; motive etmede ceza ve disiplin anlayışını öngören; birtakım kurallar eşliğinde örgütün daha verimli çalışacağını varsayan bir yaklaşımdır (Şahin, 2004). Klasik yönetim kuramları tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 6: Klasik Yönetim Kuramları

Bilimsel Yönetim	Çalışanları, robot gibi görerek ekonomik varlıklar olarak değerlendirmişlerdir. Çalışanları ekonomik ödüllerle güdüleyip verimi artırmayı hedeflemişler ve onların insani duygularını göz ardı etmeleri eleştiri almıştır.
Yönetimsel Yönetim	Yöneticiler, yönetimsel bir tutum sergileyerek her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini düşünerek çalışanları karar sürecine dahil etmemeleri ve emir vererek onları yönlendirmeleri eleştiri konusu olmuştur
Bürokrasi Yönetim	Otoriter, katı ve insani yaklaşımı olmayan, aşırı şekilci gerekçesiyle en çok eleştiri almasına rağmen hala günümüzde bazı kurumlarda önemini sürdürdüğü dikkat çekmektedir.

Kaynak: Covey (2012) ve Yağmurlu’dan (2004) uyarlanmıştır.

Bürokrasi Yönetimi Yaklaşım

Bürokrasi, yasaların uygulandığı resmi dairelerdeki idari yapı için kullanılan bir kavramdır. Büro sözcüğü, Fransızca “bureau” kelimesinden gelmiştir. Bureau, masaların üzerini örtmek amacıyla kullanılan yeşil renkte olan bir örtü anlamındadır. Bu sözcük zaman içerisinde ilgili anlamından uzaklaşarak kamu görevlilerin çalıştığı işyerlerini anlatmak için kullanılır olmuştur. Bir müddet sonra da evrensel bir anlam kazanmıştır. “Krası” etimolojik olarak Yunanca olup, “yönetme” anlamında kullanılan “krasi” sözcüğünden gelmektedir. Bu paralelde “bureau” ve “krasi” sözcüklerinin birleşmesi neticesinde “bürokrasi” kelimesi ortaya çıkmıştır. Bu tabir, kısa zamanda tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Leblebici, 2008). Bürokrasi kelimesini, ilk defa 1745’te zamanın Fransız (ekonomist) ticaret bakanı olan Vincent de Gournay kullanmıştır. Buna karşılık bürokrasi denildiğinde hatırlanan ilk isim Alman toplum bilimci Maximilian Weber’dir (Öztürk, 1993; Sezer, 2013). Bürokrasiyi, kuramsal olarak ele alan isim ise Karl Heinrich Marx olmuştur.

a) *Marxist Bürokrasi*: Marx'a göre bürokrasi, egemen toplumların egemenliklerini devam ettirmek için kullanılan baskıcı bir yönetim şeklidir. Bürokrasi onun için zenginlik yapan bir model değil, zenginliğin üretimini, tüketimini, yönetimini ve kontrolünü sağlayan bir araçtır. Ona göre bürokrasi, egemen toplumlarda hem yük hem de maliyeti yüksektir. Ancak hâkim olan üretim ilişkilerinin devam edebilmesi için bürokrasiye ihtiyaç duyulduğu; bu ihtiyacın, zaman içerisinde başka üretim modellerinin geliştirilmesiyle ortadan kalkacağını ve bürokrasinin gereksiz hale geleceğini savunmuştur (Rodrigues, 2001, s.880; Sezer, 2013)

b) *Max Weber Bürokrasisi*: Max Weber, "Yasal Yetki ve Bürokrasi" kitabında bürokrasinin ideal bir örgüt yapısı olduğunu belirtmiş, bürokrasi modellerinin yapısı ve özellikleri hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca diğer yazılarında bürokrasiyi ideal görmesi, yönetsel yetkiyi sorgulaması da dikkat çekmektedir (Erdoğan, 2010). Max Weber, yetkiyi geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal olarak üç başlık altında incelemiştir. Mutlak bir şekilde itaat etmeyi geleneksel; kişisel yetenek ve güçlere dayalı olan yetkiyi karizmatik olarak değerlendirirken (Koçel, 2011, s.225); demokratik, akıl ve mantık esaslı yetkiyi de yasal-ussal olarak tanımlamıştır (Ada ve Küçükali, 2009, s.132).

Weber ve Fayol'un yönetim ilkeleri ve bürokrasiye ilişkin görüşleri pek çok ülkede kabul görmüş ve uygulanmıştır. Geçen süre zarfında bu anlayışlar çerçevesinde kurumların yönetiminde hiyerarşi, kuralcılık, merkezîyetçilik, kıdeme dayalı yükselme ve denetimler yapılmış, yaygınlık kazanmıştır (Eren, 2009, s.33).

2.6.2. Neo-klasik Yönetim Kuramları

Neo-klasik yönetim kuramı, iş görenlerin ilk defa insani yönlerini araştırmıştır. Klasik kuram bilimcilerin önemsemediği insan unsurunu araştırma konusu yapmış (Koçel, 1998, s.146) ve onları anlamak, yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmak neo-klasik bilimcilerin önemsemediği konuları oluşturmuştur (Ertürk, 2009). Bu akımın ana fikri, örgüt içindeki çalışanları tanımak, duygularını anlamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için onları motive ederek en üst düzeyde potansiyellerinden yararlanmaktır (Dalay, 2013, s.1).

Neo-klasik kuramın öncüsü Mary Parker Follet'tir. Follet, 1924-1925 yılları arasında "İşletme Yönetiminin Bilimsel Temelleri" ismiyle dersler vererek bu kurama önemli katkıda bulunmuştur. İnsan unsurunun öneminden sıkça bahsederek, yöneticilerin örgütteki bireylerin değer yargılarını ve alışkanlıklarını göz önünde bulundurmalarını

belirtmiştir. Ayrıca bazı sosyal bilimcilerin, güç ve yetki kavramlarını karıştırdıklarını öne sürmüştür. Follet gücü, herhangi bir olayı değiştirme yeteneği; yetkiyi ise gücü kullanma hakkına sahip olma olarak tanımlamıştır (Kaya, 1993, s.67; Bursalıoğlu, 2000, s.25-26; Sezer, 2013). Neo-klasik kuramına Follet, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, Maslow, Kurt Lewin, Barnard gibi araştırmacılar katkıda bulunmuşlardır (Dalay, 2013). Neo-klasik yaklaşımı, iki farklı düşünce üzerine kurulmuştur. Bun iki farklı düşünce tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Neo-Klasik Yaklaşımlar

İnsan ilişkileri yaklaşımı	Grup içi etkileşim ve ilişkilere önem verir.
Davranışçı yaklaşım	Bireylerin davranışlarına ve ihtiyaçlarına önem verir.

Kaynak: Karip’ten (2004, s.15-16)) uyarlanmıştır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Klasik yönetim kuramının bilimsel ve bürokratik yönetime dayandırılmasından dolayı 1930’lu yıllarda, neo-klasik yönetim kuramının doğmasına sebep olmuştur (Sağsan, 2002). Bu kuramın temelini insan ilişkileri oluşturmaktadır. Çalışanı makinenin bir parçası gibi düşünmek, güdülemek için sadece ekonomik boyutları kullanmak yerine bireysel, toplumsal olarak çok yönlü motive etme benimsenmiştir. Bireyin içinde bulunduğu gruba ait olma duygusu aşılınmış, yöneticilerin çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmesi düşüncesi benimsenmiştir (Aydın, 2000, s.107). Daft’a (2000) göre insan ilişkileri yaklaşımı, iş görenlerin verimliliğini ve iş doyumlarını daha üst seviyeye yükseltme amacına yönelik eylemlerdir.

Bu akımın en önemli öncülerinden Elton Mayo, çalışanlara daha iyi davranıldığında ve anlayış gösterildiğinde işletmelerin ya da kurumların beklenenden çok verim sağlanacağı görüşünü savunmuştur (O’Connor, 1999). Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger ile beraberindeki arkadaşlarının, Hawthorne elektrik fabrikasında gerçekleştirdikleri çalışmalar, insan ilişkileri akımının başlangıcı olarak görülmektedir (Koçel, 2011).

Mayo ve arkadaşları, yaptıkları araştırmada çalışanların bir araya geldiklerinde informal ilişki içerisinde olduklarını belirlemişlerdir. Bu ilişkinin olduğu örgütler, resmi

olarak kuralları önemsemeyen duygular, normlar, iletişim gibi değerler bütününe sahip olan sosyal yapılardır (Hoy ve Miskel, 2010). Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre:

1. Elde edilen verimin miktarını belirleyen faktörün, iş görenin fiziki kapasitesinin etkisinin olmadığı, sosyal kapasitesinin etkisinin olduğu belirlenmiştir,
2. Çalışanları güdülemede ve mutluluğunu sağlamada, ödüllendirme sisteminin ekonomik olmaması önemli bir etken olarak görülmüştür,
3. Alanda uzmanlaşmış olmanın iş bölümüne etkisinin yeterli olduğu anlamına gelmez,
4. İş görenler kurallara birey değil grup olarak davranırlar,
5. Sonuç olarak verimin artması, kişilerin fiziki, teknik, hiyerarşi yönetim, ekonomik güdüleme ve uzmanlaşma faktörleri değil bireysel, sosyal ve psikolojik faktörlere bağlıdır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, bireyler arası etkileşim, isteklendirme, grup içi davranış, haberleşme ve iletişim gibi faktörlerle gelişmeye başlamış ve sosyal, teknik sistemler, kişi ve örgüt bütünleşmesi gibi konularla da olgunlaşmıştır (Wren, 1972, s. 442). İnsan ilişkileri yaklaşımı, iş görenleri, sosyal varlıklar şeklinde değerlendirir, onların duyguları olduğunu, nezaketle davranmak gerektiğini ve hem ekonomik ihtiyaçlarının hem de sosyal ihtiyaçlarının olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşım, yönetsel güçlerin yöneticilerde olması; çalışanların karar alımında katılımlarının sağlanmaması ve kapalı bir sistem olması gibi nedenlerden dolayı eleştirilmiştir (Covey, 2012).

Davranış Bilimleri Yaklaşımı

1900'lü yıllarda geliştirilen geleneksel yönetim kuramları, Amerika ve Avrupa kıtasında 1930'lu yıllara kadar örgüt ve kurumların işleyişlerine yön vermiştir. 1929 yılında çoğu ülkeleri sarsan ekonomik krizin etkisiyle, işletmelerde örgütlenme problemlerinin artmasıyla geleneksel yönetim yaklaşımının yetersiz olduğu fark edilmiştir (Yavuz, 2009). İnsan ilişkileri yaklaşımının eksiklerini tamamlayan davranış bilimleri yaklaşımı, klasik yönetim kurama bazı yönleriyle benzer olsa da klasik yönetimde göz ardı edilen insan unsuruna, iş birliğinin önemine, kişilerin davranışına, birbiriyle ve çevresiyle olan ilişkilerine, örgütte karar süreçleri ve grup dinamiklerine önem vermiştir (Jamali, 2005).

Davranış bilimi, örgüt çalışanın davranışını, çevresi ile olan ilişkisini örgüt amaçları çerçevesinde anlayabilmek için psikoloji, ekonomi özellikle sosyoloji gibi alanların ilgisini ve dikkatini çekmiştir. Dolayısıyla bazı örgütlerde bu yaklaşımı görmek mümkündür. Örneğin General Electric, çalışanlarını işe alırken davranış bilimleri yaklaşımının yöntemlerini uygulamaktadır (Daft, 2003). Diğer bir örnek olarak da davranış bilimi yöntemleri, insan ilişkileri merkezli olduğu için okul yönetiminde, öğrenim programlarında ve müfettişlerin görevlerinde (“denetlemez, rehberlik yapar” anlayışı) tercih edilmiştir (Kuğuoğlu, 1997). Davranış bilimlerinin yönetim ve örgüt yapısına ilişkin ilkeleri şöyle özetlenebilir (Koçel, 2011, s.34):

1. Örgüt içinde “insan” faktörünü anlamak,
2. İş görenlerin yeteneklerinden azami düzeyde yararlanabilmek,
3. Örgütün yapısı ve iş görenlerin davranışları arasındaki etkileşimleri, ilişkileri değerlendirmek,
4. Örgüt çalışanlarının enformal ilişkilerini anlamak,
5. Grupların, sosyal, ekonomi ve psikoloji gereksinimlerini göz önünde bulundurmak,
6. Yüksek verimliliğin iş doyumuna etkisini kestirebilmektir.

Davranış bilimine, Barnard, Wight Bake, Argyris, McGregor, William Ouchi ve Herbert Simon katkı sağlayan düşünürlerdir. Chester I. Barnard, Ornstein ve Lunenburg gibi düşünürlerden etkilenmiştir. Wight Bake, “Füzyon Süreci” yaklaşımını geliştirmiştir. “Birey ve Örgüt Çatışması” görüşleri ile ön plana çıkan Chris Argyris olmuştur. “X ve Y Kuramı”nın teorisyeni M. McGregor; “Z Kuramı” ile William Ouchi’dir. Herbert Simon, “Yönetimde Karar Kuramı”nın temsilcisidir. (Bursalıoğlu, 2000: 33). McGregor ve Likert’in insan unsurunun doğasına ve yapısına dair varsayımları ile Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramının da özdeşleşmesi davranış bilimlerini destekler niteliktedir (Dalay, 2013).

M. Mc Gregor, klasik kuramın ilkelerini betimlediği X teorisinin ve bu teoriyi eleştirdiği Y teorisinin, William Ouchi’nin Z kuramı ve Durumsal Yaklaşımın örgüt çalışanına ilişkin paradigmlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Özdemir, 2000; Eren, 2012, s.27 ve Robbins 2001).

X Kuramı	Y Kuramı	Z Kuramı	Durumsallık Yaklaşımı
<p>1-İnsan, çalışma yanlısı değildir, sorumluluğu sevmez, güvenli ortamı tercih eder. 2-İnsanlar, ancak para ile güdülenebilir, örgüt amacının sağlanabilmesi için onların zorlanması, kontrol edilmesi ve gerekli görüldüğünde cezalandırılması gerekir. Yönetici, dışardan ceza, ödül ve kontrol yöntemi uygular.</p>	<p>1-İnsan, çalışma yanlısıdır Sorumluluk almaya, örgüt amacını gerçekleştirmeye isteklidir. 2-Ekonomik yollarla değil sosyal ödüllerle güdülenir. İnsanlar, gerekli şartlar oluşturulursa sorumluluk alırlar. Kendilerini kontrol edebilir ve geliştirebilirler. Yönetici, onlara bu ortamı sağlar.</p>	<p>1-Bu kuramda İnsanlar için, örgüte olan bağlılık ve örgütün refahı önemlidir. 2- Duruma göre hareket edilen bir iş anlayışı hakimdir</p>	<p>1-Çalışanlarda yeterlilik aranır. Göreve uygun kişilerin istihdamı sağlanır.</p>

Şekil 3: Durumsallık yaklaşımı, X Y ve Z Kuramlarının Karşılaştırılması

Hoy ve Miskel'e (2010) göre iş görenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve motive edilmesi, örgütsel davranışı ve bağlılığı belirleyen faktörlerdir. Herzberg ile arkadaşlarının yaptığı çalışmada iş görenlerin, sorumluluk alma, işin kalitesi, çalışma koşulları hem mesleki hem de kişisel gelişim, sorumluluk alma, ücretler, yönetim şekli, kontrol ve denetim gibi faktörlerin, iş doyumuna olumlu-olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Özetle neo-klasik kuramda çalışanların, sosyal ve fiziksel gereksinimlerin giderilmesi, yöneticiler tarafından kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması, kendi kendilerini kontrol etmeleri, geliştirmeleri ve yönlendirmeleri gibi faktörlerin oluşturulması halinde verimin artacağı söylenebilir.

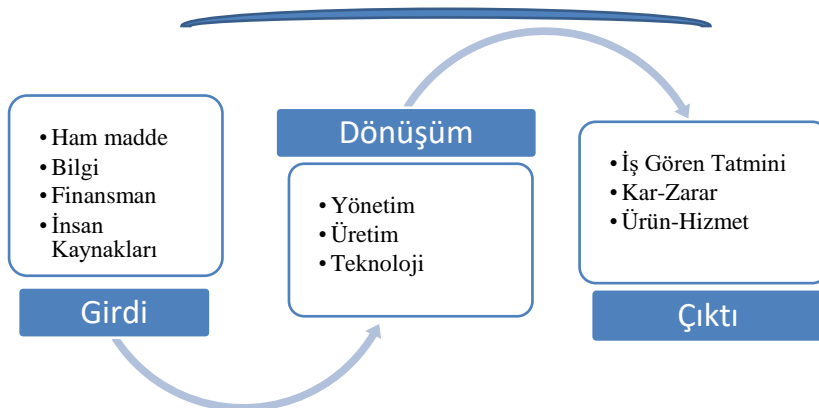
2.6.3. Modern ve Post-Modern Yönetim Kuramı

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının bazı eksik yönlerini gidermek gayesiyle çalışmalar yapılmış ve sonucunda modern yönetim anlayışı 1950 yıllarında ortaya çıkmıştır (Boran, 2013, s.29). Daniel Bell, postmodernizm kavramını örgüt yaklaşımı şeklinde kullanan ilk kişi olmuştur. Sanayi devrimi sonrası toplumu da postmodern toplum olarak tanımlamıştır. 1970’li yıllardan sonra sanayide yaşanan gelişmelere bağlı olarak modern örgütlerin yerini postmodern örgütler almıştır. Bu örgütlerin felsefesini, emek-üretim yerine bilgi-üretim, kol gücü yerine akıl ve beyin gücü, ağır makinelerin yerine ise teknoloji üretim biçimi oluşturmaktadır (Tezcan, 1993). Postmodern yönetim kuramı geliştikten sonra yönetici ile müdür sözcüklerinin yerini lider sözcüğü almıştır. Bu yönetim kuramına göre lider, uzun vadeli fikirler üretir ve motivasyon gibi kavramlara da vurgu yapar. İnsani değerler öncelik kazanmaktadır (Aslanargun, 2007).

2.6.4. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı için klasik ve neo-klasik kuramlarının sentezi denilebilir. Bu yaklaşım, klasik ve neo-klasik kuramları çevreyle etkileşim içinde olmayan kapalı sistemler olduğu (Yavuz, 2009); davranışçı, durumsal, örgüt kültürü gibi yaklaşımlara da çağdaş bir yönetim anlayışı getirdiği; yönetimle ilgili faktörleri, çevresi ve birbiri ile ele alarak yönetim kuramlarına katkıda bulunduğu söylenebilir (Jamali, 2005). Dolayısıyla yönetimde modern düşüncenin başlangıcı olarak sayılabilir.

Daft’a (2003, s.52) göre sistem yaklaşımı, bir sistemde ilgili kısımların bir araya toplanarak örgütün ortak amacını gerçekleştirmek için bütünleşerek fonksiyon gösterme durumudur. Yani sistem, çevreden girdileri alarak birtakım işlemlerden sonra çevreye çıktı vermesidir. Açık sistemde bulunan bir hammadde (bilgi, insan kaynakları vb.) “girdi”, çeşitli işlemler sonrasındaki sonuç da “çıkıtı” (üretim, kâr-zarar vb.) olarak adlandırılmaktadır (Daft, 2003).



Şekil 2: Sistem Teorisi

Şekil 5'e göre bir örgüt çevreye açık bir sistem içinde hammadde, bilgi, finansal ve insan kaynaklarını "girdi" olarak; yönetim, üretim ve teknoloji süreci sonrasında ürün/hizmet, kar/zarar ve çalışan tatmini "çıktı" dır. Bir sistem, birbiriyle ilgili parçaların bir araya gelerek, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir bütün olarak fonksiyon göstermesidir. Sistem fonksiyonları dış çevreden alınan girdileri bazı yollarla dönüştürerek tekrar çevreye çıktı olarak verir (Daft, 2003, s.52).

2.6.5. Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımı

Toplam kalite yönetim (TKY) anlayışındaki teorik çalışmalar 1940'lı yıllarda ilk kez ABD'de yapılmış, II. Dünya Savaşı bittikten sonra da Japonya'da uygulanmaya başlanmıştır. ABD'de 1980 yılından sonra kabul edilmiş bir yönetim şekli olmuştur. Bu yönetim anlayışına göre müşterilerin istekleri, her şeyden daha üstün görülmüştür (Kayıkçı, 1999).

TKY, yönetim uygulamalarında gelişim ve değişimi ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda yöneticilerin rolü, diğer yaklaşımlara göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin, örgüt içinde karar alma ve denetleme fonksiyonları daralırken, danışmanlık yapma rolleri artmıştır (Koçel, 2011; akt. Sezer, 2013). E. Deming, TKY anlayışının öncülerindedir. Deming'in TKY anlayış felsefesi aşağıda 14 madde şeklinde belirtilmiştir (Deming, 1986; akt., Yavuz, 2009):

1. Örgütte, hizmet ve ürün gelişimini sağlamak için amaçların sürekli hale getirilmesi, kısa vadeli planların yapılması yerine uzun vadeli planların yapılması.
2. Kurumda, yöneticiler ve iş görenler tarafından sürekli değişim ve gelişim felsefesi benimsenmesi,
3. Denetlemek yerine ürün ve süreçte istenilen kaliteye ulaşmak,
4. Hammadde sağlamada farklılıkları minimum ölçüye indirebilmek için düşük maliyetli tedarikçileri değil kaliteli tedarikçiler seçmek,
5. Planlama, üretim, servis gibi sistemlerin gelişimini sürekli hale getirmek,
6. İş görenler ile yöneticilere hizmet içi eğitim vermek,
7. İdeal liderliği oluşturmak ve görevlerin daha verimli yapılabilmesi için toplantılar yapmak,
8. Korkuyu ortadan kaldırmak, etkili bir iletişim ortamı kurmak,
9. Birimler arası olumsuzlukları gidermek ve grup çalışmasını oluşturmak,

10. Slogan, öğüt ve sınırlılıklardan uzaklaşmak,
11. Üründe kalitenin düşmesine neden olan faktörleri gidermek,
12. İş görenlerin, başarılarıyla övünç duymaları için ortam oluşturmak,
13. Bireylerin kendilerini geliştirmeleri için onlara gerekli olanakları sağlamak,
14. Üst ve astlarda, üretimde sorumluluk bilincini geliştirmek.

TKY anlayışında geleneksel yönetim anlayışının aksine, üretimden satışa kadar geçen her aşamada insan odaklı gelişme, gönüllü katılımı sağlama, takım çalışması ile kaliteli üretim yapma vardır. Bu yönetimde iş görenlerin, yönetime katılımı sağlanmakta ve örgüte bağlılıkları artırılmaktadır (Balcı, 2004, s.252)

2.7. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci, belli bir amaca ulaşabilmek için bir işi başkalarına yaptırma etkinlikleri sürecidir (Efil, 1996). Bir başka yönetim süreci tanımı ise amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacı ile bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Tosun, 1994). Yönetim süreçleri kavramına ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimci Henri Fayol'dur. Bir Fransız, maden mühendisi olan Fayol, örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırmıştır. Fayol, yönetim süreçlerini, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak gruplamıştır (Akçadağ, 2012; Aydın, 2000). Luther Gullick ve Lyndall Urwick ise Fayol'un beş basamaklı yönetim sürecini genişleterek yönetim süreçlerini; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak yedi basamak altında incelemiştir. Eğitim yönetiminde en çok kullanılan yönetim süreci sınıflandırmasını ise Russel T. Gregg yapmış ve yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme biçiminde sınıflandırmıştır (Aydın, 2000; Gül, 2011; Yılmaz, 2012).

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

Bu çalışmada, yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdüm ve değerlendirme başlıkları altında incelenmiştir.

2.7.1 Karar Verme Süreci

Karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilk boyutudur. Bireyler hayat boyu pek çok konuda karar vermek durumunda kalırlar. Karar vermede, istenilen amaca ulaşabilmek için bazı seçenekler arasından seçim yapma ya da tercih etme söz konusudur. Erdoğan (2009), karar vermeyi bir amaca yönelik bilinçli olarak zihinsel bir faaliyet şeklinde tanımlamaktadır. Karar, yönetimin kalbi (Bursalıoğlu, 2000), sorunun çözümünde muhtemel yollardan uygun olanın tercih edilmesi (İlgar, 2005), bir olay ya da problem karşısında ilgili verileri yorumlayarak yargıya varma olarak tanımlanabilir (Taymaz, 2003). Daha genel bir tanımla karar, kişinin çevresinden ve rolünden tecrübelerine dayanarak bilinçli olarak bir araya getirdiği zihinsel bir süreçtir. Dolayısıyla karar bir amaca yönelik tercih yapmadır (Oğuz, 2009). Karar verme, herhangi bir problemi çözmek için yapılan değerlendirmeler neticesinde yargıda bulunma ve hüküm vermedir (Akçay, 2003).

Karar verme süreci, yönetim süreçleri içinde en önemlilerindedir. Diğer süreçlerin niteliği ile bütünleşmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır (Erdoğan, 2010, s.55). Karar verme süreci, bir sorunun ya da olayın çözümüne ilişkin çözüm yollarından en uygununu yöneticinin seçmesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1988).

Karar vermeye ilgili iki kuram vardır (Taymaz, 2003). Bunlar:

- 1- Normatif Kuram: Karar vermeyi amaç olarak gören kuram için, bu süreç mantıksal ve aşamalı olmalıdır. Bu aşamaları izlemede karar vericinin akılcı davranacağı varsayılır.
- 2- Betimsel Kuram: Karar vermede, akıl ve mantıktan çok karar vericinin kişiliği, değerleri, duyguları ve normları etkisi ön plandadır. Kararın hangi yollarla değil hangi aşamalarla alındığı önemlidir.

Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar verme sürecinde sorunun çözümü için bazı aşamalar gerçekleşmektedir. Karar verme aşamaları; problemin anlaşılması, probleme ilişkin verilerin toplanması, verileri çözümlenme ve yorumlama aşaması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi ve uygun olanının bulunup uygulanmasıdır (Başaran, 2008, s.87).

- 1- Problemin Anlaşılması: Alınan kararın doğru ve etkin olabilmesi için sorunun boyutlarının iyi anlaşılması ve tanımlanması gerekmektedir (Yiğit, 2000, s.39). Bunun sağlanması için sorunun örgütün amaçlarını engelleyip engellemediğini,

çalışanların işlerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini aksatıp aksatmadığını ya da ne kadar aksattığını bilmek gerekmektedir (Karagöz, 2006).

- 2- Probleme İlişkin Verilerin Toplanması: Bu aşamada sorunun nitelikleri araştırılır ve bu konu ile ilgili veriler toplanır. Dolayısıyla karar vermeye ilişkin ön fikir edinilir (Binbaşoğlu, 1983).
- 3- Verileri Çözümleme ve Yorumlama: Bu kısımda elde edilen veriler gruplanır ve her sorunun çözümüne ilişkin etkisi çözüm seçenekleri incelenir, belirlenir (Başaran, 2008).
- 4- Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Çözüm yollarının her biri sorunun çözümünde ne derece etkili olacağı tespit edilmeye çalışılır (Başaran, 2008).
- 5- En İyi ve Uygun Seçeneğin Bulunması: Sorunun çözümüne katkı sağlayacak seçeneğin belirlenmesine dayanan bir aşamadır (Başaran, 2008).
- 6- Uygulama: Bütün aşamalar geçildikten sonra en uygun karar belirlenir ve kararın uygulanmasına geçilir (Başaran, 2008).

İyi bir kararda olması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Karar, bilimsel olmalıdır.
- Karar, amaçlarını yerine getirebilecek özelliklere sahip olmalı
- Karar, açık ve net olmalı
- Karar, kısa zamanda uygulanabilir nitelikte olmalı
- Karar, mevzuata ve hukuka uygun olmalı.
- Karar alınırken örgütte çalışan tüm bireylerin görüşleri alınmalı ve önemsenmelidir (İlgar, 2005; Yavuz, 2003).

Kararların kim ya da kimler tarafından verildiğine bakılmaksızın alınan karar uygulanmadığı sürece grubun işleyemeyeceği söylenebilir (Gürol ve Turhan, 2005). Karar verme sürecinin nitelikleri aşağıda olduğu gibi tasnif edebilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001; Akyol, 2013):

- Karar verme sürecinin maliyeti yüksektir: Karar sürecinde alınan kararın verimli olabilmesi için yardımcı olabilecek bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bilgilerin toplanması için geniş bir kadronun çalıştırılması gerekebilir. Bunun yanı sıra materyal kullanımı da zorunlu olabilir. Bu nedenle kararların alınması maliyeti yükseltebilir.

- Karar verme süreci rasyonelliğe dayanır: Karar sürecinde yöneticinin geleneklere dayalı yöntemler yerine, rasyonel ve gerçekçi yöntemlerin kullanılmasıdır.
- Karar süreci geleceğe yöneliktir: Karar verme geçmiş zaman için değil geleceğe dönüktür.
- Karar verme süreci sorun çözme sürecidir: Yönetici, örgütün amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için karşılaşılan engelleri ortadan kaldırma, bir başka deyişle sorunu çözme sürecidir.

Her örgütün ulaşmak istediği hedefler vardır. Bu hedeflere ulaşmak için verilen kararların kalitesini artırmak örgütün hedefi olmalıdır (Özcan, 2001). Karar sürecinin kalitesini artırma noktasında kullanılacak çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin kullanılması hem bireysel hem de grup olarak kararların uygulanabilirliğini ve etkinliğini artırabilmektedir. Karar verme sürecinde uygulanan başlıca yöntemler şunlardır (Eren, 2004; Öztürk, 2003; Taymaz, 2003, s.31; Akyol, 2013; Özcan, 2010):

- Danışma Yolu Yöntemi: Yönetici, karar verirken uzman ve astlarının fikrini alır.
- Delphi Yöntemi: Bu modelde yönetici, grupla birlikte karar verir. Grup üyelerinin oluşturduğu etkileşimden yararlanır. Gruplar uzmanlardan oluşmuştur. Yetki kendisinde olur.
- Kişisel-Otokratik Yöntem: Yöneticinin kararları sadece kendisinin aldığı ve çalışanlarca uygun görülmeyen bir yöntemdir.
- Vroom-Jago Yöntemi: Victor Vroom ve Arthur Jago yöneticiler için geliştirdiği bir yöntemdir. Bu modelle uygun astların seçiminde yöneticilere yardımcı olabileceği düşünülmüştür. Model üç aşamalıdır. Birincisi liderin karar sürecindeki davranış şekli, ikincisi analiz etmeyi ve davranış şeklini belirlemeye yönelik sorular, üçüncüsü ise otokratikten demokratik karara doğru olan süreçtir.
- Beyin Fırtınası Yöntemi: Bu yöntemde odaya birkaç kişi kapanır. Odada sorunların çözüm yollarına ilişkin alternatifler bulmak için düşüncelerini paylaşırlar. Hiçbir fikir yargılanmaz. Örgüt üyesi fikrini paylaşır. Bir diğeri de başka fikrini paylaşır ve ortaya çok daha iyi bir fikir çıkabilir. Yargılanma olmadığı için her üyenin düşüncesini paylaşması daha rahat olacaktır.
- Yetki Yöntemi: Yöneticinin görev, yetki ve sorumluluklarını uygun olan astlarına devreder.

- Karar ağacı yöntemi: Bu yöntemle sorunlar şematik olarak gösterilebilir. Özellikle çok aşamalı problemlerde karar verirken yararlı neticelere ulaşılabilir.
- Philips 66 Yöntemi: Örgüt çalışanları 5-6 kişilik gruplara bölünür. Her grupta başkan belirlenir. Gruplar kendi içinde sorunları değerlendirir ve çözüm yolları arar. Her başkan kendi görüşlerini müşterek toplantıda açıklar. Kısaca beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulanmasıdır. Karar verme sürecinde karar vericiyi etkileyen bazı faktörler vardır. Algısal engeller, entelektüel engeller, kalıplanma, aşırı koruyuculuk bu faktörlere örnek verilebilir (Erdoğan, 2010, s.59).

Okul Yönetiminde Karar Verme Süreci

Türkiye’de eğitim sisteminde olası kararların alınması ve eğitim politikalarına yön verilmesi MEB tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul ile politikaların oluşturulması ve kararların verilmesi de okul yöneticisinin sorumluluklarındandır. Fakat okul yöneticileri tek başına okul örgütünü temsil etmemektedir (Yılmaz, 2012). Okul örgütünü yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel bir araya gelerek oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla, okul örgütünü oluşturan tüm personelin en az okul yöneticileri kadar rolleri vardır (Kasım, 2008).

Örgüt amaçlarının yerine getirilebilmesinde, özellikle öğretmenlerin doğru ve etkin çalışmalarının etkisi büyüktür. Bu nedenle öğretmenlerin, yönetim süreçlerinin ilk boyutu olan karar verme sürecine katılmaları, alınan kararların uygulanması ve benimsenmesi bakımından önemlidir (Akçadağ, 2012). Okul yönetiminde, karar verme sürecinde rol oynayan iç ve dış faktörler arasında en önemli olanı merkezciliktir. Yönetimdeki merkezilik, yetki ve sorumlulukların rasyonel bir şekilde dağılımının önüne geçmektedir (Bursalıoğlu, 2000, s.97).

Öğretmenlere karar verme sürecine katılımının, hem kendilerinin hem de yöneticilerinin mesleki alanda niteliklerinin geliştirilmesine ve güdülenmelerinde fayda sağlayacaktır (Bursalıoğlu, 2000, s.159). Öğretmenlerin okul yönetiminde karar sürecine doğrudan katılmaları “öğretmenler kurulu toplantıları”dır (Sarpkaya, 1997, s.241). Öğretmenlerin okul yönetiminde, karar verme sürecine dâhil olmalarına yöneticiler teşvik etmelidir. Bu bakımdan yöneticiler ve deneticiler aynı zamanda danışman rolündedir (Karagöz, 2008).

2.7.2. Planlama Süreci

Plan, örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesini ve işin sürekliliğini sağlar (Coşkun, 2006) Plan, en genel anlamda davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Planlama, bir amaca ulaşmak için materyalin ve imkânın belirlenmesidir (Ertürk, 2009). Planlama, ayrıca insan kaynaklarının geliştirilmesinde bir araçtır (Çakallı, 2001). Planlama, örgütün ulaşmak istedikleri amaçları başarmak, kapsamlı ve geniş strateji oluşturmayı, örgüt içi ve dışı faaliyetleri koordine etmek için düzenlemeleri geliştirmektir (Robins ve Coulter, 2003). Planlama, işlerin, kaynakların sıraya koyulması ve hangi yöntemleri uygulanacağını belirlenmesi (Gümüş ve Gümüş, 2010), örgütün amaçlarına ulaşmak için olanaklardan yararlanılmasıdır (Taymaz, 2003). Başka bir planlama tanımı ise örgütün önceden belirlediği amaçların gerçekleştirilmesi için eldeki kaynakların nasıl kullanılacağını ve eylemlerin belirlenmesidir (Şişman, 2012). En genel anlamda planlama, neyin, kim tarafından, nerede, nasıl ve hangi araçlarla yapılacağını kararlaştırılmasıdır (Yılmaz, 2012). Planlama, ayrıca gerekli faaliyetlerin seçilme sürecidir. Bu süreç, örgütlerin veri toplama faaliyetlerini de kapsamaktadır. Süreç içerisinde örgütün amaçlarına ilişkin stratejilerin neler olacağını belirlemeye yardımcı bilgiler toplanır (Genç, 2008). Planlama sürecinin temel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001; Akyol, 2013):

- Planlama, İçeriği Geniş Bir Süreçtir: Planlama, örgütün her aşamasında vardır.
- Planlama Sürekliliği Olan Bir Süreçtir: Planlama, değişen şartlarda devamlı gözden geçirilmesi gereken sona ermeyen bir süreçtir.
- Planlama Hedeflere Ulaşmayı Sağlayan Bir Süreçtir: Planlama, örgütün işlerini kolaylaştırır. Planlama yapılarak örgütün hedefine ulaşması sağlanır.

Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama sürecinde geleceğe yönelik yapılacak işler öncelik sırasına göre tespit edilme aşamaları bulunmaktadır. Planlama sürecinin aşamalarını alan yazında farklı şekillerde sıralandığı görülmektedir.

Maviş'e (2002) göre, yaptığı çalışmada planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Mevcut durumun tespit edilip değerlendirilerek hedeflerin belirlenme aşaması.
2. Verilerin toplanıp değerlendirilme aşaması.
3. Ulaşılabilir hedeflerin değerlendirilme aşaması.

4. Eldeki verilerle belirlenen hedeflere ulaşmanın yollarının saptanma aşaması.
5. Son aşama olan uygulama yollarının değerlendirme aşamasıdır.

Planlama sürecinin aşamaları şu şekilde ifade edilmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2010; Ebabil, 2015):

Hedef Saptama Aşaması: Yönetim, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için hedeflerini önceden belirlemelidir.

Hedefi Tanıma Aşaması: Belirlenen hedefler için gerekli bilgilerin toplanıp hedeflerin tanınması ve değerlendirilmesi.

Uygulama Seçenekleri Arama Aşaması: Hedeflere ulaşmak için sorunun birçok çözümü olabilir. Hangi çözüm yolları uygunsa onun belirlenip seçilmesi.

Kararlaştırma Aşaması: Bu aşamada, yöneticinin görüşleri tek tek incelemesi ve en uygun olanın seçilmesini sağlaması.

Uygulama Aşaması: Bütün aşamalar geçildikten sonra plan hedeflerinin gerçekleşmesi için uygulanmasıdır.

Değerlendirme Aşaması: Planın uygulanma aşamasında yapılacak değerlendirmelerle olası yanlışların önlenmesidir.

Planlama sürecinin örgüt üyelerine katkı sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Aydın, 2000, s.135):

- Bireyin yeteneklerini kullanmasına ve geliştirmesine katkıda bulunacaktır.
- Birbirinden farklı görüşlerin ve tecrübelerin değerlendirilmesi imkânı ortaya çıkar.
- Yapılan çalışmalar neticesinde daha sağlıklı ve amacına uygun planlar yapılabilmekte ve daha iyi kararlar alınabilmektedir.

Okul Yönetiminde Planlama Süreci

Okullar, eğitim örgütünün önemli bir parçasıdır. Okul örgütünü diğer örgütlerden farklı kılan, amacının öğrencilerini hem öğretmek hem de davranış kazandırmasıdır. Dolayısıyla, okul içi ve okul dışı eylemlerin iyi bir şekilde planlanması gereklidir. İyi ve etkin bir plan, bütün sorulara cevap verebilmelidir (Karagöz, 2006). Okul yönetimi, planlama yaparken, doğabilecek sorunlardan korkmamalı, gerekli önlemleri almalıdır. Oluşabilecek her doğal problem, planlamada daha fazla ortak aklın bir araya gelmesidir. Örgüt içinde yapılan planlamada ve uygulamaya geçilmesinde motive eden en önemli güç okul yöneticilerinin iyi bir plan yapılacağına ve planlı çalışılacağına gönülden inanmasıdır.

Alan yazına bakıldığında, okul örgütünde öğretmenlerin okul için politikaların oluşturulmasında ve planlama faaliyetlerine katılımlarının sağlanması onlarda olumlu bir adalet algısının oluşmasında önemli bir etkidir. Ayrıca öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının artması da muhtemeldir (Bursalıoğlu, 2000, s.159).

2.7.3. Örgütlenme Süreci

Bireylerin tek başlarına bütün ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak yoktur. Dolayısıyla bireyler, doğası gereği toplum halinde yaşamaları neticesinde örgütleri oluşturmakta ve örgütleri amaçları doğrultusunda yaşatmaya çalışmaktadırlar (Buluç, 1996, s.513; Karagöz, 2008). Örgüt, istenilen amaçlar elde edebilmek için amaçlı olarak kurulmuş olan toplum kümesi ya da toplumsal birimlerdir (Keskinkılıç, 2011). Örgüt, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için ortak çabayla birden çok bireylerin eylem ve güçlerinin birleştirilmesiyle oluşan yapıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Örgütlenme, Bir amaç gerçekleştirmek için ihtiyaç olan tüm araçları bir araya getirmektir (Tortop, 1990, s.71). Örgütlenme, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik yapıyı oluşturma, donatma, kadrolama sürecidir. İstenilen amaca ulaşabilmek için grupta, ortak bir çalışma gerçekleştirilip yapının oluşturulması gerekmektedir (Taymaz, 2003). Bir başka tanıma göre örgütlenme, gerekli olan insan ve araçların en uygun, en doğru ve en iyi bir biçimde kullanılmasının sağlanmasıdır (Kaya, 1993; Gürsel, 1997; Karagöz, 2006).

Toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü temin etmek için nitelik yönünden zengin birçok bireye ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçları temin etmek amacıyla da bireyler, iş birliği yaparak örgütlenir ve ihtiyaç olan nitelikli insan gücünü üretirler (Karagöz, 2006).

Örgütlenme Süreci Yöntemleri

Örgüt modeli ya da yöntemi oluşmasında, örgütün biçimi, otoritenin derecesi, örgütün büyüklüğü, denetim alanı, işlerin uzmanlaşması, kontrolün niteliği ve etkinliklerin belirlenme boyutları önemli faktörlerdir (Erdoğan, 2003). Bu boyutlar dikkate alındığında örgütlenme yöntemlerini “dikey, yatay, dikey ve kurmay, komite örgütlenme” şeklinde incelemek mümkündür (Erdoğan, 2003; Gürsel, 2003; Gümüş ve Gümüş, 2010).

Dikey Örneklem Yöntemi: Yukarıdan aşağıya doğru ast üst ilişkisi olan örneklem yöntemidir. Merkez yöneticilerden, diğer birimlere giden emir komuta zinciri vardır. Bu örgütlenme yönteminde yetki en tepede toplanmakta, kararların alınması da daha hızlı

olmaktadır. Uzman ve danışma sınırlıdır. Bu yönteme örnek kurum olarak ordu verilebilir (Erdoğan, 2003; Keskinlik, 2011; Taymaz, 2011; Yılmaz, 2012).

Yatay Örgütlenme Yöntemi: Bu örgütlenme yönteminde uzmanlaşma ve görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi esastır. Yetkilerin ve sorumlulukların paylaşıldığı bir örgütlenme yöntemidir. Dikey örgütlenmedeki görülen hiyerarşi modeli bu örgütlenme yönteminde yoktur. Yetkilerin paylaşılması her ne kadar iyi olsa da koordinasyonun sağlanması ve denetimin yapılmasında birtakım güçlüklerin yaşandığı bir yöntemdir (Erdoğan, 2003; Keskinlik, 2011; Yılmaz, 2012).

Dikey ve Kurmay Örgütlenme: Bu örgütlenmede hem yürütme hem de danışma organlarına yer verilmektedir. Yürütme organı, örgütün ulaşmak istediği amaçları yerine getirebilmesi için gerekli çalışmalar yaparken, danışma organı ise uzman olarak yürütme organına destek veren çalışmalar yapmaktadır (Erdoğan, 2003; Gürsel, 2003; Gümüş ve Gümüş, 2012).

Komite Tipi Örgütlenme Yöntemi: Karar verme yetkilerinin ve yürütme yetkilerinin kurula verildiği bir örgütlenme yöntemidir (Gürsel, 2003; Gümüş ve Gümüş, 2010). Komite tipi örgütlenmelerde amaçların gerçekleştirilmesinden sadece yetkili kişiler sorumludur (Erdoğan, 2003). Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) ve Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK) gibi kurumlar örnek olarak verilebilir (Karagöz, 2006).

Örgütlenme, amaçlara uygun yapılan faaliyetlerin belirlenmesi, işleri yapacak bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerin belirlenmesi ayrıca yöntem ve araçların hazırlanmasını içermektedir (Aslan, 2012). Örgütlenme, bir süreç içerisine oluşmaktadır. Örgütlenme süreci, yapılacak işlerin belirlenmesi, işleri yerine getirecek olan bireylerin işe alınması, yetki ile sorumlulukların belirlenmesi, araç, gereç ve yöntemlerin belirlenmesinden oluşur (Tengilimioğlu, Atilla ve Bektaş, 2009).

Örgütlenme Sürecinin Türleri

Alan yazına bakıldığında okuldaki örgütlenme türleri farklılık göstermektedir. Başaran'a (2008) göre örgütlenme türleri, dört başlık altında toplanmıştır:

1. İşlevsel Örgütlenme: Okuldaki personel işleri, eğitim programları ve bütçe yönetimi gibi yönetsel programlar için bölümler oluşturulup görevlerin alt sistemlerin arasında dağıtılması ile işlevsel örgütlenme yapılmış olur.

2. Amaçsal Örgütlenme: Birbirinden farklı, kendi amaçları olan bölümlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Tıp fakültelerindeki dahiliye, kalp gibi bölümlerden oluşması amaçsal örgütlenmeye örnek verilebilir.
3. Destekli Amaçsal Örgütlenme: Hem ayrı bölümlerden oluşan hem de bu bölümlere destek olarak ortak hizmetler veren bölümleri içine alan örgütlenmedir. Tıp fakültelerindeki tıp bölümlerinden hariç personel işleri ve bütçe işleri gibi ortak hizmet alınan bölümler bu örgütlenmeye örnek verilebilir.
4. Süreçsel Örgütlenme: Yönetin süreçlerinin karar verme, etkileme, planlama, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi alt boyutlarının örgütlerin içerisinde bulunması ile oluşan örgütlenme biçimidir.

Okul Yönetiminde Örgütlenme Süreci

Okul örgütü, bilgiyi öğreten, üreten ve yayan bir kurumdur. Okullarda öğrencilerde, ihtiyaçlara göre eğitim sisteminin belirlediği programlar ve kazanımlar çerçevesinde öğretim eylemleri ile istenilen davranışlar oluşturulmaya çalışılır (Eren, 2004). Okul, eğitim örgütünün amaçlarının oluşturulmasında uygulama alanı olarak kullanılan eğitim örgütünün bir parçasıdır. Her toplum, kültürlerini kendilerinden sonraki nesillere iletmek ve yeni kültürler gerçekleştirebilmek amacı ile okul örgütlerini kurmaktadır. Okul örgütü ve yönetim birlikte işler. Okul örgütünün, ulaşılmak istenilen amaçlar doğrultusunda sürekliliğini sağlamak yönetimin görevidir. (Yıldırım, 2016, s.32).

Okul yöneticisinin, yetki ve sorumluluklarının arasında karar vermenin yanı sıra öğretmenlerin birbirleriyle olan bağlantılarını, ilişkilerini tespit etmek de vardır. Yönetici, bu bağlantıları belirlerken kurumda çalışan görevlilerle ilgili bilgi edinmeli ve öğretmenlerini yakından tanımalıdır. Çünkü hangi görevi hangi öğretmenin yapabileceğini tahmin edebilmelidir. Okul yönetiminde, görev dağılımından sonra yapılacak iş, uygun araç-gereçler ve uygun çalışma yeri belirlenerek örgütlenme süreci tamamlanır (İlgar, 2005, s.44).

Okul yönetiminde, örgütlenme süreci ile her kişinin planlanmış olan ortak etkinliklere katılımları sağlanmalı tüm öğretmenlerin yeteneklerine, ilgilerine ve enerjilerine göre görev dağılımı yapılmalıdır (Aydın, 2000, s.139). Okul örgütünün ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda uygulanan örgütlenme süreci bir bakıma işlerin bölümlenmesidir (Kasım, 2008).

2.7.4. İletişim Süreci

İletişim, Latince “communicare” sözcüğünden gelmektedir. TDK’ de ise “ortak kılma” olarak geçmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İletişim, örgüt içi bölümler, bireyler ve gruplar arasında tek yönlü ya da karşılıklı bilgi, duygu aktarımının yapıldığı bir süreç şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2003). İletişim, bireylerin bilinçli olarak davranışı değiştirmeye ya da etki oluşturmaya ilişkin bilginin kişiden kişiye aktarılma sürecidir (Erdoğan, 2003). İletişim, kişiler arası etkileşim sürecidir. İletişim insanların birbirini yanıtlama ve birbirine anlam ifade etme çabalarını kapsayan bir etkileşimdir (Bıkan, 2008). En genel tanımıyla iletişim, iki kişi ya da daha fazla kişi arasında fikir, anlam, bilgi, duygu, düşünce davranış ve tutumların belli araçlar vasıtasıyla aktarılması ve davranışa dönüştürülmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İletişim süreci, iki ya da daha fazla birey arasında davranışları etkilemek veya istenilen sonuca ulaşmak için anlam, bilgi, kanı, fikir, duygu ve tutumların anlaşılma süreci ve davranışa dönüştürülme süreci olarak tanımlanabilir (Bıkan, 2008).

İletişim, diğer yönetim süreçlerini etkileyen önemli bir etkidir. İletişim süreci, planlamaların yapılmasında, örgütün ortak amaçlarına ulaşılmasında ve alınan kararların uygulanılmasında önemli bir role sahiptir (Büte ve Balcı, 2010). Bireylerin birbiriyle olan iletişimde “iletişim sırasında fark edilenler” aşağıda şöyle belirtilmiştir (Cüceloğlu, 2002):

- Bireylerin yüzlerinin güleç ya da asık olması,
- Kişilerin hastalıklı ya da sağlıklı olması,
- İnsanların giyimlerinin özenli veya dağınık olması,
- Kıyafetlerin uyumlu ya da uyumsuz olması,
- Davranışlarının tutarlı veya tutarsız olması,
- İletişim esnasında bireylerin arasındaki mesafenin uzak ya da yakın olması.

Yöneticiler, yönetim sürecinin sürekliliğinin sağlanması, işlerini yapabilmek için iletişimi temel bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu araç ile neyi, nasıl istediğini çevresindekilere aktararak etkin ilişkiler kurmaktadırlar. Sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulabilmesi için iletişim öğelerinin bilinmesi kişilere fayda sağlayacaktır. (Hoy ve Miskel, 2010).

İletişim Sürecinin Öğeleri

Yönetim süreçlerinin alt boyutu olan iletişim sürecini oluşturan öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler aşağıda belirtilmiştir (Yılmaz, 2012):

1. Kaynak: İletişimi başlatan kişi veya gruptur. Kısaca mesajı gönderen kişidir. İletişimde kaynağın güvenilir olması gerekir. Kaynağın güvenilir olması sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi anlamına da gelmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2010).
2. Mesaj: Kaynaktan alıcıya iletilen uyarıcılardır. Mesajın dili, açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Mesaj, aranılan verileri içermeli ve kapsamlı olmalıdır (Akçay, 2003).
3. Kanal: Mesajın alıcıya gönderilmesini sağlayan araçtır. Kanal, hem göze hem de diğer duyu organlarına uygun olmalı ve hitap etmelidir (Yılmaz, 2012). Kanallar kısa, net ve doğrudan olmalıdır. Uzun olan kanallar mesajın içeriğini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca kanalların düzenli olması sağlanmalı, denetlenmeli ve işler duruma getirilmelidir (Erdoğan, 2003).
4. Alıcı: Mesajın iletilip gönderildiği kişi veya gruptur. Alıcının mesajı tam alabilmesi mesajı önyargısız değerlendirmesine bağlıdır (Erdoğan, 2003).
5. Dönüt: Alıcının, kaynağın ilettiği uyarıcılara gösterdiği tutum, tepki ve bulunduğu öneri olarak tanımlanabilir. Eğer alıcı olumlu, istenen yönde eyleme geçerse amaca ulaşılmış ve başarılı olunduğu söylenilebilir. Aksi bir durumda iletişim süreci tekrar başlatılmalıdır (Erdoğan, 2003; Yılmaz, 2012; Ebabil, 2015).

İletişim kanallarında yüksek sese sebep olan gürültü kaynakları mevcuttur. İletinin doğru ve net olarak alıcıya gelmesi hem gürültünün hem de kanalların özelliğine bağlıdır. Gürültü, mesajın alıcıya doğru ve net iletilmesinde engel teşkil eden önemli bir faktördür (Dessler, 1995, s.450).

İletişim Sürecinin Türleri

Toplumun haber alması, kitle iletişim araçları ile gerçekleşmektedir. İletişim, sadece bilgilendirme, duygu ve düşünceleri paylaşma değildir. Aynı zamanda eğitme, öğretme, kaygıları azaltma, sorunları çözme ve toplumsal, bireysel gelişim sağlama gibi pek çok işlevi yapabilme özelliğine de sahiptir (Mesleki Gelişim Eğitim Programı [MEGEP], 2007). Yönüne göre iletişim türü aşağı iletişim, yukarı iletişim, çapraz iletişim ve yatay iletişim olmak üzere dört başlık altında incelenebilir. İletişim türlerine aşağıda yer verilmiştir (Maviş, 2002; Tutar ve Yılmaz, 2003; Gürel ve Gürüz, 2006; Genç, 2008; Akyol, 2013):

1. *Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim Türü:* Bu iletişim türünde, asttan üste doğru işleyen, iş görenlerin problemleri hakkındaki bilgilerin ve işlerin nasıl yapıldığı, yapılacağı bilgilerin alışverişinin yapıldığı iletişim türüdür (Genç, 2008).
2. *Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Türü:* Üstten asta yönelik bilgi akışının olduğu bir iletişim türüdür. Kaynak yönetici iken alıcı iş görenlerdir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim türü, örgüt hiyerarşisini temel almaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarına ne yapması gerektiğini söylediği bir süreç türüdür (Gürel ve Gürüz, 2006; Akyol, 2013).
3. *Yatay İletişim Türü:* Benzer kademelerin yöneticileri ve çalışanları arasında yani fonksiyonel (üretim, halkla ilişkiler, pazarlama gibi) bölümlerin arasında iletişim akışının olduğu iletişim türüdür. Amacı, sorun çözme ve örgütsel koordinasyonu sağlamadır (Kaya, 2006). Problemlerin, üst kademelere taşınmadan, güven esaslı ve kısa zamanda işlerin yürütülmesi bakımından önemlidir (Akyol, 2013).
4. *Çapraz İletişim:* Bu iletişim türü, yöneticinin kendi alanıyla ilgili konularda başka bölümlerin astlarıyla bilgi akışının olduğu iletişim türüdür. Farklı birimlerde çalışan yönetici ve astların arasındaki iletişim türü olan çapraz iletişim, örgüt içinde empati yeteneğini geliştirirken ayrıca sorumluluk ve uzmanlaşmayı da kolaylaştırmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003; Maviş, 2002; Akyol, 2013).

İletişim Sürecini Engelleyen Faktörler

Örgüt içinde ya da dışında iletişimi güçleştiren birçok engel bulunmaktadır. Kişiler arası ortak dilin kullanılmaması, hiyerarşik düzen, yapılan sınırlamalar, kavramlara çok farklı anlamlar verilmesi, anlaşılır bir biçimde konuşulması gibi faktörler iletişimi engellemektedir. Alan yazın taramasında iletişimi güçleştiren engeller aşağıda belirtilmiştir (Üstüner, 1993, s.80; Uzunoğlu, 1994, s.100; Bursalıoğlu, 2000, s.119; Karagöz, 2008):

Psikolojik: Verici ile alıcının duygu, tutum ve heyecanı gibi kavramlar.

Hiyerarşi: Yetkinin üstte olduğu; geniş veya dar kontrol alanı, düzensiz bilgi alanı ve üst, ast arası ilişkilerde çatışma.

Sınırlama: Örgütün amaçları gereği, birtakım bilgilerin sınırlanması.

Semantik: Konuşma ile yazı dilindeki birtakım sebeplerden dolayı oluşan farklar ya da anlaşmazlıklar.

Statü: Verici ile alıcının akademik, sosyal, mesleksi vb. farklılıklarıdır.

Okul Yönetiminde İletişim Süreci

Okul yönetiminde iletişim, okulda bulunan birey veya grupların amaçları doğrultusunda bilgi, anlam, kavram, duygu, tutum ve düşünce alışverişinin yapılması ile gerçekleşir. Okulda yönetsel faaliyetlerin sürdürülmesi ve problemlerin çözüme kavuşturulması iletişim süreci ile gerçekleşebilir (Açıkalın, 1995, s.90).

Okul yönetiminde iletişim sürecinde, formal ve informal iletişim olarak iki olgudan bahsedilebilir. Formal iletişim, okulda üstten alta veya alttan üste fikir, anlam akışının yapıldığı iletişimdir. Emirler, genelgeler, evraklar ve yönergeler gibi yasaların öngördüğü belgelerin esas alındığı iletişim akışı formal iletişime örnek verilebilir. İnfomal iletişim de eğitim örgütündeki kişi ya da grupların arasındaki iletişimdir. Okul yöneticisi, çalışanların fikir, duygu, düşüncelerini ve örgüt içi sorunları informal iletişim ağına katılarak öğrenebilir (Aydın, 2000, s.152).

2.7.5. Etkileme Süreci

Etki kavramı, davranış bilimlerinin eğitim yönetimine girmesi ile önem kazanmıştır. Etki, bireylerin davranış ve tutumlarını farklılaştıran eylemlerdir. Etki kavramının sözlük anlamı, başkalarını etkileme, farklılaştırma yeteneğidir. Etki, üstün astı etkileme yollarıdır. Aynı zamanda etki direk olarak karar sürecine bağlı bir olgudur. Etkinin dış kanadı yetki, enformasyon ve gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler iken etkinin iç kanadı bireysel ihtiyaçların karşılanması ve örgüt üyelerinin karar sürecine katılmalarının sağlanmasıdır (Bursalıoğlu, 2000).

Etkileme ise iş göreni istenilen özellikte iş yapmasını sağlamak için motive etmektir. Etkileme, iletişim sürecinde bireylerin birbirlerinin inançlarını, fikirlerini, tutumlarını ve davranış gibi olgularını farklılaştırması olarak tanımlanabilir (Gül, 2011). Yöneticinin astlarının faaliyetlerine yön vermesi ve çalışmalarına sevk etmesidir. Etkileme, bir iletişim sürecidir. Aynı zamanda insanlar arasındaki ilişkilerde birbirlerinin davranışlarını, düşüncelerini, tutumlarını, fikirlerini, inanç ve değerlerini farklılaştırması ya da değiştirmesidir (Akçay, 2003).

Etkileme çalışanı, arzu edilen, istenilen özellikte görev yapması için güdülemeye ve motive etmeye denilir. Üst kademedeki çalışanların alt kademelerdeki çalışanların

kararlarına katılmalarını öngören davranışlarıdır (Demirtaş ve Güneş 2002; Gürsel, 2003).

Örgütün işleyişinin ve sürekliliğinin temelinde etkileme süreci bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen görev ve sorumluluğu, çalışanlarını etkileyerek, onları istediği davranışları sergilemelerini sağlayarak yapmaktadır. İnsanları, belirli tutum ve davranışlara yöneltebilme, yöneticinin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Koçel, 1998, s.382).

Etkileme Sürecinin Yöntemleri

Yöneticilerin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için iş görenler üzerinde etkili olabilmeleri gerekmektedir (Keskinkılıç, 2011). Bunun için yönetici, örgüt çalışanlarının işlerini istenen şekilde yapmaları için birtakım etkileme yolları kullanır (Aydın, 2000, s.155). Yönetimin merkezinde olan etkileme sürecinin farklı yöntemleri bulunmaktadır (Gümüş ve Gümüş, 2010). Etkileme yöntemleri iki başlık altında toplanabilir (Eren, 1993, s.320; Gürsel, 2003; Akçadağ, 2012; Ebabel, 2015):

1. *Dış Etki Yöntemleri:* Yetki, hizmet içi eğitim ve bilgilendirme dış etki yöntemleri olarak kabul edilebilir. Yetki aktarımı, enformasyon ve mevcut durumun iyileştirilmesi için hazırlanan hizmet içi etkinlikler çalışanları etkiler.
2. *İç Etki Yöntemleri:* Kişisel ihtiyaçların karşılanması, motivasyon, örgütün benimsenmesi ve karara katılımdır (Bursalıoğlu, 2000; Lunenburg ve Ornstein, 2010).

Etkileme sürecinde, yöntem olarak kullanılan yetki, kullanılması gereken en son yöntem olmalıdır (Akçadağ, 2012). Özellikle eğitim örgütlerinde, dış etki yöntemi olan yetkiden çok iç etki yönteminin tercih edilmesi daha etkili ve kaliteli hizmet verilme olasılığını artıracaktır. Sadece yetkiyle yönetmesi, çalışanların karar sürecine katılımını zorlaştıracaktır (Bursalıoğlu, 2000; Gül, 2011).

Yöneticiler, örgüt çalışanlarının iş performanslarını artırmak, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için güdüleme etki yöntemini de kullanmaktadır. Motivasyon yönteminin, ayrıca örgüte bağlılığını da artırdığını söylemek mümkündür (Lunenburg ve Ornstein, 2010). Etkileme yöntemlerinden diğeri de karara katılımdır. Karara katılımın, çalışanları etkilemesinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1993, s.320):

- Çalışanların, güdülenmesine ilişkin fayda sağlar.

- Çalışanların, tutum, davranış ve alışkanlıklarının farklılaşmasına, yeni fikir ve düşüncelerin benimsetilmesine yardımcı bir araçtır.
- Kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların arasında denge sağlamasına fayda sağlayabilir.
- Karara katılımın çalışana verdiği moral ve motivasyon ile işten ayrılma isteği de azalacaktır.

Okul Yönetiminde Etkileme Süreci

Eğitim örgütlerinde, okul yöneticileri kadar çalışanların da mesleki öğrenim görmüş olması yöneticilerin onları etkileme gücünü istenilen düzeye çıkmasını engellemektedir (Balcı ve Aydın, 2001). Ancak yönetim süreçlerinde ve davranış bilimlerinde eğitim almış yöneticiler, çalışanlarını etkileme yollarını daha etkin nasıl kullanılacağını bilir. Yöneticinin etkileme becerisi iletişim (Yılmaz, 2012), motivasyon, liderlik özellikleri ve davranışları ile yakından ilgilidir (Girgin, 2005).

Bir eğitim yöneticisi, çalışanlarını eğitim amaçları konusunda düşünmeye yöneltmeli, onların yeteneklerini geliştirmelerine yönelik özendirilmeli ve bu konuda yardımcı olmalıdır (Kuğuoğlu, 1997, s.39). Okul yöneticisi, çalışanlarının performansını ve örgüte bağlılıklarını artırmak için etkileme yollarını bilmeli ve etkileme yollarından en uygun olanı seçmelidir (Gül, 2017a).

Okul yönetiminde yönetici ve öğretmenler her daim etkileşim içerisindedir. Dolayısı ile müdürler, farklı kişiliklerle iç içe çalışmaktadırlar (Keskinkılıç, 2011). Bu kişilerin sorunlarını çözenin, onların beklentilerini yerine getirebilmenin ve bütün çalışanları örgütün amaçları etrafında toplayabilmenin önemli bir yöntemi de etkileme sürecinde en uygun yolu seçerek uygulayabilmektir (Sarıtaş, 1991; Ebabel, 2015).

2.7.6. Eşgüdümleme Süreci

Örgütü amaçlarına ulaştırmak yöneticinin temel görevlerindedir. Bu amaçlara ulaşmanın şartlarından birisi de iş görenlerin faaliyetlerini eşgüdümlemektir (Gül, 2017b). Eşgüdümleme, örgütte aynı olan hizmeti görmeye ilişkin çeşitli organların hem gelişmelerini hem de etkinliklerini, bir bütün oluşturacak biçimde düzenlemek amacıyla yapılması gereken bütün iş ve önlemlerdir (İlgar, 2005.). Eşgüdümleme, örgütte bulunan kaynakların birleştirilmesi; düşünce, fikir ve becerilerin uzlaştırılması gibi yollarla örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlar için yapılan tüm eylemlerdir. Kısaca bir amacı gerçekleştirmek için elde bulunan bütün madde ve insan kaynaklarının bütünleştirilmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Diğer bir tanıma göre eşgüdümleme,

kuruluşların amaca ulaşabilmek için iş birliği içinde uyumu sağlama sürecidir. Koordine etme ve uyumu sağlama bir eşgüdümlemedir. Çalışanların kendi yaptıklarının ve başarılarının, örgüte olan katkısını gördüklerinde en iyi eşgüdüm ortaya çıkacaktır (Greenberg, 1976, s.67). Fayol'e göre eşgüdümleme diğer bir adıyla koordinasyon, çalıştırmayı kolay hale getirebilmek için örgüt içi bütün eylem ve faaliyetlerin ahenkleştirilmesidir (Mucuk, 2006).

Eşgüdümleme, iş bölümü yöntemi ile farklı parçalara ayrılmış örgütsel faaliyetlerin farklı birimlerde farklı çalışanlarca harcanan çabaların örgütsel amaçlar etrafında birleştirilme yöntemidir (Kaya, 1993, s.105). Yani bölümler arasında oluşan iş birliğinin önem ve kalitesidir. Bu kalite yükseldikçe bölümler arasındaki anlaşmazlıklar ve sorunlar azalacak, iş birliğinin düzeyi ile karşılıklı anlayış düzeyi de artış gösterecektir. Bu artışa paralel olarak en iyi ölçüde eşgüdüm gerçekleşecektir (Eren, 1993, s.179). Örgütsel amaçlara ulaşabilmede, kişilerin ve onların oluşturduğu grupların gösterdiği çabaları amaca yöneltmede eşgüdümleme önemli bir rol üstlenir. Örgütün amacına dayalı eylemler içinde eşgüdüm olmazsa bir eylem diğer bir eylemi engelleyebilir ya da eylemler arasında boşluk oluşabilir (Yiğit, 2000). Eşgüdümleme, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarının bir araya getirilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerin uzlaştırılması yolları ile örgütsel amaçlara ulaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 2000, s.124).

Eşgüdümlemenin iki ögesi bulunmaktadır. Bunların birincisi kaynakların birleştirilmesi ikincisi de bilgi ile becerilerin uzlaştırılmasıdır. İnsan ögesi hariç diğer girdilerin eşgüdümlemesini oluşturmak kolay olacaktır. Ancak bireyler ya da grupların eylemleri arasında iş bölümü oluşturmak, eşgüdümü sağlamak zor olacaktır. Kişilerin birbirleri ile uyumlu çalışması ve örgüt amacına onların yönlendirilmesi, yönetici ile kendileri arasındaki sorumluluk, görev, yetki ve beklentilere bağlıdır (Aydın, 1988; akt. Yiğit, 2000).

Eşgüdümleme, örgüt içinde oluşan karışıklıkları önler, plan ve politikaları kurallara uygun bir şekilde gerçekleştirir, bireyler arası ilişkileri düzenler, uzlaşmayı sağlar, sorunların çözümünü kolaylaştırır ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardım eder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005). Çoruk'a (2012) göre yönetim süreçlerinden olan eşgüdümleme, diğer süreçleri de etkileyen bir role sahiptir. Örgütün çalışma sürecinde oluşan her koşulda gerekli oldukça eşgüdümlemenin yeniden oluşturulması sağlanabilir (Barut, 2007).

Okul yönetiminde eşgüdümlemenin oluşturulabilmesi, okulun vizyon ve misyonunun tüm çalışanlarca net bir şekilde bilinmesi ve benimsenmesi ile başlar. Bu benimsenme ile okulda sinerji oluşabilir. Okulda eşgüdümlemenin gerçekleşmesi gerekli olan şartların sağlanması ile mümkün olacaktır. Bu şartları Bursalıoğlu (2000, s.125) aşağıdaki gibi belirtmektedir:

1. Görevsel yönetim yapısı olmalı,
2. Görev ve sorumlulukları, ilişkileri açık ve net belirtilen bir örgüt şeması bulunmalı,
3. Yazılı politika ile tüzükler, plan ve programlar olmalı,
4. Kişiler arası etkili bir iletişim olmalı,
5. Koordinasyon bölümü ve alanında uzmanlaşmış personeller çalışmalı,
6. Yetki düzgün, kendi ilkeleri içinde kullanılmalı,
7. Düzenli olarak rapor ve kayıt tutulmalı,
8. Problemler yaşandığı zaman gerektiği yer ve zamanda uzmanlık komiteleri oluşturulabilmeli,
9. Moral ve motivasyon eğitimi sağlanmalı.

Eşgüdümleme Sürecinin İlkeleri

Yönetim süreçlerinin bir ögesi olan eşgüdümlemenin düzgün ve etkin bir şekilde sürekliliğinin sağlanabilmesi için bir takım temel ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu ilkeleri dört başlık altında toplamak mümkündür:

1. Dolaysız İlişki İlkesi: Bireyler arası, yüz yüze yatay ilişki ile gerçekleşen emir-komutanın olmadığı bir ilkedir (Keskinkılıç, 2011).
2. Etkileşim İlkesi: Bir arada çalışan kişilerin birbirini etkilediği, problem karşısında bütün seçeneklerin karşılıklı etkilerinin düşünüldüğü bir ilkedir (Akçay, 2003).
3. Erkenlik İlkesi: Bölümler arasındaki uyumun, işleyiş sürecinin planlanmasının ve gerekli programların oluşturulmasının en başında eşgüdümlemenin oluşturulduğu bir ilkedir (Keskinkılıç, 2011).
4. Süreklilik İlkesi: Eşgüdüm, bir kez ya da bir problemin çözüme kavuşması için değil sürekli olarak yapılması gerekliliğini belirten bir ilkedir. Eşgüdümleme, birbiri ile ilişkili bütün problemlerin çözümünde sürekli ihtiyaç duyulan önemli bir süreçtir (Akçay, 2003; Keskinkılıç, 2011).

Eşgüdümleme Sürecinin Yöntemleri

Eğitim örgütlerinde, çalışanlar arasında eşgüdümü oluşturmak için değişik yöntemler gerekebilir. Bu bağlamda üç yöntemden bahsetmek mümkündür (Bursalıoğlu, 2000; Gümüş ve Gümüş, 2010):

Emir ile eşgüdüm yöntemi: Yönetimde, tek adam modelinin ve otoriterin hakim olduğu (Akçay, 2003), yöneticinin etkiden ziyade yetkisini kullandığı bir yöntemdir (Taymaz, 2003; Bursalıoğlu, 2000).

Grup ile eşgüdüm yöntemi: Örgüt içinde iş görenlerin örgüt amaçları etrafında toplandığı, çalışanların karara katılımlarının sağlandığı ve örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin kurulduğu yöntemdir (Gümüş ve Gümüş, 2010; Bursalıoğlu, 2000).

Bağımlılığın olduğu eşgüdüm yöntemi: Görev ve sorumlulukların adil, uygun bir şekilde dağıtıldığı, uzmanlaşmanın daha sık görüldüğü eşgüdüm yöntemidir (Gümüş ve Gümüş, 2010). Bu yöntemde sürekliliği olan bir bağımlılık söz konusudur. Dolayısıyla uzmanlaşmış çalışanın diğer çalışanlar arasında eşgüdümü sağlamada önemli ve etkin bir görev üstlenmektedir (Yiğit, 2000).

Yönetim aynı zamanda bir ekip çalışması demektir. Yönetici, çalışanları ile ekip olmazsa örgütsel amaçların gerçekleşmesi zorlaşacaktır. Ekip çalışmasının temelinde ise eşgüdümleme vardır (Gümüş ve Gümüş, 2010). Yönetici, yönetim süreçlerinin ögesi olan eşgüdümlemeyi kullanarak iş görenlerinin faaliyetlerini ve eylemlerini örgüt amaçları doğrultusunda birleştirir (Akyol, 2013).

Okul Yönetiminde Eşgüdümleme

Okul yönetiminde, eşgüdümün oluşturulabilmesi okulun kısa ve uzun süreli amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına çok önemli bir rol oynamaktadır. Okul içindeki ve dışındaki grupların birbiriyle olan iletişim, bilgi ve değerler paylaşımında oluşabilecek olumsuz sonuçlara karşı okul yöneticisinin yönetim süreçlerini dikkatle uygulaması gerekmektedir. Problemleri çözmek ve yanlışlıkları düzeltmek için eşgüdümlemeye ihtiyaç vardır. Okul amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için sadece okul içi gruplarla değil veliler gibi okul dışındaki gruplarla da yöneticinin eşgüdümü gerçekleştirmesi çok önemlidir (İlgar, 2005; Gürsel, 2003; Ebabil, 2012).

Okul yöneticisinin, yönetimin tek başına değil bir ekip çalışması ile gerçekleştiğini bilmeli ve bu ekibin içinde kendisinin de yer alması gerekmektedir. Ekip

ile çalışmanın temelinde eşgüdümleme vardır. Okul yöneticisinin eşgüdümlemeyi kullanarak öğretmenlerin ve diğer personelin eylemlerini, faaliyetlerini istenilen amaç doğrultusunda birleştirmesi ile hedefe daha kolay ulaşıldığı görülecektir. Diğer okulların, velilerin ve dış çevrenin bu eşgüdümleme sürecine katılımının sağlanması da yöneticinin eşgüdüm ve yöntemlerini iyi bilmesi ile gerçekleşecektir (Yılmaz, 2012).

2.7.7. Değerlendirme Süreci

Yönetim süreçlerinin son ögesi değerlendirmedir. Tüm örgütlerde olması gereken nitelikte ve özellikte olmasa da kontrol ve değerlendirme yapılmaktadır. Bu sebeple değerlendirme, bütün yöneticilerin dikkatle yapması gereken önemli görevlerindendir (Akçay ve Başar, 2004). Değerlendirme, örgütün varmak istedikleri hedef ile amaçların ne kadarını ya da ne ölçüde yapılabildiğinin belirlenmesidir (Erdoğan, 2006, s.81). Örgütsel amaçları nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin sistematik düzenli bir araştırmayla saptanması ve bağımsız bir şekilde ortaya koyulmasına değerlendirme denilebilir (Twersky ve Lindblom, 2012). Diğer bir tanıma göre değerlendirme, amaca ulaşmak için işlerin yapılması sırasında oluşabilecek karışıklıkları ve yanlışlıkları düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen bir eylem ya da işlemdir (Gürsel, 2003).

Değerlendirme daha genel anlamda, ölçmekten çok sorgulama, betimlemeyi ve yargılamayı içeren, tasarlayan bir kavramdır. Gerçekleştirilmesi beklenen amaçların, etkin ve etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlamak ya da ulaşılmak istenen hedefleri gerçekleştirebilme becerisini, derecesini saptamaktır. Değerlendirme, daha çok içerik ve duruma bağlıdır (Aydoğan, 1998; Aydın, 2000; Akyol, 2013).

Etkili, doğru bir değerlendirme yapabilmeye, amaca ve hedefe varılıp varılmadığını anlamak oldukça önem arz eder (Stobart, 2005, s.215; akt. Gül, 2017a) . Değerlendirmenin tarafsız olarak gerçekleştirilebilmesi için değerlendirme ölçütlerinin tam olarak belirlenmesi ve bu süreçte düzeltme ile değiştirme faaliyetlerinin de takip edilmesi sağlanmalıdır (Gül, 2017b). Değerlendirmenin amacı yapılan faaliyetlerin, uygulamaların ve eylemlerin başarı derecelerini objektif bir şekilde ortaya koyabilmektir. Değerlendirme, okul örgütünün gösterdiği hizmet hizmetleri ve verimliliği de artıran bir süreçtir (Boyacı, 2006).

Değerlendirme süreci bazı kaynaklarda denetleme veya kontrol etme olarak geçmektedir (Erdoğan, 2003). Değerlendirme sürecinde, toplanan veriler ışığında yönetim süreçleri sürdürülebilir özelliğini canlı tutulabilir. Değerlendirme süreci

sayesinde bütün örgütün ve her üyenin etkililik derecesi belirlenebilir (Barut, 2007). Bu süreç, iş görenler için özendirici ve onların çalışmalarını destekleyici, amaca ulaşılabilme için de verimliliği artırıcı olmalıdır (Coşkun, 2006).

Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Değerlendirme sürecinde, örgütün başarı sağlaması için planların yapılması, liderlik unsurları, oluşan problemlerde yapılması gerekenler ve alınması lazım önlemler önemli bir rol oynamaktadır. Eğer ki bu süreç, yönetimdeki eksiklikleri ve yapılması gerekenleri belirlemeye yardımcı oluyorsa değerlendirmede başarılı olunmuş demektir (Ataman, 2001). Erdoğan (2010), değerlendirme sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamıştır:

1. *Değerlendirme Sürecinde Neyin Değerlendirileceğinin Tespit Edildiği Aşama:* İlk aşama, katılıma dayalı bir aşamadır. Ortak akılın önemli olduğu ve düşünsel çabaların olması gerektiği önemli bir aşamadır.
2. *Değerlendirme Sürecinde Performans Değerlerinin Tespit Edildiği Aşama:* İlk aşamada ortak akıl ile neyin değerlendirileceği tespit edildikten sonra, ölçüler belirlenir. Ancak kullanılacak olan birimlerin doğru, net ve açık olmasına dikkat edilmelidir.
3. *Değerlendirme Sürecinde Ölçümün Yapıldığı Aşama:* Belirlenen değerlerin ne kadarına ulaşıldığını saptamak üzere birtakım yöntemler tespit edilerek ölçüm yapılır. Bu ölçümleri yapmak için farklı yöntemler kullanılabilir.
4. *Değerlendirme Sürecinde Sonuçların Belirlenen Değerlerle Karşılaştırıldığı Aşama:* Bu aşamada önce tespit edilmiş olan değerlere göre ölçüm uygulanarak sonuçlar karşılaştırılır.
5. *Değerlendirme Sürecinin Tekrarlandığı Aşama:* Bulunan sonuçlar, önceden tespit edilen değerlerle uyuşmuyorsa bu süreci tekrarlamak gerekmektedir.
6. *Değerlendirme Sürecinde Çözüm Aşaması:* Yapılmış olan tüm değerlendirmelerden sonra sonuca göre hedeflenmiş olan performans sağlanamazsa çözüme gidilir ve hedeflenen performansa ulaşılması için yeni öneriler ve farklı yöntemler geliştirilmeye çalışılır.

Değerlendirme süreciyle örgütün sorunları, sorunlara çözüm yolları, yetersizlikleri, eksiklikleri ve güçlü yanları tespit edilir. Değerlendirme sürecinin formal ölçüleri, yeterli olma ve kıdem iken informal ölçüleri, üstler ile fikir birliğine varılması, meslektaşlar arasındaki etkili iletişim ve iyi geçinmedir (Bursalıoğlu, 2000).

Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Yöneticilerin, çalışmalarını ve yönetim süreçlerini ekili kullanıp kullanmadığını belirli aralıklarla özeleştiri yaparak değerlendirmelidir. Çünkü yapılan bu değerlendirmelerle kendi yeteneklerinin ve çalışanları ile olan ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır. Yöneticiler, değerlendirmeleri düzenli aralıklarla ve zamanında yapmalı, objektif olmalıdır (Denizer, 2005). Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2010, s.83):

- Tek ve sabit ölçüt kullanma,
- Müsamaha gösterme yani gerçek olandan daha çok ölçüt ve değer verme,
- Çalışanların hem kendi alanında hem de diğer alanlarda mükemmel olmasını bekleme (hale etkisi),
- Olaylara objektif bakamama,
- Her çalışanın ölçütünü ortalama olarak değerlendirme.

Örgüt içinde değerlendirmenin düzgün işlemesi için bu görevi yerine getiren yöneticiye önemli sorumluluk ve görevler düşmektedir. Bu görevleri etkili olarak yapabilmesi, yöneticinin yönetim ile ilgili beceri ve gerekli donanım özelliklerine sahip olmalıdır (Karagöz, 2006).

Okul Yönetiminde Değerlendirme Süreci

Okul örgütünde yapılan değerlendirmeler, personelin katılımı olmadığında hoşlanmadıkları bir sürece dönüşecektir. Öğretmenlerin eylemlerinin ve performanslarının değerlendirilmesi başka meslek gruplarına oldukça zordur. Bunun sebebi de ortaya çıkan ürünün yani öğrenci davranış ve tutumlarının sonuçlarını görebilmek uzun zaman alacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, değerlendirme sürecinde dikkatli olması ve bunun için uygun yöntemler seçmelidir (Karagöz, 2006).

Wareing'e (1990) göre okul örgütünde öğretmen değerlendirmenin amacı, okul amaçlarına ulaşma yolunda öğretme-öğrenme faaliyetinin en iyi biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Etkili, düzgün yöntemlere uygun olarak yapılan bir değerlendirme öğretmenlerdeki korkuyu azaltıp onların potansiyelini azaltarak öğretim kalitesini de yükseltecektir (Spitz, 2001).

2.8. Yönetim Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısı çok önemli bir yere sahiptir. Okul örgütünde örgütsel adalet algısı, pek çok sebeplerden ve değişkenlerden etkilenebilmektedir. Örgütte yönetici davranışları, çalışanlar üzerinde örgütsel adalet

algısının belirlenmesinde çok önemli bir faktördür. Çünkü yöneticiler, yönetim süreçlerinden olan karar verme alt boyutunda çalışanların katılımını sağlayan, iş görenleri ve işleri yönlendiren, eşgüdümleyen, planları yapan kişilerdir. Yönetim süreçlerindeki her alt boyutun uygulanması çalışanları olumlu veya olumsuz yönde mutlaka etkileyecektir (Sayles, 1981).

Örgüt içinde, yöneticiler ile çalışanlar arasında adaletin oluşturulmasında sadece dağıtım adaletle ilgili maddi unsurlar yeterli olmayacaktır (Demirel ve Seçkin, 2011). Bunun yanı sıra etkileşim adaletle ilgili olan kişiler arası ilişkiler ve işlemsel adalet ile ilgili olan prosedür işlemler de örgütsel adaletin sağlanmasında etkili olacaktır (Ibragimova, 2006).

Yapılan bu çalışmada, yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi başlık altında incelenmiştir. Yönetim süreçlerinin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki değerlendirilip belirlenmeye çalışılmıştır.

2.8.1 Karar Verme ve Örgütsel Adalet

Yönetim süreçlerinin ilki “karar verme” dir. Karar verme, yönetimin en önemli unsuru olup diğer süreçlerin temelidir. Karar verme süreci, örgüt içindeki değişikliklerin yapılması, problemin çözülmesi, çatışmanın önlenmesi, verim ve güdülemenin artırılması amacıyla kullanılırken; yönetim süreçlerinin, örgütün uzun sürmesi adına da çok önemli bir unsurdur (Bursalıoğlu, 2000).

Karar verme, yönetim süreci gibi değişik faaliyetlerin birbirini izlediği ve bir tercihin yapıldığı alt bölümlerden meydana gelmektedir. Bunlar:

1. Amacın belirlenmesi veya problemin tespiti
2. Amaçları irdeleme ve gerekli verileri toplama
3. Alternatif yolların belirlenmesi
4. Olası sonuçların tahmin edilmesi
5. Amaçla örtüşen en uygun olanının seçilmesidir (Besler, 2009; İraz, 2004).

Karar verme sürecinde doğabilecek adalet noksanlığı, hedeflenen süreçlere ulaşılmasına engel olmanın yanı sıra örgütün planlarının da hayata geçirilmesinde sıkıntı yaratacaktır (Chegini, 2009).

Bursalioğlu'na (2002) göre enformasyonun eksik olması, amaçların istenilen düzeyde öğrenilmemesi, seçenekleri yanlış değerlendirme, zamanın yetmemesi ya da verimsiz kullanılması gibi faktörler karar verme sürecini etkilemektedir. Okul yönetiminde olumlu ve etkili bir iklimin oluşturulabilmesi, hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için öğrenci ve öğretmen motivasyonunun artırılması, öğretim programlarının iyi koordine edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda okul yöneticisinin dolaylı bir etkisi vardır (İraz, 2004). Demokratik bir ortamda, öğretmen ve öğrencilerin gerekli olduğu yerde ve zamanda ilgili kararlara katılımlarının sağlanması öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu olumlu şekilde etkileyecektir. Doğru kararların doğru zamanda alınması, örgüt içinde adil olunması ve en uygun kararların alınması ile hedeflenen amaca daha kolay ulaşılacaktır. Aksi takdirde örgütün hedefine ulaşması zor olacak ve beraberinde pek çok problemi de getirecektir (Bursalioğlu, 2000).

Örgütsel kararlar, yöneticilerin yetkilerinden kaynaklanan sorunların çözümünde başvurdukları seçim sürecidir. Bu sürecin hedefi, örgütün ulaşmak istediği verimi elde etmektir (Akyol ve Akçay, 2015). Dolayısıyla karar verme süreci, örgütsel adalet anlayışıyla doğrudan ilintilidir. Aynı zamanda örgütsel adalet, yöneticilerin ne kadar adil olduğuyula ilgili olarak çalışanların algılarını ve sonuçlarını etkileyen bir ögedir. Örgütte iş görenlerin, örgütsel adalet algısına sahip olması demek, onların iş doyumlarına ulaşması ve örgütün hedeflerine erişmesi bakımından oldukça önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgüt içinde, kararların nasıl alındığı ve bu kararlar alınırken kriterlerin neler olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir. Bu süreçte alınan kararların objektifliği, örgütteki adalet algısını belirleyen önemli bir faktördür (Akyol ve Akçay, 2013). Ayrıca, örgütte alınan kararlara ilişkin üyelerin kazanımlara eşit olarak cevap vermesi, yönetimin adil kararlar aldığının bir işaretidir. Örgüt içindeki güven duygusu, örgüt üyelerinin olumlu algılarının oluşmasını sağlayan önemli bir sebeptir. Güven duygusu, örgütün sürekliliği için hayati bir önem arz etmektedir (Schindler ve Thomas, 1993). Dolayısıyla, karar verme sürecinde, astların karara katılımı onların üstlerine olan güvenlerinin olumlu yönde olmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak karar verme süreci, örgütsel adaletin tüm boyutları ile ilişkili bir süreçtir. İş görenlerin karara katılımının sağlanması ve kararlar alınırken her yönde adaletin varlığının hissedilmesi, iş görenlerin örgüte olan bağlılığını ve güvenini artıracaktır. Bu

bağlamda örgütteki oluşan adalet algısı, örgütün verimli olmasını, örgütün sürekliliğini ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi konusunda belirleyici önemli bir faktördür.

2.8.2. Planlama ve Örgütsel Adalet

Plan; neyin, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini belirten bir araçtır. Plan, strateji ve politika kavramlarını da içine alır. Planlama ise örgütün amaçlarına ulaşmak için sistemli ve kapsamlı bir strateji oluşturarak, örgüt içindeki faaliyetlerin nasıl yapılacağını ve koordine edileceğini önceden belirlemektir (Robbins ve Coulter, 2003). Planlama neyin, ne zaman yapılması gerektiğinin bilinmesidir. Örgütteki en üst ve alt birimde bulunan yöneticinin planlama yapması gerekir (Ergun, 2004).

Planlamanın temel amacı, örgütün önceden belirlenmiş hedefe ulaşması için eldeki kaynakları rasyonel biçimde kullanmaktır. Bu doğrultuda planlı yapılacak pek çok faaliyette adil olunması, örgütün uzun süreli ve etkin olmasını sağlayacaktır. Plansız yapılan çalışmalar ve faaliyetler örgütü amacından uzaklaştıracak ve onun uzun ömürlü olmasını engelleyecektir (Demirel, 2009).

Planlama, önceden tespit edilmiş amaçlara rasyonel bir biçimde yaklaşılması ve amaçların gerçekleştirilmesindeki hazırlık olarak ifade eden Bursalıoğlu (2002, s. 97) ayrıca planlamayı, uygulamadan önce düşünmek ve ileride olabilecek her şeyi değerlendirme süreci olarak açıklamıştır. Dolayısıyla okul yöneticisi, planlama yaparken gelecekte neler olabileceğini tahmin etmesi ve örgüt içindeki adaleti sağlayabilmelidir. Aynı zamanda öğrencilerin ve öğretmenlerin, kişisel, toplumsal, ekonomik durumlarını bilmesi ve iyi tanınması gerekmektedir. Planlama sürecinde, bütün bunları göz önünde bulundurarak adil olmalı; planlama konusunda bilgili ve yetenekli olmalıdır.

Bir okul yöneticisi, planlama sürecinin daha etkin ilerleyebilmesinde, öğretmenlerde oluşan adalet algısı temel koşullardan birisidir. Çalışanlar, diğer süreçlerde olduğu gibi planlama sürecinde de yapılan eylemlerin adil olup olmadığını değerlendirirler. Değerlendirmeler sonucunda farklı tepkiler göstermektedirler. Bu tepkilerin olumlu yönde olması, okul yöneticilerinin planlama yaparken adil kararlar alması etkili olacaktır (Akyol, 2013). Çalışanların kendileri ile ilgili planlamalarda adil kararların alınması onların örgüte bağlılıklarının artmasını ve olumlu davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Adalet algısı ile örgütsel davranışın birbiri ile ilintili olduğu muhtemeldir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng., 2001). İlgili araştırmalarda örgütsel planlarda, örgütsel adaletin çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını

büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel adaletin planlama sürecinde önemli bir işlevi üstlendiği ve iş görenlerin performansına yansıdığı söylenebilir (Colquitt vd., 2001).

2.8.3. Örgütlenme ve Örgütsel Adalet

Örgüt, Latince “organon” (organ) kelimesinden türemiş bir kavramdır. Örgüt, bireylerin bir araya gelerek tecrübe, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek ortak bir amacı gerçekleştirmelerini mümkün kılan iş bölümü sistemidir (Şimşek, 2010). Örgütlenme kavramı ise planların nasıl yapılacağına karar verilmesi ve organize edilmesidir. Hedefe ulaşabilmek için örgütlenme yapılması gerekir (Öztürk ve Başpınar, 2012).

Örgütlenme, üç evreden oluşmaktadır. Bu evreler; işlerin belirlenip bölümlere ayrılması, çalışanların belirlenip görevlendirilmesi son olarak da yer, zaman ve araçların belirlenmesidir. Planlama yapılırca fonksiyonlar, örgüt birimleri olarak toplanır (Paşaoğlu, 2013).

Örgütlenme süreci, örgüt içinde, işlerin belirlenmesi ve işleri yerine getirecek olan çalışanların görevlendirilmesi, onlara yetki ve sorumluluklarının dağıtılması, ihtiyaç duyulan araç, gereçlerin temin edilmesi sürecidir (Tengilimioğlu vd., 2009). Bu süreçte, örgütsel adaletin dağıtım alt boyutu etkili olmaktadır. Dolayısı ile örgütlenme sürecindeki dağılımların adil ve eşitlik ilkelerine uygun olarak yapılması, çalışanların görevlerini daha verimli yapmalarını ve adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Akyol, 2013).

Örgütlenme sürecinin ayrıca örgütsel adaletin etkileşim boyutu ile de yakından ilişkisi vardır. Örgüt içinde görev dağılımı yapılan iş görenler ile yetki sahibi karar verici arasındaki etkileşim oldukça önem arz etmektedir. Örgüt içi ilişkilerin açık ve net ifadelerle yapılması etkileşim adaletle ilgilidir (Güney, 2011). Güven ve saygı kavramları üzerine kurulmuş olan etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına hissettirmeleri çalışanlarda olumlu bir adalet algısı oluşmasını sağlayacaktır (Akyol, 2013).

2.8.4. İletişim ve Örgütsel Adalet

Dökmen'e (1997, s. 19) göre iletişim, iki birey ya da birim arasında birbirleriyle olan mesaj alışverişidir. Birtakım düşüncelerin, problemlerin, açıklamaların ve enformasyonun kişiden kişiye aktarılmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2005). İletişim süreci ise bireylerin davranışlarını değiştirmek, grup içi ilişkileri geliştirmek, örgütte bilgi alışveriş ağını oluşturmak, sorunları çözmek ve koordinasyonu sağlamak gibi amaçları gerçekleştirebilme sürecidir (Karagöz, 2006). Bu bağlamda okul yöneticisinin, çevresiyle

olan ilişkilerinde etkili bir iletişim ağı oluşturarak, okul örgütü ile çevresi arasında eşgüdümü sağlamalı ve köprü vazifesi oluşturabilmelidir. İletişim sürecini, iyi bilmeli ve bu konuda yetenekli olması gerekmektedir. Ayrıca, okul örgütünün verimliliğinin devam ettirilebilmesi için yöneticinin, paydaşlarına alınan kararları, yapılması gerekenleri ve buyrukları, etkin bir iletişim sistemi oluşturarak iletmelidir. Örgütsel adalet olarak düşünüldüğünde yöneticilerle iş görenler arasındaki iletişimin adil olması örgütün başarısı, performansı ve güdülenmesi açısından oldukça önemlidir (Akyol, 2013).

İletişim, Latince “communis” kelimesinden türemiş “communication” kelimesidir. Türkçe karşılığı ise toplumsallaşmak, toplu olarak yaşamak anlamlarındadır (Güney, 2011). İletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktarma sürecidir. Bireylerin davranışını değiştirmek için kavramların, bilgilerin ve sembollerin iletilmesidir. İletişim sürecinin beş ögesi bulunmaktadır. Bunlar:

1. Kaynak (mesajı yollayan kişi),
2. Mesaj (alıcıya gönderilen uyarıcı),
3. Kanal (mesajın iletilmesini sağlayan dil ve göz gibi araç),
4. Alıcı (mesajın ulaştırılmak istenilen kişi),
5. Dönüttür (alıcının göstermiş olduğu tepki) (Ebabil, 2015).

Örgütsel iletişim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek isteyen örgütün, yönetim uygulamalarının yani karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirmenin yasa ve kurallar çerçevesinde uygulanan bir iletişim şeklidir (Güney, 2011). Okul örgütlerinde iletişim, yönetim ve eğitim için hayati bir önem taşımaktadır. Okullarda, en önemli malzeme insan olduğu için insan ilişkilerinde iletişimin yeri büyüktür (Polat ve Küçük, 2008).

Okul içinde iletişim sürecinde, adaletin hissedilmesi, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimi kuvvetlendirecektir. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu, kişiler arası ilişkilerin özelliklerine vurgu yapan bir boyuttur (Roch ve Shanock, 2006). Etkileşim adalet de iletişim süreci gibi örgütsel uygulamalarda insani boyutlarla ilgilenen bir boyuttur (Bies, 2001).

Etkileşim adalet, kişilerarası etkileşim adalet ile bilgisel adalet şeklinde iki boyutta incelenebilir. (Colquitt ve Shaw, 2005). Kişilerarası etkileşim adalet, yöneticilerin ilgili dağıtımları, çalışanlara iletirken gösterdiği davranış ve tutumlar biçiminde ifade

edilebilir. Bilgisel etkileşim adalet ise, yöneticilerin yapılan ya da yapılacak olan işlemleri çalışanlarına iletme şeklidir. Her iki iletişimin de adil olması, çalışanlarda, adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir (Greenberg, 1996). Niehoff ve Moorman, 1993’de yaptıkları araştırmada etkileşimsel adaletin, okul idarecilerinin yönetim süreçlerinin uygulanması sırasında alınan kararların nasıl söylendiğinin öneminden bahsetmişlerdir.

Örgüt içinde yönetim süreçleri uygulanırken, yönetici ve çalışanlar arasındaki haberleşme süreci önemli bir role sahiptir. Bu iletişim sırasında saygı, nezaket, etkili dinleme ve dürüstlük, adalet algısını etkileyen faktörlerdir. Bir çalışanın iletişimden kaynaklı, adalet algısının düşük olması, yöneticilerine ve kurumuna karşı olumsuz, istenmeyen davranışlar sergilemesine yol açabilir (Polat, 2007).

Örgüt içinde hem yönetici hem de çalışanlar arasında etkili iletişimin oluşturulabilmesi, örgütsel adalet algısının olumlu yönde etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Örgütsel adalet algısının olumlu yönde oluşması, kurum içinde çalışanlar arasında paylaşma ve iş bölümü artacaktır. Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşması, örgütün sürekliliğinin sağlanması ve başarının yakalanması ile sonuçlanacaktır (Akyol, 2013).

2.8.5. Etkileme ve Örgütsel Adalet

Yöneticiler, çalışanlarını güdülemede, kuruma bağlılıklarını sağlamada, örgüt amaçlarını benimsetmede ve kendilerini mesleki anlamda geliştirmede kendi etki güçlerini kullanmalıdırlar. Etki gücünü kullanırken, etkileme yöntemlerini bilmeleri, bu yeterliliğe sahip olmalı ve amaca ilişkin yöntemleri uygulamalıdırlar (Kasım, 2008). Etki, başka bireylerin davranış ve tutumlarını değiştiren eylemlerdir (Erçetin, 1993, s. 35). Etkileme ise, yöneticinin örgütü etkilediği tutum ve davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. Etkileme, yapılan veya yapılacak olan faaliyetlerin temelini oluşturduğu için yönetim süreçlerinde ayrı bir yer tutar. Etkileme, çalışanların amaçlar doğrultusunda tarafsız, rasyonel ve güdüleme sürecidir (Şimşek, 2002). Etkileme, örgüt içinde faaliyetlerin yapılması ve devamının sağlanması için iş görenleri motive etme, adil bir lider olma ve etkili iletişim ortamı oluşturma sürecidir (Baraz, 2012). Etkileme yerine yöneltme ve yönlendirme gibi kavramlar da kullanılabilir (Taymaz, 2003).

Etkileme süreci, bireyler arası ilişkilerde birbirlerinin tutumlarını alışkanlıklarını değerlerini ve davranışlarını farklılaştırma sürecidir. Bu süreci önemli kılan, insanlara hizmet etme görüşünün hakim olduğu, sosyal özelliklerin görüldüğü ve farklı kişiliklere

sahip çalışanların ortak değerlerin paylaşıldığı bir sistem olmasıdır (Haimann, 1978, s.116; Akçay, 2003). Örgüt çalışanlarının, adalet algıları hem işe karşı davranış ve tutumlarını hem de iş doyumlarını etkilemektedir (İşbaşı, 2000; Aydın ve Kepenekçi, 2008).

Etkileme, iş göreni ve paydaşları bir amaca ulaşabilmek için istenilen nitelikte iş yapmasını sağlamak, güdülemek (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.58), yöneticilerin çalışanların kararlarına, tutumlarına ve davranışlarına tesir etmektir (Gürsel, 2003, s.73). Aydın'a (2000, s.155) göre örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede başarılı olabilmesi, yöneticinin etkileme yollarını bilmesi ve o yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Okul ortamında paydaşlar sürekli etkileşim içerisindedir. Dolayısıyla bu süreçte öğretmenlerin örgüte bağlılığını artırmada ve örgütün amaçlarına ulaşmasında yöneticinin, onları etkilemede yeterli olması oldukça önem arz etmektedir. Verimi artırma doğrultusunda iş görenleri etkilemenin en önemli faktörlerden birisi de örgüt içinde adalet algısını hissettirebilmektir. Yöneticinin adil davrandığı bir ortamda çalışanlarla etkileşim kolaylaşacaktır. Ayrıca bu durum çalışanların motive edilmesi ve onların iş tatminini hissetmeleri konusunda da etkili olacaktır (Akyol ve Akçay, 2013).

Yönetim süreçlerinden etkileme boyutunu en önemli fonksiyonu olan yönetici, motivasyon tekniklerini kullanarak etkili liderlik yetenekleri ile örgüt çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda iş görmelerini sağlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006). Etkili liderlik rollerinin ve güdüleme tekniklerinin örgütsel davranışla ilişkisi, araştırmacılara konu olmuştur.

Yapılan literatür taramada, örgütsel adaletin dağıtım ve süreç boyutu algılarının liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Charash, 2001). Yönetim süreçlerinde adaleti ilke edinmiş bir yöneticinin, çalışanlarını amaçlar doğrultusunda etkilemede zorluk çekmeyecektir. Örgüt yönetiminde yöneticinin; örgütsel adaletin dağıtım, işlemsel ve etkileşim adalet boyutlarında adil olduğu algısı çalışanlarda performans artmasını sağlayacaktır. Böylelikle de örgüt içinde istenilen kazanımlar elde edilecektir (Akyol, 2013).

2.8.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon) ve Örgütsel Adalet

Eşgüdümleme (koordinasyon) genel anlamda iş birliği sistemidir. Daha geniş anlamda ise bir örgütün, sistemli ve devamlı çalışabilmesi için organlar, amaçlar, bireyler

ve yapılan faaliyetler arasında iş birliğinin sağlanmasıdır. Bu da şu şekilde gerçekleşir (Genç, 2008):

1. Klasik, emir yolu ile (tek adam yönetim) eşgüdümleme: Bu tip örgüt yönetimlerinde katılım, uzmanlaşma ve yenilikler oldukça azdır.
2. Grup yolu ile eşgüdümleme: Grup ve iş birliği ile yapılan eşgüdümlemedir.
3. Bağımlılığın bilinmesi ve tanınması yolu ile olan eşgüdümlemedir: Örgüt içindeki ödüllerin, olanakların, terfilerin ve statülerin eşit ve adil olarak dağıtılmasıdır.

Eşgüdümleme (koordinasyon), yönetim süreçlerinin önemli bir boyutudur. Yönetim işi, tamamen bir ekip işidir. Yönetici, örgütün hedeflerini ancak belli bir ekiple gerçekleştirebilir. Ekip çalışmasının en temelinde eşgüdümleme vardır ve yönetici, bu eşgüdümlemeyi kullanarak çalışanların eylemlerini bir araya getirir. Çalışanların eylemlerinin birbiriyle uyumlu olmaları halinde örgütün hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır (Akyol, 2013).

Koordinasyon (eşgüdümleme), bir amaç doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin iş bölümü yoluyla çalışanların harcadığı çabaların birleştirilmesi (Kaya, 1993, s.105), bölümler arasındaki iş birliğinin etkin yapılabilmesidir (Karagöz, 2008). Çalışanlar, faaliyetleri uyum içinde gerçekleştirirse amaca ulaşmak daha kolay olacaktır. Yönetici, örgütün amaçlarını ancak uyumlu çalışan bir ekiple yerine getirebilir. Bu bağlamda yönetici koordinasyonu kullanarak çalışanların faaliyetlerini ortak amaç etrafında toplar (Rodoplu ve Akdemir, 1998, s.27).

Eşgüdümleme, örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemlerin, faaliyetlerin, bilgi ve yeteneklerin birleştirilmesini, uzlaştırılmasını içine alan bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2000, s.24). Dolayısıyla eşgüdümleme sürecinde adil olmanın önemi, örgütün içindeki iş birliğinin ve uzlaşmanın sağlanması bakımından önemlidir. Örgütte adaletin var olması demek, eşgüdümün de kolaylaşması demektir (Sertkaya, 2016).

Yönetimde yetki, sorumluluk ve ücret gibi kazanımların, ekip içinde adil olarak dağıtılması, çalışanlarda oluşan adalet algısını etkileyecektir (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Yönetim süreçlerinden eşgüdümleme boyutunun, adalet algısı açısından düşünüldüğünde örgüt içinde yapılan iş bölümü sırasında dağıtımın nasıl yapıldığı, kararların nasıl alındığı çok önemlidir. Bu bağlamda sadece dağıtım değil

işlemsel süreç de adalet algısını etkileyen önemli bir kavramdır (Greenberg, 1987). Eşgüdümleme sürecinde, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecinde, çalışanlarda örgütsel adalet algısının olumlu yönde hissedilmesi, örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşması istenilen sonuç olacaktır.

2.8.7. Değerlendirme ve Örgütsel Adalet

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan değerlendirme, herhangi bir ölçüt aracıyla elde edilen verilerin kontrol edilip yargıya varılmadır (Başaran, 2008). Değerlendirme süreci, örgütün, ortak amaçlara ulaşip ulaşmadığını belirleyebilmesi, kendini geliştirip yenileyebilmesi ve yetersizliklerinin giderilmesi için oldukça önemlidir (Akçay, 2003). Bir başka tanıma göre değerlendirme, kontrol sürecinin de içinde olduğu ve örgütün ortak amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığının tespit edilmesine yönelik yapılan eleştiri süzgecidir (Aydın, 2000, s.162). Değerlendirme sürecini tamamlayan kontrol, görev ve sorumlulukların zamanında ve eksiksiz olarak tamamlanabilmesi için faaliyetlerin izlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Öztürk, 2003). Bu tanıma da içine alan değerlendirmeyi daha genel anlamda, daha az kontrol ve ölçmenin daha fazla betimlemenin ve içerik ve duruma bağlı yargılamanın işlediği süreç olarak düşünülebilir (Aydın, 2000).

Değerlendirme süreci, eksiklerin giderilmesi (Akçay ve Başar, 2004), yanlışlıkların düzeltilmesi (Karagöz, 2006) ve önlemlerin zamanında alınması (Denizer, 2005) için yönetim süreçlerinin her boyutunda uygulanması gereken bir süreçtir. Değerlendirme sürecinin, örgüt çalışanlarının lehine işlemesi örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu süreçte çalışanlar özendirilmeli ve verimi artırmaya yönelik onları destekleyici olmalıdır (Coşkun, 2006).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesindeki tutum ve davranışlar nesnel ölçütlere göre yerine getirilmelidir. Bu bağlamda, yerine getirilen görevler sonucunda verilen çıktılar ya da ödüllerden sonra ortaya çıkan adalet algısı, örgütün motivasyonu ve devamı için çok önemlidir (Greenberg, 1987).

Son olarak değerlendirme süreci, kontrol veya denetleme kavramları olarak da kullanılmaktadır (Erdoğan, 2003; Şişman, 2012). Değerlendirme, örgütün amaca ulaşma sürecinde alınan kararlarla varılan sonuç arasında ne kadar tutarlılık olduğunu belirlemek için gerçekleştirilen bir süreç (Keskinç, 2011) ve örgütün sürekliliği için geri bildirim sağlanmasıdır (Akçay, 2003). Bu sürecin amacı, yapılan faaliyetlerin başarı derecesini adil bir şekilde tarafsızca belirleyebilmektir (Ebabil, 2015). Bu bağlamda, yapılan

görevler sonucunda verilen çıktılar ya da ödüllerden sonra ortaya çıkan adalet algısı, örgütün sürekliliği ve başarısı için çok önemlidir (Akyol ve Akçay, 2015).

Çalışanların yönetim süreçlerinin diğer boyutlarındaki algıladıkları adalet, değerlendirme sürecinde de önemli bir yere sahiptir (Nabatchi vd., 2007). Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesiyle oluşan çıktıların adil bir şekilde dağıtılması (Akyol, 2013), tüm yönetim sürecinde işlemlerin adil bir şekilde işlemesi, çalışanlar ile yönetici arasındaki etkileşimin adil olarak algılanması ve değerlendirmenin adaletli yapılması örgütün verimliliği ve sürekliliği için gerekli faktörlerdir.

Sonuç olarak örgütsel adalet, kazanımların ve görevlerin dağıtımında iş görenlerin adalet algısıyla ilintili bir kavramdır. Yöneticilerin verdikleri kararlar, yapılan planlamalar, etkileme (yönlendirme) çalışmaları, eş güdümlenme ve değerlendirme süreçlerindeki adalet algısı, çalışanları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çalışanların uygulanan bu süreçlerdeki adalet algısı, örgütün sürekliliğinin sağlanmasında, çalışanların güdülenmesinde, personel memnuniyetinde ve iş veriminin artmasında etkili olan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

Yapılan alan yazın taramasında, görüldüğü üzere yönetim süreçlerinin her bir boyutu birbirine bağlı zincirin birer halkası gibidir. Halkaların arasında oluşabilecek kopukluk bütün süreçleri etkileyecektir (Akyol, 2013). Bu kopukluklara sebebiyet veren en önemli faktörlerden birisi de adalet algısıdır. Adalet algısı, örgütlerin verimliliğinin devamının sağlanması için çok önemlidir. Örgütlerini büyütmek ve geliştirmek isteyen yöneticilerin, yönetim süreçlerinin uygulanmasında çalışanlarının adalet algılarına hassasiyetle yaklaşmalıdır (Cömert, vd., 2008).

Yönetim süreçleri ve örgütsel adalet konularında yapılan araştırmalar, örgütlerini yaşatmak ve örgütsel verimi artırmak isteyen yöneticilere fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda, araştırmalarda elde edilen bulguların, yöneticiler ve çalışanlara okullarda ve diğer kurumlarda yönetim süreçleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin; yönetim süreçlerinin işleyişinin örgütsel adalet algısına etkisinin belirlenmesine ilişkin fikir vereceği düşünülmektedir. Bu araştırma, okul yönetiminde yönetim süreçleri etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ve yönetim süreçlerinin örgütsel adalet algısına etkisinin belirlenmesi amaçlanarak yapılmıştır.

2.9. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, yönetim süreçleri etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına dair yapılmış olan araştırmalar bulunmaktadır.

2.9.1. Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiye Dair Yapılmış Olan Araştırmalar

Alan yazında yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılmış olan araştırmaya rastlanılmamıştır. Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dair çalışmalara ulaşılmıştır (Gül ve İnce, 2014; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yıldırım, 2010).

Gül ve İnce'nin (2014) "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" adlı yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgularda, dönüşümcü liderliğin karizma- ilham verme ve zihinsel teşvik alt boyutlarının örgütsel adalet algılarına etkileri olduğu görülmüştür.

Yıldırım'ın (2010) etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel, iletişimsel ve etkileşim alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.9.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel adalet algıları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar bulunmaktadır.

Yurt Dışında Yapılmış Olan Araştırmalar

Allison Ruth ve Binns 2008'de Harvard Üniversitesi'nde iş görenlerde, ücret görüşmeleri sürecinde örgütsel adalet algısının etkisini belirlemek amacıyla çalışma yapmıştır. 1675 sporcu üzerinde gerçekleşen bu araştırmanın sonunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- İş görenlerle yapılan ücret görüşmeleri sürecinde adil olmanın, iş görenlerin performansını olumlu etkilediği,
- İş görenlerin, ücret görüşmeleri sürecindeki yönetimin ılıman tutumunun, iş görenlerin performansına etkisinin olmadığı,
- Yönetim ile iş görenlerin ücret görüşmeleri sürecinde adaletsizlik hissi oluşmasında iş görenlerde performans yükselme olmadığı gibi işten kaçma düşük performansla çalışma eğilimlerinde olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Hoy ve Tarter (2004) “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)” adlı bir araştırma yapmışlardır. Hoy ve Tarter, gerçekleştirdikleri bu araştırmanın sonucunda:

- 1- Adalet ve güven kavramlarının arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu,
- 2- Öğretmen ile okul yöneticisi arasındaki ilişkinin öğretmen ile öğretmen arasındaki ilişkiden daha güçlü ve pozitif olduğu,
- 3- Güven kavramının örgütsel adaleti, örgütsel adaletin de güven kavramını etkilediği,
- 4- Son olarak da okulda örgütsel adalet algısının güven düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Moorman (1991) ise “Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki gerçeklik: adalet algıları çalışan vatandaşlığını etkiler mi?” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın evrenini şirkette çalışan 270 kişi oluşturmuştur. Elde edilen bulgularda, çalışanların örgütsel adalet algısı ile vatandaşlık davranışlarının birbirini açıkladığı ve etkilediği görülmektedir.

Yurt İçinde Yapılmış Olan Araştırmalar

Akyol’un (2014) üniversitelerde, öğretim görevlilerinin örgütsel adalet algılarının belirlenmesi amacıyla, toplam 1139 öğretim elemanın üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel adaletin alt boyutlarında yönetim görevi olanların adalet algısı iyi seviyede, yönetim görevi olmayan öğretim görevlilerinin de orta seviyede olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Tan (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” adlı çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın

sonucuna göre öğretmenlerin, okulların sahip olduğu kaynakların dağıtımında adaletsizlik var olduğu ve adalet olgusunun çalışanların performansını etkilediği görüşleri saptanmıştır.

Polat 2007’de “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin birbirleriyle ilişkili olduklarını ve birbirlerini etkilediğini saptamıştır. Araştırma bulgularına göre okulun öğretmen sayılarının az ya da çok olması örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven düzeyinin etkilendiği görülmektedir. Öğretmen sayısının fazla olması örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven düzeyinin düşmesi gözlemlenmiştir.

Uğurlu (2009), ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ile etik liderlik algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yaptığı doktora tezinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmanın örneklemini Hatay ilinin ilçelerinde görev yapan 954 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucuna göre, cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel adalet algısı anlamlı bir şekilde farklılaşmazken branş değişkeninde sınıf ve okul öncesi öğretmenliğinin diğer branşlara göre örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin etkileşimsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu da belirlenmiştir.

Titrek 2009’da yaptığı çalışmada, Okul türüne Göre okullardaki örgütsel adalet düzeyini belirlemek için Türkiye’nin farklı bölgelerinde bulunan okulların örgütsel adalet düzeyini okul türü ile il değişkenleri bakımından ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmanın örneklemini ise Türkiye’nin yedi farklı ilinden seçilen 1016 öğretmen oluşturmuştur. Sonuçta, okul türü ve il değişkenine göre örgütsel adalet düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Okul türü değişkeninde, ilköğretim okullarının genel liselerden, genel liselerin de meslek liselerinden pozitif yönlü örgütsel adalet algı düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Şehir değişkeninde ise batı bölgelerinde bulunan illerin örgütsel adalet algı düzeylerinin doğu bölgelerinde bulunan illerdeki örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Cömert vd. (2008), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli bir çalışma yapmışlardır. Yapılan bu çalışmanın amacı, lisede görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre iş ortamlarında adalet algısının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Toplam 218 lise öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmamış; kıdem değişkenine göre ise anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Altınkurt ve Yılmaz 2010’da “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” isimli araştırma yapmıştır. Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetme ile öğretmenlerin adalet algısı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulguları aşağıda verilmiştir:

- 1- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.
- 2- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, branş ve okul türü değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
- 3- Orta öğretim okullarında yöneticilerin değerlere göre yönetmeyi öğretmenlerin örgütsel algıları anlamlı bir şekilde desteklediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yılmaz (2010), “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş, öğrenci sayısı ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; cinsiyet, okuldaki öğretmen sayısı ve eğitim durumlarına göre de anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Katılımcıların, pozitif yönlü bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman’ın (2015) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarının örgütsel sessizliğin savunmacı boyutu ile negatif yönlü; korumacı ve kabullenici boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dündar (2011), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelediği araştırmasında cinsiyet, kıdem, yaş ve medeni

durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgularına ulaşmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okuldaki hizmet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının etkileşimsel adalet boyutunun diğer alt boyutlara göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu saptanmıştır.

Uysal (2014), genel liselerde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla, Hacettepe Üniversitesinde “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” isimli yüksek lisans tezi çalışması yapmıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 yılları arasında Ankara ilinin Altındağ ilçesindeki genel liselerde çalışan 635 öğretmen; örneklemini ise evrenden tesadüfi yöntemle belirlenen 239 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet alt boyutları cinsiyet, mesleki kıdem ile yaş değişkenleri anlamlı bir farklılık göstermemekte, branş değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların örgütsel adaletin tüm boyutlarında “kararsızım” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarından işlemsel adalet boyutu diğer boyutlardan daha yüksek çıkmıştır.

Çırak, 2013’te ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre cinsiyet, bulunduğu okulda aynı müdürle çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin eğitim durumu, yaş branş ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Kahraman (2017), “Okul Yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki” adlı çalışma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim öğretim yılı İstanbul’un Sancaktepe ve Pendik ilçelerindeki okullarda görev yapan 200 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre yöneticilik becerilerine sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, okul yöneticilerinin adalet algılarından anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde örgütsel adalet algılarının bazı değişkenlerle göre anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

Ergül (2019) tarafından yapılan araştırmada orta okul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul-Küçükçekmece’de

bulunan resmi okullarda çalışan 537 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde farklılık görülmüştür. Bu sonuca göre araştırmada erkek öğretmenlerin adalet algıları, kadın öğretmenlere göre yüksektir.

İren'in 2015'te yaptığı araştırmanın sonucuna göre ilkokullarda çalışan öğretmenlerin adalet algı düzeyleri orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları sırasıyla en yüksek düzey etkileşimsel, dağıtım ve etkileşimsel adalet algılarıdır. Demografik değişkenlere göre cinsiyet değişkeni anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmada kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutu erkek öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.

Eğitim kurumlarında örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan araştırmaların genellikle öğretmenlerin demografik faktörlerine göre farklılık olup olmamasına yönelik olduğu görülmüştür. Yönetim süreçlerinin alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutlarına etkisi üzerine bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Sonuç olarak alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

BÖLÜM 3

3 YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri analizi bulunmaktadır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel ve karşılaştırma modelinde durum tespiti yapmaya yönelik nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenler arasındaki ilişkiyi, değişimi ya da derecesini bulunduğu koşullarda belirlemeyi amaç edinen bir araştırma tekniğidir (Karasar, 2011). Araştırmada, iki temel değişken vardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, araştırmanın bağımlı değişkenini oluştururken okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği de araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Evren, araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplandığı, elde edilen bilgilerin yorumlandığı bir grup şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Bu araştırmanın evrenini Konya ili merkez ilçelerinde (Meram, Selçuklu, Karatay) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve lisede farklı branşlarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen resmi verilere göre Konya ili merkez ilçelerinde (Meram, Selçuklu ve Karatay) MEB'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin sayılarının dağılımı tablo 8'da gösterilmiştir.

Tablo 8: Araştırmanın Evreni

İlçeler	Okul Sayısı	Yüzde %	Öğretmen Sayısı	Yüzde
Meram	149	32,11	3925	26,03
Selçuklu	174	37,51	7292	48,36
Karatay	141	30,38	3863	25,61
Toplam	464	100	15080	100

Kaynak: Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü

Örnekleme, bir araştırmada veri toplamak için evrenden seçilen sınırlı bir grup olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2009). Araştırmanın örnekleme için tabakalı örneklem olan küme örneklem seçilmesi uygun görülmüştür. Örnekleme oluşturan okulların belirlenmesinde tabakalı örneklemede iki aşamalı olan küme örnekleme yöntemi uygulanmıştır. İlk aşamada, Konya ilinin merkez ilçelerindeki (Meram, Selçuklu, Karatay) okullar, tabakalara ayrılmış ve tesadüfi olarak belirlenmiştir. İkinci

aşamada ise seçilen okullar kademeleri dikkate alınarak türlerine göre A: ilkokul; B: ortaokul ve C: lise şeklinde kümelendi. Kümelenen okullar tesadüfi numara çekme programı ile ilçelerdeki okullar tesadüfi yöntem kullanılarak belirlenmiştir. Kura sonucu belirlenen okullara ölçekler dağıtılmıştır. Meram ilçesinde 3 ilkokul, 4 ortaokul ve 4 lise toplam 11 okula; Selçuklu ilçesinde 4 ilkokul, 2 ortaokul ve 2 lise toplam 8 okula; Karatay ilçesinde ise 3 ilkokul, 2 ortaokul ve 2 lise olmak üzere toplam 7 okula ulaşılmıştır. Okullara toplam 510 adet ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan bu ölçeklerden 398'i katılımcılar tarafından doldurulmuş ve analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin doldurulması tamamen gönüllük esasına dayandırılmıştır. Araştırmanın örneklemini, toplam 26 ilkokul, ortaokul ve lise dengi okullardan tesadüfi olarak belirlenen 398 öğretmen oluşturmaktadır. Kura sonucu belirlenen okullar ve ölçek sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmanın Örneklemini

İlçeler	Küme	Örneklemini Oluşturan		Dağıtılan	
		Okul Sayısı	Ölçek Sayısı	Dönen	Ölçek Sayısı
Meram	A (İlkokul)	3	70		55
	B (Ortaokul)	4	90		81
	C (Lise)	4	90		64
Selçuklu	A (İlkokul)	4	75		54
	B (Ortaokul)	2	38		30
	C (Lise)	2	37		16
Karatay	A (İlkokul)	3	67		44
	B (Ortaokul)	2	21		30
	C (Lise)	2	22		24
Toplam		26	510		398

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	186	46,7
	Erkek	212	53,3
Eğitim Durumu	Lisans	361	90,7
	Lisans Üstü	37	9,3

Değişken		N	%
Yaş	20-25 Arası	11	2,8
	26-30 Arası	29	7,3
	31-35 Arası	89	22,4
	36-40 Arası	52	13,1
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	32	8,0
	6-10 Yıl	49	12,3
	11-15 Yıl	82	20,6
	16-20 Yıl	81	20,4
	21-25 Yıl	57	14,3
	26 Yıl ve Üzeri	97	24,4

Katılımcıların, 186'sı kadın (%46,7), 212'si erkektir (53,3). Katılımcılar, 361 (%90,7) lisans ve 37 (%9,3) lisans üstü eğitim düzeyine sahiptirler. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çoğu (%30,9, n=123) 46 yaş ve yukarıdır. Katılımcılar, çoğunlukla (%24,4, n=97) 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahiptirler.

3.3. Veri Toplama Araçları

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

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet ve yaş değişkenlerine ilişkin verileri ve diğer demografik verileri toplamak amacıyla hazırlanmış bir formdur. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresine dair verileri almak için bu form kullanılmıştır.

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada, yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşleri ile belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Coulquitt’in Örgütsel Adalet Ölçeği, Özmen vd. (2005) tarafından önce İngilizceden Türkçeye, sonra Türkçeden İngilizceye uyarlanmıştır. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi üç boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. (Özmen vd., 2007). Toplamda 20 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin maddeleri; “hiçbir zaman”(1), “nadiren”(2), “ara sıra”(3), “çoğunlukla”(4) ve “her zaman”(5) ifadesi yer aldığı için 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine dayandırılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği üç alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Bunlar işlemsel adalet, dağıtım adalet ve etkileşimsel adalettir. Örgütsel adaleti birinci alt boyutu olan “işlemsel adalet” alt boyutunda yer alan maddeler:

- Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?
- Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?
- Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?
- Bu süreçler ön yargıdan uzak uygulanıyor mu?
- Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmış?
- Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebiliyor musunuz
- Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?

Örgütsel adaletin ikinci alt boyutu olan “dağıtım adalet” alt boyutunda yer alan maddeler:

- Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?
- Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?
- Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?
- Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansla uygun mudur?

Örgütsel adaletin üçüncü alt boyutu olan “etkileşimsel adalet” alt boyutunun maddeler:

- Size nazik davranır mı?
- Size değer verir mi?
- Size saygılı davranır mı?
- Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?
- Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?
- Süreçleri bütünüyle açıklar mı?
- Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?
- Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutları, güvenilirlik katsayıları ve araştırma grubundaki katsayıları aşağıda Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı	Araştırma Grubundaki Güvenirlik Katsayısı
İşlemsel Adalet	1-7	0,86	0,71
Dağıtım Adalet	8-11	0,94	0,82
Etkileşimsel Adalet	12-20	0,88	0,76

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin araştırma grubundaki güvenilirlik katsayıları işlemsel adalet 0,71; dağıtım adalet 0,82; etkileşimsel adalet 0,76’dır.

3.3.4

. Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği

Bu araştırmada, okullarda yönetim süreçlerinin etkililiğini belirleyebilmek için Gül (2017) tarafından geliştirilmiş “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği, 35 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri, Likert tipi beşli olarak; hiç katılmıyorum (1), biraz katılmıyorum (2), katılıyorum (3), oldukça katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) olarak derecelendirilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeğinin güvenilirliğine, Cronbach Alpha katsayısına bakılarak karar verilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı toplamda, 0,982 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları, güvenilirlik katsayısı ve araştırma grubundaki güvenilirlik katsayısı aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı	Araştırma Grubundaki Güvenirlik Katsayısı
1. Karar	1-5	0,89	0,95
2. Planlama	7-10	0,91	0,95
3. Örgütlenme	11-15	0,90	0,95
4. İletişim	17-19	0,86	0,95
5. Etki	20-25	0,91	0,94
6. Eşgüdüm	26-30	0,91	0,94
7. Değerlendirme	31-35	0,96	0,94
Toplam	35	0,98	0,95

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla, Aritmetik Ortalama, Ortanca, Tepe Değer, Çarpıklık Katsayısı ve Basıklık Katsayısı değerleri hesaplanmıştır. Yönetim süreçleri ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin cinsiyet ve eğitim durumları değişkenlerine göre karşılaştırmada bağımsız iki örneklem t testi (independent samples t test); yaş, hizmet yılı, kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre karşılaştırmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey post hoc testinden yararlanılmıştır. Yönetim süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, Pearsen Momentler Çarpımı Korelasyon Tekniği ile test edilmiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) olarak belirlenmiştir. Yönetim süreçlerinin örgütsel adalet etkisini açıklamak için Regrasyon Tekniği” kullanılmıştır.

Araştırmada, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için “Aritmetik Ortalama, Ortanca, Tepe Değer, Çarpıklık Katsayısı ve Basıklık Katsayısı” değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Aritmetik Ortalama, Ortanca, Tepe Değer, Çarpıklık Katsayısı ve Basıklık Katsayısı Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Karar	3,37	3,25	4,00	- 0,066	-0,456
Planlama	3,53	3,60	2,80	-0,151	-0,175
Örgütlenme	3,54	3,60	4,00	-0,188	0,085
İletişim	3,72	4,00	4,00	-0,153	-0,744
Etki	3,51	3,60	3,00	-0,290	-0,155
Eşgüdüm	3,59	3,66	3,00	-0,228	-0,041
Değerlendirme	3,47	3,40	3,00	-0,205	-0,322
İşlemsel Adalet	3,57	3,71	4,14	-0,729	0,612
Dağıtım Adalet	3,85	4,00	4,00	-0,737	1,139
Etkileşimsel Adalet	3,76	3,77	3,78	-0,574	0,628

Aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da birbirine yakın olması çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0’a yakın olması, normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 1996; McKillup, 2012; akt.

Demir, Saatçioğlu, ve İmrol, 2016). Tüm bu açıklamalara göre değişkenlerin Aritmetik ortalama, ortanca, tepe değer, arpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin normallik gösterdiği düşünülebilir. Bu bağlamda yapılan analize göre veri seti, normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır.



BÖLÜM 4

4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır. Okul yönetiminde yönetim süreçleri etkililiği ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutlarını anlamlı bir düzeyde açıklayıp açıklamadığı ve örgütsel adalet algısının öğretmenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili bulgular tablolarda verilmiştir.

4.1. Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet

Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Alt Boyutları						
Örgütsel Adalet Alt Boyutları		Karar Verme	Planlama	Örgütlenme	İletişim	Etkileme	Eşgüdümleme	Değerlendirme
İşlemsel Adalet	r	0,569**	0,560**	0,545**	0,476**	0,550**	0,534**	0,550**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dağıtım Adalet	r	0,564**	0,535**	0,464**	0,506**	0,529**	0,590**	0,524**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşimsel Adalet	r	0,572**	0,538**	0,548**	0,533**	0,572**	0,554**	0,608**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 14 incelendiğinde, “Örgütsel Adalet” alt boyutları ile “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,0$).

4.2.Yönetim Süreçleri Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Etkisi

Regresyon analizi için değişkenler arasında doğrusal ilişkinin varlığı koşulu karşılandığından öğretmenlerin okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet ilişkisi belirlemek amacıyla değişkenler arasında çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

4.2.1. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi

Yönetim süreçlerinin etkililiğinin örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adalet alt boyutuna etkisi tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0,375	33,396	0,000	Karar Süreci	0,252	3,246	0,001
				Planlama Süreci	0,062	0,668	0,505
				Örgütlenme Süreci	0,117	1,445	0,147
				İletişim Süreci	0,023	0,347	0,729
				Etkileme Süreci	0,100	1,174	0,284
				Eşgüdümleme Süreci	0,050	0,542	0,588
				Değerlendirme Süreci	0,074	0,768	0,443

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan İşlemsel Adalet

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

4.2.2. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi

Yönetim süreçlerinin etkililiğinin örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adalet alt boyutuna etkisi tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0,408	38,386	0,000	Karar Süreci	0,280	3,708	0,000
				Planlama Süreci	0,042	0,664	0,643
				Örgütlenme Süreci	-0,202	-2,572	0,010
				İletişim Süreci	0,141	2,195	0,029
				Etkileme Süreci	-0,064	-0706	0,480
				Eşgüdümleme Süreci	0,357	3,981	0,000
Değerlendirme Süreci	0,127	1,365	0,443				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Dağıtım Adalet							

Tablo 16’da örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adalet alt boyutundaki değişkeni %40,8’ini yönetim süreçleri etkililiği açıklamaktadır. Yönetim süreçleri etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde sırasıyla yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme alt boyutları örgütsel adaletin dağıtım adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde yordamaktadır (p<0,05).

4.2.3. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet Alt Boyutuna Etkisinin İncelenmesi

Yönetim süreçlerinin etkililiğinin örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet alt boyutuna etkisi tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Yönetim Süreçlerinin Etkililiği	0,414	39,304	0,000	Karar Süreci	0,255	3,385	0,001
				Planlama Süreci	-0,113	-1,263	0,207
				Örgütlenme Süreci	0,092	1,174	0,241
				İletişim Süreci	0,147	2,295	0,022
				Etkileme Süreci	0,058	0,648	0,517
				Eşgüdümleme Süreci	-0,035	-0,393	0,695
Değerlendirme Süreci	0,306	3,304	0,001				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaletin Alt Boyutu Olan Etkileşimsel Adalet							

Yukardaki tabloda görüldüğü gibi; örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet alt boyutundaki değişkeni %41,4’ünü yönetim süreçleri etkililiği açıklamaktadır. Yönetim süreçleri etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde sırasıyla yönetim

süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci, iletişim süreci ve değerlendirme süreci alt boyutları örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde yordamaktadır ($p<0,05$).

4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Bu bölümde, katılımcıların örgütsel adalet algısı alt boyutlarının cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan t testi sonuçları; yaş ve öğretmenlik hizmet süresine göre farklılıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi yer almaktadır.

4.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algısı t Testi ile belirlenmiş ve elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	P
İşlemsel Adalet	Kadın	186	3,61	0,61	0,913	0,098
	Erkek	212	3,55	0,72		
Dağıtım Adalet	Kadın	186	3,87	0,70	0,556	0,293
	Erkek	212	3,83	0,76		
Etkileşim Adalet	Kadın	186	3,78	0,58	0,628	0,684
	Erkek	212	3,75	0,61		

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin “İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” boyutu alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim durumu değişkenine göre t testi ile belirlenmiştir. Sonuçlar tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	t	P
İşlemsel Adalet	Lisans	361	3,56	0,66	-1,459	0,541
	Lisans Üstü	37	3,73	0,77		
Dağıtım Adalet	Lisans	361	3,86	0,73	0,290	0,805
	Lisans Üstü	37	3,82	0,73		
Etkileşim Adalet	Lisans	361	3,76	0,59	-0,720	0,226
	Lisans Üstü	37	3,84	0,68		

Yukarıdaki tabloda, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel, dağıtım ve etkileşim boyutlarının puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

4.3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, yaş değişkenine göre ANOVA testi ile belirlenmiş ve sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	ss	F	P	Gruplar Arası Fark (Tukey)
İşlemsel Adalet	1.20-25 yaş	11	3,81	0,19	3,812	0,002	
	2.26-30 yaş	29	3,58	0,73			3-6
	3.31-35 yaş	89	3,82	0,57			1-6
	4.36-40 yaş	52	3,52	0,62			
	5.41-45 yaş	94	3,51	0,65			
	6.46 yaş ve yukarı	123	3,45	0,74			
Dağıtım Adalet	1.20-25 yaş	11	3,93	0,16	4,979	0,000	
	2.26-30 yaş	29	3,89	0,76			
	3.31-35 yaş	89	4,15	0,61			3-6
	4.36-40 yaş	52	3,77	0,84			1-4
	5.41-45 yaş	94	3,84	0,67			
	6.46 yaş ve yukarı	123	3,66	0,77			

Tablo 20'nin Devamı

Değişkenler	Yaş aralığı	N	\bar{X}	ss	F	P
Etkileşimsel Adalet	1.20-25 yaş	11	4,01	0,56	2,863	0,015
	2.26-30 yaş	29	3,73	0,61		
	3.31-35 yaş	89	3,95	0,58	1-5 3-6	
	4.36-40 yaş	52	3,75	0,65		
	5.41-45 yaş	94	3,68	0,59		
	6.46 yaş ve yukarı	123	3,69	0,57		

Tablo 20'de öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin "İşlemsel Adalet", "Dağıtım Adalet" ve "Etkileşim Adalet" alt boyut puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Yapılan Tukey testi sonucuna göre örgütsel adaletin "İşlemsel Adalet" alt boyutunda yaş aralığı 31-35 ile 20-25 olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksektir. "Dağıtım Adalet" alt boyutunda 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 46- yaş ve yukarı olanlardan; 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksektir. Örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunda ise 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin puan ortalamalarından; 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları 46 yaş ve yukarı olanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

4.3.4 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının Hizmet Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı hizmet yılı değişkenine göre ANOVA testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Öğretmenlerin Hizmet Yılı	N	\bar{X}	ss	F	p	Gruplar Arası Fark (Tukey)
İşlemsel Adalet	1.1-5 yıl	32	3.56	0.63	1,182	0,104	
	2.6-10 yıl	49	3.73	0.55			
	3.11-15 yıl	82	3.71	0.64			
	4.16-20 yıl	81	3.49	0.72			
	5.21-25 yıl	57	3.54	0.65			
	6.26 yıl ve yukarı	97	3.48	0.73			

Tablo 21'in Devamı

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Öğretmenlerin Hizmet Yılı	N	\bar{X}	ss	F	P	
Dağıtım Adalet	1.1-5 yıl	32	3.85	0.70	4,185	0,001	
	2.6-10 yıl	49	3.97	0.56			
	3.11-15 yıl	82	3.08	0.73			
	4.16-20 yıl	81	3.84	0.64			2-3 1-3
	5.21-25 yıl	57	3.85	0.78			5-3 2-6
	6.26 yıl ve yukarı	97	3.61	0.79			
Etkileşimsel Adalet	1.1-5 yıl		3.68	0.66	2,484		
	2.6-10 yıl		3.85	0.48			
	3.11-15 yıl		3.89	0.63		3-4-5-4	
	4.16-20 yıl		3.65	0.67		5-6-3-6	
	5.21-25 yıl		3.88	0.48			
	6.26 yıl ve yukarı		3.67	0.57			

Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun puan ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Örgütsel adaletin “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” alt boyut puan ortalamaları öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($P<0,05$).

“Dağıtım Adalet” alt boyutunda, hizmet yılı 6-10 yıl olanların 11-15 yıl olanlardan; 1-5 yıl öğretmenlerin 11-15 yıl öğretmenlerden; 21-25 yıl olanların 11-15 yıl olanlardan ve 6-10 yıl olan öğretmenlerin 26 yıl ve üzeri öğretmenlerin alt boyut puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

“Etkileşim Adalet” alt boyutunda; hizmet yılı 11-15 yıl olan öğretmenlerin 16-20 yıl olanlardan; 21-25 yıl hizmet yılı öğretmenlerin 26 yıl yukarı olanlardan; 21-25 yıl öğretmenlerin 16-20 yıl olanlardan; 11-15 yıl öğretmenlerin de 26 yıl ve yukarı olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 5

5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutlarını açıklayıp açıklamadığı ve bağımlı değişken olan örgütsel adaletin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğiyle ilgili veriler yorumlanmış ve tartışılmıştır. Elde edilen sonuçların tartışılması, alt problemlerin sırasına uygun olarak yapılmıştır.

5.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Arasında Anlamlı Bir İlişki Var mıdır?

Araştırmada, “Örgütsel Adalet” alt boyutları ile “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yönetiminde öğretmenlerin karar verme, planlama gibi uygulamalara dahil edilmeleri arttıkça onların örgütsel adalet algı düzeyleri de artacaktır. Öğretmenlerin okul yönetimi tarafından yönetim süreçlerine dahil edilmesi; iletişim araç ve gereçlerinin etkili bir şekilde kullanılması; görev, yetki, ders ve ücret gibi uygulamaların adil olarak dağıtılması; kazanımlarla ilgili süreçler hakkında bilgilendirilmeleri; kendilerine saygı gösterilmesi ve değer verilmesi gibi eylemler, örgütsel adalet algısının arttığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Aykanat ve Yıldırım’ın 2012’de “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konulu yaptıkları araştırmasında, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

5.1.2. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin “İşlemsel Adalet” Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?

Yönetim süreçlerinin etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde yönetim süreçleri etkililiğinin karar süreci alt boyutu, örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yönetim süreçlerinin etkililiğinin planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme alt boyutlarının örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutuna anlamlı düzeyde etkisi bulunamamıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adalet algısının işlemsel boyutunu etkileyen yönetim süreçlerinin karar verme sürecidir. Kararlara katılım oranlarının düşük düzeyde olması, öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara yönelik söz hakkının olmaması denilebilir. Dolayısıyla bu durum işlemsel adalet algısının olumsuz yönde oluşmasına neden olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde öğretmenlerin, karar verme sürecine dahil edilmeleri, onların düşünce ve fikirlerine yer verilmesi uygun olacaktır.

Aykanat ve Yıldırım'ın (2012) yaptığı araştırmada, etik liderliğin karar vermede etik boyutu dışındaki tüm boyutları, işlemsel (prosedürel) adalet boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Bu anlamda araştırmanın bu bulguları ile araştırmanın bulguları çelişmektedir. Thibaut ve Walker'a (1975) göre işlemsel adalet, karar alma sürecinde ve uygulanmasında iş görenlere söz hakkı tanınmasıdır. İş yerinde örgüt içinde işlemsel adaletin sağlanması için kuralların adil olması ve karar sürecinde adil olunduğunun çalışanlara hissettirilmesi gereklidir (Greenberg, 1990).

Arslantaş ve Pekdemir'in (2007), araştırmalarının bulgularına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları örgütsel adaletin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

5.1.3. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin “Dağıtım Adalet” Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?

Elde edilen bulgulara göre, yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar süreci, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme alt boyutları, örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Yönetim süreçlerinin

etkililiğinin planlama, etkileme ve eşgüdümleme alt boyutları ise örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtım adalet alt boyutuna anlamlı düzeyde etkisi olmamaktadır.

Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik (2014), etik liderliğin alt boyutlarının dağıtımsal adaleti anlamlı bir şekilde etkilediğini araştırmalarında belirlemişlerdir. Yıldırım (2010), araştırmasında, etik liderliğin iletişimsel boyutu ile örgütsel adaletin dağıtım boyutunda anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmanın bulguları ile bu araştırmanın bulguları kısmen örtüşmektedir. Çalışanlar, elde ettikleri kazanımlarını (gelir, terfi gibi) başkalarının elde ettikleri kazanımları ile karşılaştırır ve adil bulunduğu veya olunmadığı düşüncesine kapılabilirler. Bunun paralelinde de onların tutumları olumlu ya da olumsuz olarak değişebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). İnsanların adalet algıları, sadece kazanımların karşılaştırılması ile şekillenmemektedir. Örgüt içindeki kurallar, iletişim, karar verme ve bireyler arası oluşan etkileşim de adalet algısını etkilemektedir (Barling and Michelle, 1993, akt., Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

5.1.4. Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin Alt Boyutları, Örgütsel Adaletin “Etkileşimsel Adalet” Boyutunu Anlamlı Bir Düzeyde Yordamakta mıdır?

Araştırmada, yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutları olan karar süreci, iletişim süreci ve değerlendirme süreci, örgütsel adaletin etkileşim adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilediği; planlama süreci, örgütlenme süreci, etkileme süreci ve eşgüdümleme süreci, örgütsel adaletin etkileşim adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2010) araştırmasında, etik liderliğin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal alt boyutları ile örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak karar vermede etik ile etkileşim adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu anlamda karar verme boyutu dışında elde edilen bulgular ile mevcut araştırmanın bulguları birbiri ile benzerlik göstermektedir.

Karar veren yöneticilerin davranışları, etkileşim adaleti etkiler (Bies ve Moag, 1986, akt., Titrek, 2009). Dolayısıyla yöneticilerin davranış ve tutumlarının adil olması, çalışanların hem birbirleri ile hem de yöneticileri ile etkileşimleri olumlu yönde seyredecektir. Örgüt içerisindeki olumlu etkileşim, çalışanların performansının ve verimin artmasına katkı sağlayacaktır (Cömert vd., 2008). Aydın ve Kepenekçi'nin (2008) yaptığı araştırmada, örgütsel adaletin etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında yöneticilerin davranışlarında öğretmenlerce adaletsizlik algılandığında işteki

performansların düştüğü ve yönetimde adaletsizliğin var olduğu ile ilgili dedikoduların da yaygınlaştığı belirtilmiştir.

5.1.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin “İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” boyutu alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin birbirine yakın yanıtlar verdikleri, yönetim süreçlerinde yöneticilerinin adil olduklarına katıldıkları görülmüştür. Aynı şekilde, Uysal (2014), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını saptamıştır. Yine benzer araştırmalar yapan Özgen (2018), Çelik (2011), Altinkurt ve Yılmaz (2010), Yılmaz (2010), Yılmaz ve Taştan (2009), Uğurlu (2009) ve 2008’de Cömert vd. yapmış oldukları araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaştıkları görülmüştür. İlgili araştırmaların bulguları ile bu araştırmanın bulgularının örtüşmektedir.

Balıkçı Ergül (2019), Akdeniz (2018), Akyol (2013), Titrek (2009), Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008) cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığını saptamıştır. Balıkçı Ergül (2019), araştırmasında ortaokullarda çalışan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine benzer araştırmalar yapan Akdeniz (2018), Akyol (2013), Çırak (2013), Polat ve Celep (2008) ve Polat (2007) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğunu belirlemişler. Bu sonuçlardan farklı olarak Titrek (2009) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre adaletle ilgili daha olumlu görüşlere sahip olduklarını tespit etmiştir. İlgili araştırmaların bulguları ile bu araştırmanın bulgularının benzerlik göstermediği görülmektedir.

Konuyla ilgili alan yazın taramasında genel olarak kadın öğretmenlerin adalet algısı erkek öğretmenlere göre düşük olduğu söylenebilir. Bu duruma sebep olarak okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek yönetici olması düşünülebilir. Türk eğitiminde kadın yöneticilerinin yerini araştırılan Gerni (2001), gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere doğru kadın yöneticilerin oranının düşük olduğunu belirlemiştir. Yapılan istatistikler, her

ne kadar kadın yöneticilerin sayılarının arttığını gösterse de işyerinde ön yargılı davranışların sonucu oluşan engeller kadınların yükselmedeki cesaretini kırmaktadır (Wirth, 2004; akt. Çetin ve Atan, 2012).

5.1.6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel, dağıtım ve etkileşimsel alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Araştırmada lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin, yönetim süreçlerinde yöneticilerinin adil davrandıklarına katıldıkları belirlenmiştir.

Özgen (2018), Yılmaz (2010) ve Çelik (2013) yönetim süreçlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan ilgili araştırmalarda elde edilen bulgular ile bu çalışmanın bulguları benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösteren araştırmalara da rastlanılmıştır. Bu çalışmaya benzer bir çalışma yapan Çavuş (2016) öğretim elemanlarının eğitim durumu yükseldikçe adalet algılarının düştüğü bulgusuna ulaşmıştır.

Balıkçı Ergül'ün (2019) yaptığı çalışmada ortaokul öğretmenlerin örgütsel adalet algısının öğrenim durumu değişkenine göre, örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutunun alt boyut puan ortalamasının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Lisans üstü mezunu olan öğretmenlerin adalet algıları, lisans ve ön lisans mezunu öğretmenlerin adalet algılarından daha düşüktür.

Alan yazında yer alan araştırmalarda eğitim durumunun çalışanların beklentilerini ve onların adalet algılarını etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça adalet algı düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir (Rotwell ve Kazanas, 2003, s.453).

Örgütsel adalet algısı, çalışan bireylerin kazanımları, alınan kararları ve çalışma arkadaşlarını karşılaştırma sonucunda oluşmaktadır. Buna bağlı olarak eğitim düzeyi arttıkça çalışanların alternatifleri ve beklentileri de artacaktır. Beklentilerine karşılık

bulamayan çalışanların adalet algıları olumsuz yönde etkilenebilir (Yüksekbilgili vd. 2016).

5.1.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin “İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” alt boyut puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

İşlemsel Adalet” alt boyutunda yaş aralığı 31-35 olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksektir. Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunda, yaş grubu 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin, diğer yaş grubu öğretmenlerden anlamlı düzeyde düşük çıkması; onların kazanımlarda etkisinin az olması, yönetim süreçlerinin işleyişinde yönetimin ön yargılardan uzak olmayışı ve tutarsızlığın hâkim olması gibi etkenlerin adalet algı düzeyinin düşmesine sebep olduğu söylenebilir.

“Dağıtım Adalet” alt boyutunda 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 46- yaş ve yukarı olanlardan; 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksektir. Örgütsel adaletin dağıtım adalet alt boyutunda, yaş grubunda 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin adalet algıları anlamlı bir şekilde diğer gruplardan düşük çıkmıştır. Bunun sebebi olarak yönetimde ödül, yetki, terfi, görev ve sorumluluk dağılımının adil olunmaması söylenebilir.

“Etkileşim Adalet” alt boyutunda ise 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin puan ortalamalarından; 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları 46 yaş ve yukarı olanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunda ise 45- 45 yaş grubu öğretmenler ile 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin adalet algı düzeyleri diğer gruplardan anlamlı bir şekilde düşük çıkmıştır. Bu bağlamda okul yönetiminde kazanımlarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmemesi ve onlara haksız yere eleştirilerin yapılması adalet algı düzeylerinin düşük çıkmasına sebep olarak gösterilebilir.

Alan yazın taramasında konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yelboğa'nın

2012’de yaptığı araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algısının dağıtım adalet alt boyut puan ortalaması anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Robinson (2004) çalışanların yaş ortalaması arttıkça örgütsel adalet algı düzeyinin arttığını belirtmiştir. Colquit, Noe ve Jackson’ın (2002), örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi belirleyen araştırmasına da ulaşılmıştır.

Cesur (2019), Çavuş (2016), Çırak (2013), Uğurlu (2009), Yılmaz (2010) ve Akyol’un (2013) araştırmalarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Bu araştırmaların bulguları ile yapılan araştırmanın bulguları örtüşmemektedir.

5.1.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Şekilde Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmada, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun puan ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; örgütsel adaletin “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” alt boyut puan ortalamaları öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

“Dağıtım Adalet alt boyutunda puan ortalamaları; hizmet yılı 6-10 yıl 11-15 yıl olanlardan, 1-5 yıl 11-15 yıl öğretmenlerden, 21-25 yıl 11-15 yıl olanlardan ve 6-10 yıl olan öğretmenlerin 26 yıl ve üzeri öğretmenlerin alt boyut puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir. Sonuç olarak 11-15 yıl hizmet yılına sahip öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları diğer hizmet yılına sahip öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları anlamlı düzeyde düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin göstermiş oldukları çaba ve performans karşılığında aldıkları ödül ve terfilerin yetersiz olması ya da beklentilerinin karşılanmaması 11-15 yıl ile 26 yıl ve yukarı hizmet yılına sahip öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin düşük olmasına sebep olarak gösterilebilir. Okul yönetiminde ödüllendirme, terfi, ceza, nöbet ve görev dağılımının önceden belirlenmiş kurallara göre sağlanması öğretmenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Öğretmenlerin adalet algılarının olumlu yönde olması onların işteki performansını artıracak ve motive olmalarını sağlayabilir. Çalışanlar ödül, ceza gibi girdi ve çıktılarının dağıtımında adil olunması beklentisi içindedirler. Kaynakların hakkaniyetli bir şekilde pay edilmesi onların adalet algı düzeyini etkileyecektir (Colquitt vd., 2001).

“Etkileşim Adalet” alt boyutunda puan ortalamaları; hizmet yılı 11-15 yıl olan öğretmenlerin 16-20 yıl olanlardan, 21-25 yıl 26 yıl yukarı olanlardan, 21-25 yıl öğretmenlerin 16-20 yıl olanlardan, 11-15 yıl öğretmenlerin de 26 yıl ve yukarı olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunda, 16-20 yıl ile 26 yıl ve yukarı hizmet yılı olan öğretmenlerin puan ortalamaları diğer hizmet yılı grubu olan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde düşüktür. Dolayısıyla, yöneticilerin kazanımlarla ve süreçle ilgili olarak bilgilendirmelerin zamanında ve tam olarak yapmamaları tecrübeli öğretmenlerin adalet algı düzeylerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın bulgusu ile ilgili araştırmaların bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre adalet algı düzeyine ilişkin farklı sonuçların tespit edildiği görülmüştür. Uğurlu (2009), Baş ve Şentürk (2011), Çelik (2011) ve Uysal (2014) öğretmenlerin adalet algıları ile yapmış oldukları çalışmalarda hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin adalet algı düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını gözlemlemişlerdir. Belirtilen araştırmalar, araştırmanın bu bulgusuyla çelişmektedir. Cömert vd. (2008), Yılmaz (2010) ve Akyol (2013) yaptıkları araştırmalarında ise örgütsel adalet algı düzeyinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Bu bulgular ile araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Cömert vd. (2008), 16-20 yıl hizmet yılı olan öğretmenlerin; Yılmaz (2010), 6-10 yıl öğretmenlerin; Akyol (2013) ise 20-25 yıl hizmet yılına sahip öğretmenlerin adalet algılarının düşük olduğunu belirlemişlerdir. Bu farklılıkların, farklı şehirlerde yapılmış olmasından kaynaklanmış olabilir.

Genel olarak okul yönetiminde yönetim süreçlerinin işleyişinde öğretmenlerin, adaletle ilgili görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Yapılan ilgili araştırmalarda (Cömert vd., 2008; Uğurlu, 2009; Titrek, 2009; Yılmaz, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Uysal, 2014) öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu anlamda yapılan araştırmalar ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olması çalışanlar bakımından oldukça önemlidir. Adalet algısının olumlu olduğu yerlerde çalışanlar, kendilerini örgüt için değerli hissedecekler, hem çalışma arkadaşlarıyla hem de yöneticileriyle uyum içinde güvene dayalı ilişkiler kuracaklardır (Folger ve Konovski, 1989). Aksi durumda,

örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme yolunda örgüt içinde güvensizlik ve çatışma gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkacaktır (Özmen vd., 2007).

5.2 Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgularına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. İlk önce araştırmanın bağımsız değişkeni olan yönetim süreçlerinin etkililiği ile bağımlı değişkeni olan örgütsel adalet arasındaki ilişki ve okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerine etkisine ilişkin sonuçlar açıklanmıştır. Daha sonra öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, yaş ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmanın olup olmadığı ile ilgili sonuçlar belirtilmiştir.

Araştırmada, “Örgütsel Adalet” alt boyutları olan işlemsel, dağıtım ve etkileşim adalet ile “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği” alt boyutları olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileşim, eşgüdümleme ve değerlendirme süreci arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin, okul yönetiminde karar verme, planlama gibi uygulamalara dahil edilmesi arttıkça onların adalet algısı da olumlu yönde artacaktır.

Yönetim süreçlerinin etkililiği alt boyutları arasında incelendiğinde yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme süreci alt boyutu, örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlarda söz hakkının olması, karar sürecindeki işlemler sırasında algılanan adalet de olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre, yönetim süreçlerinin etkililiğinin karar verme, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme süreci alt boyutları, örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutundaki değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. 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.

Araştırmada, yönetim süreçlerinin etkililiğinin alt boyutları olan karar verme süreci, iletişim süreci ve değerlendirme süreci, örgütsel adaletin etkileşim adalet boyutundaki

değişkenliğini anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin karar verme, iletişim ve değerlendirme sürecine dahil edilmeleri, yönetim ile kendileri arasındaki süreçlerin bilgilendirilme sürecindeki adalet algılarını anlamlı bir şekilde etkileyebilir. Sonuç itibarı ile öğretmenler yöneticilerinin kendilerine değer verdiklerini düşünmelerini sağlayabilir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin “İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” boyutu alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Yöneticilerin, kararların alınma ve dağıtım yapılma sürecinde yapılan işlemlere öğretmenlerin dahil edilmesi, yöneticilerinin sergilediği davranışların adil olması ve kazanımların tam olarak zamanında bildirilmesi kadın ve erkek öğretmenlerin adalet algılarının yüksek düzeyde çıkmasına birer etken olabilir.

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel, dağıtım ve etkileşim boyutlarının puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin “İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adalet” ve “Etkileşim Adalet” alt boyut puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunda 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin puan ortalamaları diğer yaş gruplarından anlamlı bir şekilde düşüktür. 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin okul yönetiminde yöneticilerin alınan kararların uygulanma sürecinde adil olmadıkları düşüncesinde oldukları görülmektedir. Örgütsel adaletin dağıtım adalet alt boyutunda yaş grubu 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları diğer yaş grubu olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde düşüktür. Araştırmanın sonucunda 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin işlemsel adalet alt boyutunda olduğu gibi dağıtım adalet alt boyutundaki adalet algılarının da düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin görev, terfi ve ödül gibi kazanımların dağılımında adil olmadıkları bu algının oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunda ise 41-45 yaş grubu ile 46 yaş ve yukarı olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları diğer yaş grubu öğretmenlerin alt boyut puan ortalamalarından anlamlı bir şekilde düşüktür. Yöneticilerin kazanımlarla ilgili süreç hakkında öğretmenleri bilgilendirmedikleri, dolayısıyla

öğretmenlerin kendilerine saygı duyulmadığı ve değer verilmediği düşüncesine kapıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyut puan ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Örgütsel adaletin dağıtım adalet ve etkileşim adalet alt boyut puan ortalamaları ise öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dağıtım adalet alt boyutunda puan ortalamaları, 11-15 yıl ile 26 yıl ve yukarı hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları diğer hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük çıkmıştır. 11-15 yıl ile 26 yıl ve yukarı olan öğretmenlerin, örgüt içinde sergiledikleri performansın sonucunda takdir edilmemesi ve beklentilerinin karşılanmaması gibi faktörler adalet algı düzeylerinin düşük olmasına sebep olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin etkileşim adalet alt boyutunda, hizmet yılı değişkenine göre 16-20 yıl ile 26 yıl ve yukarı hizmet yılı olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları diğer hizmet yılı grubu olan öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde düşüktür. Yöneticilerin, alınan kararlar ve kazanımlarla ilgili süreçte öğretmenlerin bilgilendirilmemesi, öğretmenlerin yöneticilerle arasındaki etkileşim düzeyinin düşmesine sebep olarak görülebilir. Bu anlamda genel olarak tecrübeli öğretmenlerin okul yönetiminde dağıtım ve etkileşim algılarının düşük olduğu gözlemlenmiştir.

5.3. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı, uygulamaya dayalı ve araştırmaya dayalı öneriler bulunmaktadır.

5.3.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırmanın sonucuna dayalı öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin işleyişinde, adalet algısının olumlu yönde oluşturulabilmesine yönelik öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi önerilebilir.
- Araştırmada, örgütsel adaletin dağıtım alt boyutunda öğretmenlerin yaş ve hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yaş ve hizmet yılı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adaleti dağıtım boyutundaki adalet algılarının düşük

olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre okul yönetiminin dl, yetki ve ders gibi uygulamaların dağıtımında adil olunabilmesi için öğretmenlerin bu konuda fikirleri alınabilir.

- Araştırmada, rgtsel adaletin işlemsel adaletin alt boyutunun öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, 46 yıl ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin, işlemsel süreçte adalet algılarının düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ve yapılan araştırmaların sonuçları ile nerileri göz önünde bulundurularak okul yönetiminde karar sürecindeki işlemler sırasında tecrübeli öğretmenlerin fikirlerine daha fazla yer verilebilir.
- Araştırmada, okul yönetiminde örgütsel adaletin etkileşim alt boyutunun öğretmenlerin yaş ve hizmet yılı değişkenine göre farklılaştığı, 41-45 yaş aralığında ve 16-20 yıl aralığında hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adaletin etkileşim sürecinde adalet algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin, yaş ve hizmet yılı yüksek olan öğretmenlere süreçlerle ilgili bilgileri tam ve zamanında vermediği, fikirlerine saygı duymadığı söylenebilir. Bu bağlamda yöneticilerin, öğretmenlere karşı daha saygılı olması, onlara değer vermesi ve onları süreçlerle ilgili zamanında bilgilendirmeleri önerilebilir.

5.3.2. Uygulamaya Dayalı neriler

Bu bölümde uygulamaya dayalı öneriler aşağıda gösterilmiştir:

- Okul içinde adalet algısının olumlu yönde oluşturulabilmesi için okul yöneticileri, etkin iletişim kanallarını gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde karar almada öğretmenleri dâhil etmelidir.
- Okul yöneticilerine, yönetim süreçlerinin etkin uygulanması ve örgütsel adalet algısının oluşturulabilmesi ile ilgili seminerler verilmelidir.
- Okul yönetiminde, hangi uygulamaların yapılması ya da yapılmaması gerektiği konusunda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmalıdır.

5.3.3. Araştırmaya Dayalı Öneriler

Araştırmaya dayalı öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Alan yazına katkı sağlaması açısından benzer araştırmaların, farklı illerde ya da Türkiye genelinde nicel ve nitel olarak yapılması önerilebilir.
- Yapılacak olan araştırmalarda, katılımcının ocuk sayısı, sendikalı olup olmaması gibi değişkenlerin sayısı artırılabilir.



KAYNAKÇA

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*
- Ada, Ş., Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1994), *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği 4. Baskı*. Ankara: Pegem Yayınları No:10
- Açıkalın, A. (1995). 2020 Yılında benim okulum. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (s.1)
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akçadağ, T. (2012). Yönetim Süreçleri (2. Baskı). R. Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 169-188). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, A. (2003). “Okul müdürleri öğretmenlerini etkileyebiliyor mu?”, *Milli Eğitim Dergisi*, Ss. 157, 2003.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 38(38), 170-197.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algularına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Akyol B. ve Akçay C., (2013). Analysis of organizational behaviour studies in Turkey/Türkiye’deki örgütsel davranış çalışmalarının analizi, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 1, 2015, s.149-170.

- Al, U. (2010). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İl Halk Kütüphanesi Müdürleri Toplantısı*, 4 Eylül 2019'da [Http://Www.Bby.Hacettepe.Edu.Tr/E-Bulten/Dosyalar/File](http://www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file) adresinden alındı.
- Alexander, S. ve Ruderman, M, (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour, *Social Justice Research*, 1, s. 177-198.
- Alış, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel aldanmışlıkları arasındaki ilişki (K. maraş örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılıkla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Basılmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Educational Administration: Theory And Practice*, 16(4), s. 463-484.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2
- Ambrose M., Hess R. L., Ganesan (2007). the relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 103, s. 21-36.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim: yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. Tarım ve köy İşleri Bakanlığı. [http: //www. Ekim'de](http://www.ekim.de) Tarimpersonel. Gov.tr adresinden alındı.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50(50), 195-212.
- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*, Can, H. (Ed). (Birinci Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayını

- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi, temel kavramlar-yeni yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (2000., *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, İ ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey. *Journal Of Educational Administration*. 46 (4), s. 497-513.
- Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. H. B. Memduhoğlu ve K.Yılmaz. (Ed). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (s.291-316)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, s. 1-30.
- Balcı, A. (2004). Eğitim ve okul yöneticiliği. Y. Özden. (Ed.), *Toplam kalite yönetimi (s. 245-278)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, P. İ. (2001). *ders kitapları dizisi eğitim yönetimi (s. 77)*.. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Balıkçı Ergül, S. (2019). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Baraz, B. (2012). Yönetim bilimi I. S. Besler ve Ö. Oktal (Ed), *Yönetim Bilimi (s. 48)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını
- Barclay, L. (2002). The paradox of "justice" formalization: When procedures erode perceptions of fairness. *University of British Columbia, Retrieved June 25, 2019* from <http://frontiers.sauder.ubc.ca>.

- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi (Sakarya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi [Educational Administration: Theory and Practice]*, cilt, 17(1), s.32.
- Başar H. (1994). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan ilişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar güncel konular*, Konya: Atlas Kitabevi.
- Besler, S. (2009). Karar verme sürecinin etkinliği ve stratejik uzlaşısı. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(2), 89-108.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- 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.
- Binbaşoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi
- Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi-2* http://www1.gantep.edu.tr/~boran/yukle/Isletme-Yonetimi_2 adresinden alınmıştır.

- Boyacı, A. (2006). İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi, Eskişehir.*
- Bratton, J., Gold, J. (2000). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, London: UK.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), s. 5-34.*
- Bursalıoğlu, Z. (1991). “Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2.*
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Büte, M. ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4 (16), s. 485-509.*
- Büyüköztürk, S. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemYayımları.
- Cesur, A., (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kütahya.
- Cansoy, R.ve Polatcan, M. (2018). Türkiyede okullarda örgütsel adalet araştırmaları: ampirik araştırmalara bir bakış. *5th International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership s.168.*
- Charash, Y. ve Spector, P. (2001). “The role of justice in organizations: a meta analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 86, No: 2, 278-321.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 194-213.*

- Çırak, S., ve Başkan, G. A. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P.E. (2001). The Role of justice in organizations: a metaanalysis, *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, A.J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). Justice at the millennium: a meta analytic review of 25 years of organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., ve Jackson, C. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Colquitt, J. A. ve Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. *Handbook of Organizational Justice*, 113-150.
- Colquitt, J., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg and J. Colquitt. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 3-56, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquit, Jason A., Brent A. Scott, Timothy A. Judge ve John C. Shaw. (2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Covey, S. R. (2012). *İlke merkezli liderlik*, (Çev. Erhan, Ç.). İstanbul: Varlık Yayınları. (Eserin orijinali 1990'da yayımlandı).

- Cowherd, D. M., and Levine, D. L. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory, *Administrative Science Quaterly*, 37, 302-320.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları [Organizational justice perceptions of high school teachers], *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7 (13), 3-22.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cüceloğlu, D. (2002). İletişim çok kanallı bir süreçtir, N. Eroğlu (Ed.), *İletişim donanımları* (s. 54-56). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakallı M. (2001). *Orta dereceli bir askeri okulda eğitim yönetimi süreçlerinin işlevselliğinin incelenmesi ve bir model önerisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Dergisi*, Ankara.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, B. (2016). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M., (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatminin rolü, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18/1, s.71-85
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 274-283.

- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Serhat, C. (2009). “Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası’ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1).
- Çöp, S. (2008). *Türkiye’de ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algularına ilişkin bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. USA: Thomson South Western
- Daft, R.L. (2000). *Management, forth worth: the dryden press*. Londra: Dryden Press, 15-25).
- Dalay, İ. (2013). Neoklasik (davranışsal) yönetim teorileri 24 Temmuz <http://ismaildalay.blogspot.com.tr> adresinden alınmıştır.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., ve İmrol, F. (2016). Ulsulararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi, *Curr. Res. Educ.*, 2(3), 130-148.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanları üzerine bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 9, 2009, s. 139-159.
- Demirtaş, H ve Güneş, H. (2002). *Denetimi sözlüğü eğitim yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Denizer, D. (2005). *Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci*. 1. Burdur sempozyumu
- Dessler G. (1995). *Managing organizations. the communication processes*. Orlando (Florida): The Dryden Pres.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Dökmen, Ü. (1997). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2001). *Effective Decision. Harward Business Review on Decision Making*, Harward Pres.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ebabil D. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınevi No:8.
- Emir, A. (2017). *İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksel Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Enver, Ö. (1988). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış* (s. 85) Eskişehir: Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 266.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: Todade Yayınları. s.222,
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon, genişletilmiş ve gözden geçirilmiş* 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fayol, H. (1949). *General And Industrial Management*, Çev. Storrs, C., I., Pitman and Sons, London: Ltd.
- Fischer, R. and Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6, 669-688
- Folger, R. Ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy Of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, 111-130.
- Folger, R. and R. Cropanzano (1998). ‘Organizational justice and human resource management, sage publications, london procedural and interactional justice’, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.31, No: 11, 2001: 326.
- Fortin, Marion (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal Of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Gee, J. P. (2001). Review of research in education. *American Educational Research Association*, 25, 99-125.

- Genç, N. (2008). *Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon*, (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde kadınlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Girgin, K. (2005). *Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü (Balıkesir İli Ayvalık ilçesi özelinde, ilköğretim okulu düzeyinde bir uygulama)* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Greenberg, G. (1976). The coordinating roles of management: A Typology For Analysis. *Midwest Review Of Public Administration*, 10 (2), 67-76
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy Of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: a field Study. *Journal Of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow, *Journal Of Management*, 16: 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, Cropanzano, R. (Eds.), *The Workplace: Approaching fairness in human resource management* (79-103). Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1996). The quest for justice on the job, essays and experiments, *Thousand (428)*. Oaks, Ca: Sage Publications
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gül, İ. (2017a). Yönetim süreçlerinin etkililiği ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal Of Human Sciences*, 14(2), 1370-1387.
- Gül, İ. (2017b). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Samsun: Ceylan Ofset Yayın

- Gül, H.ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review Of Economics & Administrative Sciences*, 7(2).
- Gümüş E. ve Gümüş, S. (2010). Yönetim süreçleri. Silman, F. ve Ada, Ş. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul: Lisans.
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- Güriz, A. (1994). *Adalet kavramının belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Gürol, M. ve Turhan, M. (2005). Yönetim fonksiyonları bağlamında uzaktan eğitim yönetimi, XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, *The Turkish Online Journal Of Educational Technology – Tojet*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2005, 83- 89.
- Gürsel, Musa. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (Kuram ve Uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürüz, D.ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güven, H. S. (1981). *İşgörenlerin güdülenmesinde bireysel, kümesel ve örgütsel değişkenler*, *Aid*, C. 14, S. 3, Todaie
- Haimann, T. (1978). Professional management theory and practice, *Yönetim Görevleri*, No: 21 Ankara: A.İ.T.İ.A.Yayını.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algularıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2010). Educational administration theory, *Research, and practise (7th Ed)*, (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., and Tarter, C. J. (2004). organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal Of Educational Management*, 18(4), 250-259.

- Hughes, O.E. (2013). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*, (Çev., Kalkan, B., Akın B. ve Akın, Ş.) (s.37). Ankara: BigBang Yayınları.
- Ibragimova, B. (2006). Propensity for knowledge sharing, *An Organizational Justice Perspective. Ph.D. Thesis*. Usa: University Of North Texas.
- İlgar, L. (2005). Eğitim yönetimi, *Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi* 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İraz, R. (2004). Organizasyonlarda karar verme ve iletişim sürecinin etkililiği bakımından bilgi teknolojilerinin rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(10), 57-65
- İşbaşı, Ö.J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 1, 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 91-99
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24(2), 104-115.
- James, L.R. ve Mazerolle M.D. (2002). Personality in work organizations. *2nd Edition, Foundations for Organizational Science*

- Karagöz, B., K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Karagöz, S. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karapınar, P. B., Camgöz, S. M. ve Tayfur, Ö. (2014). Örgütsel adalet-öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde cinsiyetin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41, 1-24.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (Birinci Baskı)*. İçinde (S. 1-39). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasım, A. (2008). *Meslek lisesi yöneticilerinin yönetim süreçlerine göre okul yönetme becerileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’de uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, A. (2006). Yönetimde insan ilişkilerinin sınırları, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(20), 577-595.
- Keskinkılıç, K. (2011). Yönetim Süreçleri (2. Baskı). K. Keskinkılıç, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 6. Baskı (S. 69-122). Ankara: Pegem A Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım* (Doktora tezi). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayındağıtım A.Ş.
- Kovonosky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business. *Journal Of Management*, 26(3), 489-563.

- Kuğuoğlu, İ., H. (1997). *Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve atlarınca değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kurtulmuş, M, ve Karabıyık, H., (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education* , 5 (2) , 459-477.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi yayınlanmamış). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 99-118
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?, In: J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research*, plenum, New York
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: what do principals do? *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Maviş, F. (2002). *Genel işletme*, G. N. Berberoğlu (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- MEGEP (2007). *İletişim süreci ve türleri*, Ankara: T.C.Millî Eğitim Bakanlığı.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (1. Baskı). İçinde (s. 1-27). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Mucuk, İ. (2006). *Temel işletme bilgileri*, 4. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Nabatchi, T., Bingham, L. B., Good ve David, H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model, *International Journal of ConflictManagement*, 148-174.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Connor, E. (1999). Minding The workers: the meaning of "human" and "human relations" İn Elton Mayo. *Organization*, 6(2): 223-246.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri, *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, 415-426.
- Oral, N. (2012). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özavşarlıoğlu, S. (2015). *Örgütsel adalet ile güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması* (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri', *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Haziran, Sayı:5: 107-11
- Özgen, D. (2018). *Örgütsel adalet ve motivasyon*. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özcan, A. (2001). *İşletmelerde çevre yönetimi ve beko elektronik A.Ş. örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Özcan, E. G. (2010). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi (Beypazarı örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özcan, K. ve Barca, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği: çevresel determinizm mi, düşünsel ilerleme mi? *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.

- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, 77-96.*
- Özmen, N.T., Ömür A., Özer, Y. ve Pınar, S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma', *Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1): 17-33.*
- Öztürk, N. K. (1993). Yeni yönetim paradigması. *Amme İdaresi Dergisi, 26 (4), 45-58.*
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk B., N. (2012). *Büro yönetiminde örgütlenme*, D. Tengilimioğlu (Ed.), (s.78). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yöneticilik ve yönetim*, C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.) (s.92). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Pfeffer, J ve N. Langton; (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: evidence form college and university faculty, *Administrative Science Quarterly, 38, Ss.382-407.*
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 54, 307–331.*
- Püsküllüoğlu, A. (2001). *Türkçe sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Robbins, S.; (2001). *Organizational behavior*, 9th Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

- Robbins, S. and Coulter, M. (2003). *Management*, (7. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, Karen L. (2004). The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables, *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, Alliant International University, San Diego, s. 1-156.
- Roch, S. G., ve Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32 (2), s. 299-322.
- Rodoplu, G. ve Akdemir, A. (1998). *İşletme Bilimine Geçiş*. Isparta
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? *The values construct. personality and social psychology review*, s. 255–277.
- Rodrigues, Carl A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively, *Management Decision* 39(10): 880-889.
- Rothwell, W. J., ve Kazanas, H. C. (2003). The strategic development of talent, *Human Resource Development*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. 6. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve yönetimde değerlerin önemi, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33 (166), 149-157.
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel seçimlerde küme modeli: insan ilişkileri ekolü, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ara kesitinde örgütsel insan, *Bilgi Dünyası Dergisi*, 3 (2), s.205–230.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Sarpkaya, R. (1997). Yönetime katılmanın yararları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayınları, s.241-250.

- Saylan, G. (1973). *Çalışma özendiricileri*, C. 6, (s. 27), Ankara: Todade.
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: What effective managers really do... and how they do it*. Usa: Mcgraw-Hill.
- Sertkaya, F. (2016). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sezer, Ş. (2013). *Değişim sürecinde okul yöneticilerinin benimsediği yönetsel paradigmlar ve okul yönetimine uygulama stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Schindler, P. L. ve Thomas, C. C. (1993). Structure of interpersonal trust in the workplace, *Psychological Report*, 563-573.
- Scott, W. R., (1998). *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems* (4th Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Somerville, J. (1992). *Temel Britannica Ansiklopedisi -Adalet-Encyclopaedia Of Basic*
- Spitz, F. (2001). Through the looking glass teacher evaluation through self reflection, *Readington township board of education whitehouse station*, 5(18).
- Stevens, E., Wood, G. H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Summak, M: S. ve Özgan, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kilis ili örneği)* (Yüksek lisans tezi), Kilis
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11).
- Şahin, D. (2006). Cinsiyet, fiziksel sağlık ve yarışma durumunun pay dağıtımına ilişkin adalet algısı üzerine etkileri, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(1).

- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, (s. 28), Ankara: Emel Matbaası
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim sistemi ve okul yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to turkish. *Ted Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87–96.
- Taşdan, M., Oğuz, E., ve Ertan, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı [The organizational justice perceptions of class teachers']. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100–111.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1993). Postmodernizm ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 26(1), 39-50.
- Thibaut, J. W. And Walker, L. (1975). Procedural justice: a psychological analysis. *Erlbaum, Hillsdale, Nj*.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6:2.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik bilgisi*, İstanbul: Avcı Ofset Yayıncılık.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim bilimlerinin temel ilkeleri*. Ankara: Todade Yayınları
- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No:226

- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Bahar*, 6 (2), 227-259.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel iletişim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Twersky, F. ve Lindblom, K (2012). *Evaluation principles and practices*, Erişim: 24 Mart 2019 <http://www.Hewlett.Org/Wp-Content/Uploads>
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Uysal, D. (2002). *Örgütlerde kişilerarası adil davranış algısı ile iletişim tarzı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Uzunoğlu, S. (1994). *İletişim sürecinin analizi* (Bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki, *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Üstüner, M. (1993). *Yönetim sürecinin analizi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Yavuz, Y. (2003). Lise yönetici ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri, *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (2), 25-35.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 7(18), 121-155.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi, *Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1 (2009) 3-16.
- Yıldırım, A. (2016). Okul Temelli Örgüt Geliştirme, E. Yılmaz, M. Çalışkan ve S. A. Sulak, (Ed.), *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar* (s. 32). Konya: Çizgi Kitabevi Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Karaman.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, 579–616.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(52), 639–664
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yiğit, B. (2000). Yönetim bilimi. Celep, C. (Ed.), *Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu*. Edirne: T. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Yücel H. A. (2004). Eğitim Fakültesi Dergisi İstanbul Üniversitesi, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:1, Sayı:1, S:223-235.
- Yüksel, Ö. (1997). Örgüt kuramlarındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkileri, *AİD*, C. 30, S. 2, s. 31
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Wirth, L. (2004). Breaking Through the glass ceiling: women in management, *International Labour Office*, Geneva.

Wren, D.A. (1972). *The evolution of management thought*. New York: The Ronald Press.

Wren, D. A. ve Bedeian, A.G. (2009). *The evolution of management, Thought*, J. Wiley and S. Inc. (Ed), 111 River Street, 07030-5774, Usa: Hoboken, Nj.



EKLER

- Ek 1. Konya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi,
- Ek 2. Katılımcı Kişisel Bilgi Formu,
- Ek 3. Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeği,
- Ek 4. Örgütsel Adalet Ölçeği,
- Ek 5. Konya İli Merkez İlçe Okullarının İsim Listesi,
- Ek 6. Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeğinin İzin Belgesi,
- Ek 7. Örgütsel Adalet Ölçeği İzin Belgesi,
- Ek 8. Özgeçmiş.



Ek 1: Konya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.21246691
Konu: Araştırma İzni (Yaşar AÇIL)

07.11.2018

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 01/11/2018 tarihli ve 48178250-300-E.15008 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yaşar AÇIL'ın "Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.


Araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ekli listede adı yazılı okullarda görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Araştırmacı, Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmalarını 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlaması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2018-2019 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçları kullanılacak olup, araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1-Öğretmen Katılım Formu (1 Sayfa)
2-Yönetim Süreçleri Ölçeği (3 Sayfa)
3-Örgütsel Adalet Ölçeği (3 Sayfa)
4-Okul Listesi (1 Sayfa)


Güvenli Elektronik İmza
Aşıl ile Anadur
08 Kasım 2018

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No:4 Karatay/KONYA
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Ali Naci İŞİK VHKİ
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 529a-18b5-32f4-8750-1346 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2 Katılımcıların Kişisel Bili Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, "Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" nin belirlenmesi için hazırlanmıştır. Elinizdeki bu ölçek üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde "Kişisel Bilgiler", ikinci bölümde "Yönetim Süreçleri", üçüncü bölümde ise "Örgütsel Adalet" ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekle elde edilecek veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Bunun dışında herhangi bir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, ölçeğin doğru ve tam olarak doldurulmasına bağlıdır. Katılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Atıla YILDIRIM
Tez Danışmanı

Yaşar AÇIL
Necmettin Erbakan Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Lütfen her madde için size uygun olanı (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

A. Kadın B. Erkek

2. Eğitim Durumunuz:

A. Ön Lisans B. Lisans

C. Yüksek Lisans D. Doktora

3. Mesleki kıdem yılınız:

A. 1-5 Yıl B. 6-10 Yıl C. 11-15 Yıl

D. 16-20 Yıl E. 21-25 Yıl F. 26 Yıl Ve Üzeri

4. Bulduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılıınız:

A. 1-5 Yıl B. 6-10 Yıl C. 11-15 Yıl



Ek 3 Yönetim Süreçleri Etkililiği Formu

Yönetim Süreçleri Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Benim Yöneticim;	1	2	3	4	5
1. Karar alırken diğer yönetim süreçlerinden (planlama, örgütleme, iletişim vb.) yararlanır.					
2. Karar verirken öğretmenleri karar sürecine katar.					
3. Aldığı kararlar okuldaki problemlerin çözümüne katkı sağlar.					
4. Karar alırken "kamu yararı" kavramını dikkate alır.					
5. Karar alırken akılcı ve mantıklı karar alma basamaklarını izler.					
6. Planlama yaparken okulun vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurur.					
7. Planlama sırasında okulu etkileyen insan ve madde kaynaklarını dikkate alır.					
8. Planlama sırasında, okulun stratejik hedeflerini dikkate alır .					
9. Okul çalışanlarının planlama sürecine katılmalarına olanak sağlar.					
10. Planlama sürecini okulun misyonuna uygun uzun, orta ve kısa süreli planlar hazırlar.					
11. Okuldaki işlerin dağıtımında kişilerin yeteneklerini dikkate alır.					
12. Okulda yapılacak işleri uygun bir şekilde bölüm ve birimlere ayırır.					
13. Herkesin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde kendilerine bildirir.					
14. Okulda koordinasyonu sağlamaya yönelik bir ortam oluşturur.					
15. Okulda yetki ve sorumlulukların dağılımını etkili kılacak bir hiyerarşi oluşturur.					
16. Okulda iyi bir iletişim ortamı oluşturur.					
17. Her türlü iletişim aracından etkili olarak yararlanır (mail, telefon).					



18. Kişilerarası iletişim (informal) kanallarını da etkili olarak kullanır .					
19. Okul ve çevresi arasında etkili bir iletişim kurar.					
20. İletişim engelleri ve iletişimin etkililiği konusunda yeterlidir.					
21. İş gören anlayışını değiştirme ve geliştirmede hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır.					
22. Okul çalışanlarının kurumsal ihtiyaçları yanında bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır.					
23. Okul çalışanlarına "bu okul hepimizin" duygusunu aşılar.					
24. İş görenleri işe yönlendirirken formal yetkiden ziyade etki gücünü kullanır.					
25. İnsanları yönlendirirken uzmanlık bilgi ve becerilerini kullanır.					
26. Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde organize eder.					
27. Okul çalışanları arasında işbirliğini artırıcı önlemler alır.					
28. Okuldaki yapılacak işler için yazılı program ve prosedürleri uygular.					
29. Okulda çıkabilecek çatışmaları kuruma zarar vermeden yönetir.					
30. Farklı uzmanlık alanlarını okulun amaçları etrafında birleştirir.					
31. İş görenlerin başarısını değerlendirmede kabul edilebilir ölçütler kullanır.					
32. Değerlendirme eylemine geçmeden önce öğretmenlerle ön-görüşme yapar.					
33. Denetleme ve değerlendirmeyi bir süreç olarak görür.					
34. Değerlendirmede ortaya çıkan eksikliklerin giderilip giderilmediğini takip eder..					
35. Denetim sonunda öğretmenleri yapılanların daha iyisini yapmaya teşvik eder.					



Ek 4 Örgütsel Adalet Ölçeği Formu

Örgütsel Adalet Ölçeği

I-Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştırılan süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
II-Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınızla) ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
III- Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
12. Size nazik davranır mı?					

13. Size değer verir mi?					
14. Size saygılı davranır mı?					
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					



Ek 5: Konya Merkez İlçelerindeki Okulların İsim Listesi

İL, İLÇE VE OKULLARIN İSİM LİSTESİ	
İL	KONYA
İLÇE	OKUL ADI
MERAM	1.Mehmet Şükriye Sert İlkokulu 2.Meram Niyaz Usta İlkokulu 3.Ali İhsan Dayıoğlugil İlkokulu 4.Mümtaz Kuru İmam Hatip Ortaokulu 5.Vali Necati Çetinkaya Ortaokulu 6.Meram Alparslan Ortaokulu 7.Mehmet Karacığanlar Mevlana İHO. 8.Muhittin Güzel Kılıç Lisesi 9. Meram Anadolu Lisesi 10.Konya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi 11.Meram Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
SELÇUKLU	1.Ayşe Tümer İlkokulu 2.Ova Un İlkokulu 3.Selçuk İlkokulu 4.Alaeddin İlkokulu 5.Mareşal Mustafa Kemal Ortaokulu 6.Mehmet Ali Atiker İmam Hatip Ortaokulu 7.Osman Nuri Hekimoğlu Anadolu Lisesi 8.Erbil Kuru Anadolu Lisesi
KARATAY	1.Cengiz Topel İlkokulu 2.Orhan Gazi İlkokulu 3.Doktor Sedat Yüksel İlkokulu 4.Karatay Ortaokulu 5.Karatay Belediyesi İmam Hatip Ortaokulu 6.Karatay 15 Temmuz Şehitleri Anadolu Lisesi 7.Konya Anadolu İmam Hatip Lisesi

Yaşar Açı
Öğrenci No: 17830102118



Ek 6: Yönetim Süreçleri Etkililiği Ölçeğinin İzin Belgesi

Sayın Doç. Dr. İbrahim GÜL Bey,

Geliştirmiş olduğunuz “Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği”nizi “Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmamda danışman hocam Doç. Dr. Atila Yıldırım’ın öğrencisi olarak izninizle kullanmak istiyorum.

İlginizden dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yaşar Açıl (Bayan)

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Mail: yasaracl01@gmail.com

Yaşar hanım,

“Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği”ni, OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ konulu yüksek lisans tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Size ve danışman hocanız Doç. Dr. Atila Yıldırım beye çalışmalarınızda başarılar diliyorum. Kolay gelsin.

Doç. Dr. İbrahim GÜL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

igul@omu.edu.tr

Ek 7: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İzin Belgesi

Sayın Prof. Dr. Ömür N.T. ÖZMEN Hocam,

Colquitt (2001) tarafından geliştirilip Arbak, Özer ve sizin tarafınızdan İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ ni, “Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmamda danışman hocam Doç. Dr. Atila Yıldırım’ın öğrencisi olarak izninizle kullanmak istiyorum.

İlginizden dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yaşar Açıl (Bayan)

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Mail: yasaracl01@gmail.com

Ömür Özmen <omurn.ozmen@gmail.com>

13 Şubat

Çar 09:19

Alıcı: ben

Merhaba Yaşar,

Kullanabilirsiniz. Kolay gelsin,

Ömür

Yaşar Açıl <yasaracl01@gmail.com>, 12 Şub 2019 Sal, 20:50 tarihinde şunu yazdı:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yaşar AÇIL

Doğum Yeri ve Tarihi : Beyşehir-Konya 22.08.1979

Medeni Durumu : Evli

e-posta : yasaracl01@gmail.com

Eğitim Bilgileri

İlkokul : Kireli Kasabası İlkokulu

Ortaokul : Kireli Kasabası Ortaokulu

Lise : Kireli Kasabası Lisesi

Lisans : Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı