

**KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK
VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ
(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Ayşe CESUR
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL**

Kütahya, 2019

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak savunduğum “Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Afyonkarahisar İli Örneği)” adlı çalışmamın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı yardım veya yardımlara başvurmaksızın yazıldığını, yararlanılan kaynakların tez içerisinde gerekli atıflarla gösterildiğini ve bunların kaynakçada belirtildiğini ifade eder, bunu onurumla doğrularım.

12/07/2019

Ayşe CESUR

Kabul Onay

Yazar Ayşe CESUR'a ait "Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Afyonkarahisar İli Örneği)" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

12/07/2019

Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Dr. Öğr. Üyesi Recep Serkan ARIK



Doç. Dr. Baykal BIÇER

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

Önsöz

Bu tez çalışmasında “Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Afyonkarahisar İli Örneği)” konusu ele alınmıştır.

Tezin düzenlenme ve incelenme aşamasında desteğini benden esirgemeyen, eğitim yönetimi alanında araştırma becerilerimin ve bilgimin gelişmesine katkı sağlayan değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Evrim EROL’a, araştırma verilerinin toplanması ve uygulanmasında bana yardımcı olan, burada adını sayamadığım tüm öğretmen arkadaşlara, okul müdürlerine ve akademisyenlere teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan, beni anlayan, dinleyen, en büyük destekçim olan sevgili aileme ve tez araştırma sürecinde onu ihmal etmeme rağmen bana anlayış gösteren ve beni her daim destekleyen canım eşim Ahmet Şenol CESUR' a sonsuz teşekkür ederim.

Ayşe CESUR

İçindekiler

Yemin Metni	ii
Kabul Onay	iii
Önsöz	iv
İçindekiler	v
Tablolar Dizini	viii
Şekiller Listesi.....	ix
Özet	x
Abstract	xi
Birinci Bölüm.....	1
Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları	3
Araştırmanın Önemi	3
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
İkinci Bölüm	6
Kuramsal Çerçeve	6
Eğitim Yönetimi	6
Okul Yönetimi	6
Eğitim Yönetiminin Amaçları	7
Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	8
Kayırmacılık Olgusu	9
Kayırmacılık Kavramı	9
Kayırmacılık Türleri	9
Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)	10
Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	12
Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık).....	13
Patronaj	14
Hizmet Kayırmacılığı.....	16

Cinsel Kayırmacılık	16
Kayırmacılığın Sonuçları	18
Eğitim Yönetiminde Kayırmacılık.....	21
Adalet Kavramı	23
Örgütsel Adalet Kavramı	25
Örgütsel Adalet Türleri.....	27
Dağıtım Adaleti.....	29
Prosedürel (İşlemsel) Adalet.....	29
Etkileşim Adaleti.....	33
Kişilerarası Adalet	34
Bilgisel Adalet	34
Örgütsel Adalet Boyutları.....	37
Tepkisel-Önleyici Boyut	37
Süreç-İçerik Boyutu	38
Reaktif-İçerik Teorileri.....	39
Reaktif-Süreç Teorileri.....	39
Proaktif-İçerik Teorileri	39
Proaktif-Süreç Teorileri.....	39
Adalet Teorileri.....	40
Eşitlik Teorisi	40
Adalet Güdüsü Teorisi	42
Adalet Yargı Teorisi.....	43
Dağıtım Tercihi Teorisi.....	44
Görelî Yoksunluk Teorisi.....	45
Deutsch Teorisi	46
Eğitim Yönetiminde Örgütsel Adalet	47
Örgütsel Adaletsizlik ve Aonuçları.....	47
Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	49
İlgili Araştırmalar	50
Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	50
Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar	52
Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilere Dair Yapılmış Çalışmalar	54
Üçüncü Bölüm	56
Yöntem.....	56

Araştırma Modeli	56
Evren ve Örneklem.....	56
Veri Toplama Araçları.....	57
Kişisel Bilgiler Formu	57
Örgütsel Adalet Ölçeği	57
Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği.....	58
Verilerin Analizi.....	59
Dördüncü Bölüm.....	61
Bulgular.....	61
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	61
Katılımcıların Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.....	62
Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Adalet Algılarının Farklılaşmasına Yönelik Bulgular	63
Katılımcıların Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Adalet Algılarına Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	70
Beşinci Bölüm.....	72
Sonuç, Tartışma, Öneriler	72
Sonuç ve Tartışma	72
Öneriler.....	78
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	79
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	79
Kaynaklar	81
Ekler	96

Tablolar Dizini

Tablo 1. Prosedürel Adalet Boyutunun 4 Bileşeni.....	31
Tablo 2. Örgütsel Adalet Türleri ve Özellikleri	36
Tablo 3. Örgütsel Adalet Teorileri Matrisi	38
Tablo 4. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular.....	40
Tablo 5. Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler... 49	
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	61
Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları	62
Tablo 8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları. 63	
Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Okul Kademesi Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	64
Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	66
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	66
Tablo 13. Örgütsel Adalet ve Kayırmacılığın Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri	70

Şekiller Listesi

Şekil 1. Sosyal ve Örgütsel Adaletin Genel Dağıtım Şeması.	27
Şekil 2. Örgütsel Adalet Türleri	28



Özet

Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar İli Örneği

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örnekleme basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 413 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, “Örgütsel Adalet Ölçeği (Taşdan ve Yılmaz, 2008)” ve “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği (Erdem ve Meriç, 2012)” kullanılarak anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada, t-testi, Tek Yönlü Anova testi, Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı ve betimsel istatistikler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler düşük düzeyde okul yönetiminde kayırmacılık algısına, yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahiptir. Araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarında cinsiyet değişkeni dışında (okul kademesi, branş ve yaş ve kıdem) farklılaşma bulunmazken, okul yönetiminde kayırmacılık algılarında farklılaşmalar saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları; cinsiyet yaş ve kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken; okul kademesi ve branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmada, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarını belirleyen tüm boyutlar ile (planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme) boyutları ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Kayırmacılık, okul yönetimi, öğretmen, örgütsel adalet.

Abstract

The Relationship Between Favoritism in School Management and Organizational Justice : The Sample of Afyonkarahisar

In this study, it was aimed to determine the relationship between the teachers' perceptions of favoritism in school management and organizational justice. The study was designed in the survey model. The sample of the study determined by simple random sampling method is consisted of 413 teachers in the city center of Afyonkarahisar. The study data were collected through "Organizational Justice Scale (Taşdan ve Yılmaz, 2008)" and "Scale On Favoritism In School Management (Erdem ve Meriç, 2012)". In the study, t-test for comparisons, one way variance analysis, Pearson Product Moment Correlation Coefficient and descriptive statistics were used. According to the findings obtained in the study; teachers have a high level of organizational justice perception and a low level of favoritism perception in school management. In the study, according to the demographic characteristics of teachers, it was stated that there were no significant differences in their perceptions of organizational justice except for gender variable (school type, branch, age and seniority) while there were significant differences in their perceptions of favoritism in school management. Whereas the teachers' perceptions of organizational justice show statistically significant differences according to the gender variance, they don't show statistically significant differences according to the school type, branch, age, and seniority variances. In the study, it was found out that there were low-level, in the negative direction, significant relationships between the whole dimensions determining the teachers' perceptions of favoritism in school management and their perceptions of organizational justice.

Keywords: Favoritism, School Management, Teacher, Organizational Justice.

Birinci Bölüm

Giriş

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı ve alt amaçları, önemi, sınırlılıkları ve araştırmanın temel kavramlarının tanımları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Problem Durumu

Günümüzün en önemli sorunlarından birisi eğitim sisteminin çekirdeği olan okulların etkililiği ve verimliliğidir. Okullar bir toplumun geleceği olan çocukların yetişmesini sağlayarak ülkenin geleceğine yön vermektedir. Başarılı bir nesil ile başarılı bir topluma ulaşılabilmektedir. Bu nedenle okulların etkililiğini ve verimliliğini düşüren her konu önemli olup, detaylı bir şekilde irdelenmesi, nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte ele alınarak çözüm yollarının aranması gerekmektedir. Okullarda etkililik ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu düşünülen kavramlardan birinin kayırmacılık, diğerinin ise örgütsel adalet algısı olduğu düşünülmektedir.

Kayırmacılık sosyal sistemlerin olduğu her alanda karşımıza çıkabilen, varlığı benimsenen ve genellikle meşruluğu kabul edilen bir durumdur (Özkanan ve Erdem, 2014: 181). Aynı zamanda kayırmacılık, bir kişi veya grubun çıkar sağlamasına yönelik olarak yapılan hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2010: 1).

Okul yönetiminde kayırmacılık; okul yöneticilerinin, okul iş ve işlemlerinde kendi menfaatleri doğrultusunda etik dışı bir şekilde hak ve adaletten saparak, her çeşit arkadaşlık, (asker, okul, mahalle, hemşeri, vb.) her çeşit akrabalık/yakınlık (amca, dayı yeğen, kirve, meslek, aşiret, ırk, komşuluk, vb.) ve her çeşit aynılık (din, mezhep, tarikat, köy, toprak, parti, sendika, memleket, mahalle, cinsiyet, vb.) gibi manevi etkileme araçlarının kullanılması suretiyle kişilerin yeterliklerine (liyakat) bakılmaksızın yalnızca yönetimin kendisine yakın, aynı veya benzer olan kişileri destekleme, koruma, kollama, himaye etme vb. gibi tutum ve davranışları

ile onlara öncelik tanıma ve ayrıcalık sağlamaları şeklinde tanımlanabilir (Demirbilek, 2018: 3). Okul yöneticileri tarafından sergilenen kayırmacı tutumlar, öğretmenlerin gerek bireysel gerekse mesleki anlamda olumsuz etkilenmelerine, çalışma şevklerinin kırılmasına ve güven duygularının zedelenmesine sebep olduğundan okul iklimi açısından üretken olmayan bir durum oluşturmaktadır (Spaulding, 1997: 44). Öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler yaratan okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında azalmaya neden olabileceği düşünülmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 54-55).

Bunun en önemli sebeplerinden biri; çalışanların örgüt içinde kendilerine ve diğer kişilere gösterilen yaklaşıma bağlı olarak adaletli olunup olunmadığına dair çeşitli yargılara varmalarıdır. Çalışanlar bu yargılara göre çalıştıkları örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmektedirler. Bu, o örgütte çalışan kişilerin örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet, yönetimin ahlaki duruşuyla ilgili çalışanların kişisel değerlendirmeleridir (Cropanzano ve diğ., 2007). Bu nedenle birçok kaynakta örgütsel adaletten bahsedilirken, algılanan örgütsel adalet (perceived organizational justice) ifadesi kullanılmaktadır (Budak, 2015: 40).

Örgütsel adalet ve adaletsizliğin etkilediği pek çok örgütsel ve bireysel çıktı bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde olumsuz örgütsel ve bireysel çıktılar yerini olumlu örgütsel ve bireysel çıktılara bırakacaktır (Polat ve Kazak, 2014: 73). Bu bağlamda okul içerisinde etik olmayan ve adalet dışı bir uygulama olan kayırmacı tutum ve davranışların eşitsizliğe, buna bağlı olarak öğretmenlerin adalet algılarında düşüşe yol açacağı düşünülmektedir. Tan (2006) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını incelediği araştırmasında; öğretmenlerin, ders dağılımlarında, sosyal etkinlikler ile ödüllerin dağıtımında okullarında adaletsiz uygulamaların yapıldığını düşündüklerini saptamıştır. Bu durumda örgütsel adaletin sağlanamadığı okullarda, okul yönetimlerinin kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediği söylenebilir. Nitekim Asunakutlu ve Avcı (2010: 105) kayırmacılık algısı ile örgütsel adalet algısı arasında ciddi bir ilişkinin olduğuna vurgu yapmakta ve yapılacak araştırmalarda bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesini önermektedirler.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmada kayırmacılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde incelenmiş olup, araştırmanın problem cümlesi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine ve okullarına ilişkin kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları cinsiyet, okul kademesi, branş, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet, okul kademesi, branş, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Günümüz dünyasında örgütlerin temel ögesinin insan olması, örgütlerde verimliliğin artması için insan kaynakları politikalarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu politikaların doğru bir biçimde uygulanması verimliliğin artmasını sağlayacağı gibi yanlış uygulanması ise insan unsurunu verimsiz ve durağan bir hale dönüştürecektir. Bundan dolayı günümüzde örgütler içinde yaygın olarak görülen kayırmacılık uygulamaları ve çalışanların bu olguya bakışı önem teşkil etmektedir. Çalışanların kayırmacılık algılarına ilişkin yapılan çalışmaların özel sektöre kıyasla kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde daha az olduğu, hemen hepsinde kayırmacılık davranışının belli türüne

odaklanıldığı, kayırmacılık türlerinin tamamını ele alan araştırmalara pek yer verilmediği görülmüştür.

Okul yönetimi açısından ele alındığında kayırmacılığın en önemli sonuçlarından birisinin öğretmenlerin verimliliğini ve performansını düşürmesi olduğu söylenebilir. Coco ve Lagravinese (2014) örgütlerde hüküm süren kayırmacılık neticesinde, öğretmenlerin meslekleri için gereken enerjilerini sıkı çalışmanın yerine örgütteki ilişkilere harcamak zorunda kaldıklarından eğitimsel görevlerini yerine getirmede sorun yaşadıklarını, bu durumun öğrenme motivasyonunu yok ederek örgütlerde verimsizliğe neden olduğunu belirtmektedirler. Kayırmacılık pek çok araştırmacı tarafından, eğitimsel amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul edilen okul örgütlerinin etkililiği ve eğitimsel amaçları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinliği olumsuz etkilediği için (Yükçü ve Atağan, 2009) çok önemli bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca adalet dışı olan kayırmacı tutum ve davranışların, okullarda pek çok soruşturma ve kovuşturmayla neden olduğu bilinmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 189). Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olmasının verimliliği ve performansı azaltan önemli etkenlerden biri olduğu (Polat ve Kazak, 2014: 74), örgütsel adaletsizliğin çalışanların ve örgütlerin gelişiminde önemli bir engel oluşturduğu vurgulanmaktadır (Chegini, 2009).

Alanyazına bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin pek çok araştırmanın yapıldığı, (Tan, 2006; Taşdan ve diğerleri, 2006; Töremen ve Tan, 2010; Kara, 2011; Çırak, 2013; Dağlı ve diğ., 2013), öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin kayırmacı tutum ve davranışlarını inceleyen araştırmaların da son yıllarda ilgi gördüğü (Meriç, 2012; Polat ve Kazak, 2014); ancak okulların etkililiği ve verimliliği açısından önemli olan bu iki olgunun arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir (Polat ve Kazak, 2014). Bu nedenle örgütsel adalet ve kayırmacılığın ilişkisini irdeleyen bu çalışmanın bu yönüyle ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu araştırma okul yönetiminde örgütsel adaletin sağlanmasında, kayırmacılığın etkili olup olmama durumunu belirlemeye yönelik bir bakış açısı kazandıracak olmasının yanı sıra ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerindeki kayırmacı tutum ve davranışlara ilişkin

algıları ile okullarına yönelik örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalıştığından bu çalışmanın ayrıca önem arz ettiği ifade edilebilir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma 2016-2017 eğitim öğretim yılı güz döneminde, Afyonkarahisar ili merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinden oluşan toplam 413 kişilik örneklem ile sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Okul: Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretim kurumlarını ifade etmektedir.

Okul yöneticisi: Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ve araştırma kapsamına alınan ilköğretim kurumu yöneticileridir.

Öğretmen: Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ve araştırma kapsamına alınan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerdir.

Örgütsel adalet algısı: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisinin okul yönetimindeki uygulamalarına ilişkin adaletle ilgili algılarıdır.

Kayırmacılık: Okul yöneticileri tarafından okul yönetim süreçlerinde yapılan kayırmacı tutum ve davranışları ifade etmektedir.

İkinci Bölüm

Kuramsal Çerçeve

Eğitim Yönetimi

Okul Yönetimi

Yönetim, herhangi bir örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla bir araya gelen insanların örgütlenip koordine edilmesi olarak adlandırılmaktadır (Başaran, 2000: 13). Farklı bir tanıma göre de örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenme, sorun çözme, koordinasyon ve değerlendirme gibi unsurlarla ilgili model, ilke, teknik ve teorilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde başarıyla uygulanan faaliyetlerin genel adıdır (Erdoğan, 2008: 7). Kısaca yönetim bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Okul yönetimi ise eğitimin sınırlı bir biçimde uygulanma şekli ve sürecidir. Bu alanın sınırlarını genel olarak eğitim sistemindeki amaç ve yapı belirlemektedir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitim sistemine uygulanması anlamına gelirken okul yönetimi eğitimin okul yönetimine uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 35).

Okulun üzerinde çalıştığı hammadde toplumu oluşturan ve toplumdaki gelen insandır. Bu sebeple okullardaki kişi boyutunun kurum ve örgüt boyutundan daha önemli olması, okulların informal yönünün daha ağır basması, etki alanının yetki alanından daha geniş olması okulları değerli kılan başlıca faktörlerdir (Bursalıoğlu, 2002: 33-38). Bütün bu faktörler göz önüne alındığında insan doğasıyla yakından ilgilenen eğitim yönetiminin diğer sistemlerden farklı olduğu aşikardır. Ki bu farklılığın yönetim düzeyinde de yaşandığı söylenebilir (Taymaz, 2003: 22).

Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütlerinin önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için başvurdukları etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir. Eğitim yönetimini diğer örgüt yönetimlerinden ayıran eğitimin kendine has yapısı yani özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini özgün kılan şey ise eğitim işinin özgünlüğüdür (Aydın, 2005). Eğitim yönetiminin ilk amacı eğitim olanaklarını eğitime ihtiyaç duyulan her yere, eğitim görmesi gereken her yurttaşın yararlanabileceği biçimde yaymaktır. Bu amaç T.C Anayasası'nda ve Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. İkinci amacı ise Milli Eğitim'in amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmektir (Başaran, 2000: 12).

Eğitim yönetiminin temel amacını Demirel (2007: 5-6), okullarda ya da eğitim örgütlerinde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamak olarak ifade ederken Bursalıoğlu (1998), insan ve insanların meydana getirdiği toplumu her yönden zenginleştirip geliştirmek olarak tanımlamaktadır.

Alanyazında pek çok bilimsel araştırmaya konu olan eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Halbuki eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan insan bilimi olarak ortaya çıkmış, yüzyıllardır kullanılan bir kavram olup toplumsal değişim ve gelişmelerle kendine yeni bir boyut kazandıran disiplinlerarası bir yaklaşım sergilemektedir (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri eğitimi bir bütün olarak ele alır. Okulları içinde barındıran bir sistem olarak tanımlanan eğitim sistemi bir üst sistem kabul edilir. Eğitim yönetimi işte bu sistemi bütüncül bir bakış açısıyla analiz ve sentez etmeyi hedefler (Taymaz, 2003).

Belirledikleri misyon doğrultusunda hedefledikleri vizyonu gerçekleştirmek amacıyla hareket eden okul yönetimlerinin temel amacı ise eğitim standartlarına ve toplumsal değerlere uygun olarak bireylerin tutum ve davranışlarına yön vermek ve onları başarılı bir geleceğe hazırlamaktır (Boyacı, 2011: 101).

Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yöneticiler sorumludur. Bu anlamda okullarda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim kurumlarında çalışanları örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar

doğrultusunda yönlendiren ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir. Okul yönetiminin amacının okulu etkili okul haline getirmek olduğu düşünüldüğünde okul amaçlarının gerçekleştirilmesinin okulların etkin yönetilmesine bağlı olduğu kanısına varılacaktır. Bu sebeple okul amaçlarının gerçekleştirilmesinde en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir (Ustabaş, 2017: 14).

Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Okullar toplumun yapısını oluşturan bireylerin eğitildiği kurumlardır. Bu nedenle gelecek nesilleri yetiştiren kurumların işleyişinin düzen içerisinde sürdürülmesi okul yönetimlerinin sorumluluğudur. Okul yöneticisine çok yönlü görev ve sorumluluklar yüklenmesi okul yönetiminin önemini arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2015: 6).

Okul yönetiminin görevleri genel anlamda şu şekilde sıralanabilir (Okutan, 2012: 3; Foreman, 1997: 18):

- Demokratik bir yönetim sağlamak,
- Okulu ve çevresini düzenleyip geliştirmek,
- Eğitimin genel ihtiyacını belirlemek,
- Çevresindeki diğer yöneticilerle iş birliği yapmak,
- Milli eğitim politikalarına uygun çalışmalar yapılmasını sağlamak,
- Eğitim ve yönetim alanlarına katkı sağlamak,
- Etkili bir yönetim sağlamak için sıkı çalışmak,
- Okul kültürünü oluşturmaya çalışmak,
- Öğrenmedeki etkin yollar hakkında bilgi sahibi olup öğretmenlere örnek olmak,
- Öğretmen ve veli arasındaki iletişimde köprü görevi görerek iletişimde süreklilik sağlamak,
- Öğrenci odaklı eğitim sisteminin benimsenmesini sağlamak,
- Eğitimde kullanılacak teknolojik aletleri okula kazandırmak,
- Öğrenciler ve öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmak,
- Öğrencilerin başarısızlık sorunları ile ilgilenmek,
- Rehberlik görevlerinin yürütülmesini koordine etmek,
- Öğrencilerin vakitlerini verimli geçirmelerine yardımcı olmak.

Kayırmacılık Olgusu

Kayırmacılık Kavramı

İngilizcede "favoritizm" olarak kullanılan kayırmacılık terimi (Polat ve Kazak, 2014: 73) toplumda yaygın olarak kullanılan "adam kayırmacılık", "kollamacılık", "iltimas" ve "torpil" terimleri ile benzer özellik taşımaktadır (Büte, 2011b: 179). Adamını bularak iş gördürme, belli kişi veya grubu ön planda tutma, halk dili şekliyle "torpil" teriminin kayırmacılık terimine eş geldiği görülmektedir (Özsemerci, 2002: 28).

Yönetimde etik dışı bir davranış olarak tanımlanan kayırmacılık (Polat ve Kazak, 2014: 78); kamu görevlilerinin ruhsal-duygusal nitelikteki duygusal bağlılıklar ve yükümlülüklerden dolayı görevlerini kötüye kullanarak çevrelerindeki yakın kişilere tanıdıkları ayrıcalık şeklinde tanımlanmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235).

Okul yönetimi bağlamında kayırmacılık, yöneticinin kendi çevresine yakın olan çalışanları yasalara aykırı olduğu halde hak etmedikleri şekilde koruyarak desteklemesi durumudur (Erdem ve Meriç, 2012: 148). Örgütlerin tamamında olduğu gibi eğitim kurumlarında da genellikle eğitim yöneticilerinden çalıştıkları kurumlardaki yöneticilik görevlerini yerine getirirken yürürlükteki yasaları kullanmaları ve mesleki ahlak kurallarına uygun davranmaları beklenir (Bursalıoğlu, 1991: 260). Yöneticilerin yönetim sürecinde insan kaynakları ve ahlaki ilkeler çerçevesinde davranış göstermemeleri halinde, çalışanlar arasında farklı türlerde kayırmacılık yapılması beraberinde olumsuz bireysel ve kurumsal çıktıları meydana getirecektir (Meriç ve Erdem, 2013: 476).

Kayırmacılık Türleri

Alanyazın incelendiğinde; kayırmacılık türlerinin farklı yazarlar tarafından farklı ana başlıklar altında genel anlamıyla birçok farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Yıldırım (2013) kayırmacılığı neotizm ve kronizm olmak üzere ikiye ayırmış, siyasal kayırmacılığı, hizmet kayırmacılığını ve gönül yapmayı (suvasyon) neotizmin alt alanları olarak incelemiştir. Aydoğan (2009), Polat ve Kazak (2014) kayırmacılığı akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost

kayırmacılığı (kronizm) ve patronaj olarak üç alt alana ayırmıştır. Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı adam kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılık altında iki temel başlıkta toplamış; adam kayırmacılığını nepotizm ve kronizm, siyasal kayırmacılığı ise patronaj, hizmet kayırmacılığı ve klientalizm olarak alt alanlara ayırmıştır. Kayırmacılık türlerini akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık), hizmet kayırmacılığı, patronaj ve cinsel kayırmacılık olmak üzere altı ana başlık altında inceleyerek en geniş anlamda ifade eden araştırmacı Meriç (2012) olmuştur. Çalışmanın bu kısmında Meriç' in (2012) geliştirdiği kayırmacılık türleri daha detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm, Latince erkek torun ya da yeğen anlamına gelen bir kelimedenden türetilmişken İngilizce nephew (yeğen) kelimesi ile ilişkilendirilip Fransızca ya da Latineden gelen bir sözcük olarak kabul edilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 238).

Kamu yönetimi bakımından, görevin getirdiği nitelikler göz önüne alınmaksızın yalnızca akrabalık ilişkileri doğrultusunda bireyin bir kamu kurumuna atanması nepotizm adıyla tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2013: 371).

Nepotizm, bireylerin beceri, yetenek, bilgi ve diploma gibi niteliklerine bakılmadan yalnızca akrabalık unsurları esas alınıp istihdam edilmesi ya da görevinde yükselmesi olarak adlandırılmaktadır (Aytaç, 2010: 5), nepotizmin yoğun olarak görüldüğü toplumlar geleneksel bağların ve ilişkilerin güçlü olduğu toplumlardır.

Nepotizmin doğurduğu olumsuz sonuçlar örgütte adalet ve güven duygusunu sarsarak örgütün geleceğine büyük zarar getirmektedir. Alayoğlu'na (2003) göre aile şirketlerinde işe uygun pozisyonlara getirilecek adayların belirlenmesinde kan bağı öne çıkartılarak, “işe göre adam” yerine, “adama göre iş” ilkesinin uygulanması, yönetimin gelecekte alanda yetkin olmayan aile bireylerinin elinde kalması tehlikesini ortaya çıkarmaktadır (Akt. Bilgin, 2007: 13). Bu nedenle nepotizm, aile şirketleri için büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde akrabalık bağı nedeniyle üst düzey yönetim

kademelerine getirilen (müdür, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu başkanı vb.) aile bireyleri alanlarında yetkin değillerse yanlış kararlar alabilirler. Alınan bu yanlış kararlar şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyerek şirket başarısını olumsuz etkileyebilir (İyiişeroğlu, 2006: 45).

Aile üyelerindeki iktidarı kaybetmeye yönelik strateji olarak kabul edilen nepotizm, kurumsallaşmadaki en büyük engellerden biridir (Özler ve diğ., 2007: 439). Aile bireylerinin nepotizm sistemi ile aile işletmelerinde hâkimiyet sürmesi amaçlanırken işletmenin aileden bağımsız olması kendine özgü ve geniş bir kurumsal yapı oluşturmasını engellemektedir. Bu anlamda aile bireyleri dışındaki gruplarda güvensiz bir ortam oluşmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 53).

Aile ilişkileri göz önünde bulundurularak kayırılması beklenen kişi, üstün becerileri ve örgüte sağladığı katkı sayesinde terfi ettirilmiş olsa da, toplum tarafından oluşturulan önyargı ile kendini sürekli psikolojik ve sosyal baskı altında hissetmekte, hakkıyla kazandığı ödüller, başarılar nepotizmin bir sonucu olarak haksız olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, kayırılan bireyin de kimi zaman önemli ölçüde mağdurluk yaşayabileceğini gözler önüne sermektedir (Asunakutlu, 2010: 48). Nepotizmin temelini oluşturan kayırmacılık olgusu ve buna bağlı ortaya çıkan adaletsiz başarı değerlendirmeleri, aile üyelerinin lehine yapılacak maaş düzenlemeleri, terfi işlemleri, göreve yerleştirme süreci gibi tüm örgütsel işlem ve faaliyetler, eşit ve adil olmayan bir örgüt iklimi oluşturacak, çalışanlar arasında yapılan bu ayırım iş ortamında ve çalışanlar üzerinde strese neden olacaktır. Tüm bu bilgiler nepotizmin çalışanlar üzerinde stres yarattığını kanıtlamaktadır. Buna ek olarak, aynı örgütte çalışanlar ve yönetici pozisyonundaki kişilerin rakip olduğu herhangi bir aile üyesi bulunuyorsa, bu kişilerin işlerinde yükselmeleri oldukça zor olacaktır. Nepotizmin yol açtığı bu haksız rekabet ortamının aile üyesi olmayan çalışanlar ile yöneticilerde düşük iş doyumuna neden olacağı öne sürülebilir (Büte, 2011b: 176 - 177).

Nepotizmin bürokraside kullandığı kayırma sisteminin, yeteri kadar uzmanlık bilgisine, tecrübeye ve bilgi birikimine sahip olmadan göreve gelen kişilerin görevlerinde verimsiz olmalarına neden olduğu görülmektedir. Örgütsel olarak bakıldığında ise nepotizm örgütün hedeflenen sonuçlara ulaşmasına, belirlenen misyon ve vizyonu gerçekleştirmesine engel olmaktadır. Kamu hizmetine daha faydalı olabilmeleri için bürokratların getirildikleri pozisyonlara

uygun olması, eğitimli ve deneyimli kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir. Nepotizm bu bakımdan da bürokrasiye olan güvene zarar vermektedir (Çakır, 2014: 20).

Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm terimi, crony (tarafdar/arkadaş/kafadar) sözcüğünden üretilerek 1660'lı yıllarda Cambridge Üniversitesi'ndeki kültürün bir kısmı olarak meydana gelmiştir. Orijinali chrony olan bu sözcük eski Yunan sözcüğüdür ve “uzun soluklu” anlamındaki khronios kelimesinden türetilmiştir. İlk zamanlarda arkadaş edinme becerisi veya isteği olarak kullanılan kronizm, 1840'lı yıllarda farklı manalarda kullanılmaya başlanmıştır. 1952'de Truman'ın iktidarlığında, devletin önemli pozisyonlarına, becerilerine ve tecrübelerine bakılmaksızın dost ve arkadaşlarını getirmesinden dolayı ciddi eleştirilere maruz kalmış, yapılan suçlamalar neticesinde kendini siyasi arenada bulmuştur (Khatrı ve Tsang, 2003: 290).

Genel olarak kronizm, eş-dost ve arkadaşların yetenek, beceri ve tecrübelerine bakılmaksızın onlara yapılan bir ayrıcalıktır (Khatrı ve diğ., 2008: 23), çoğunlukla işe alımlarda ve ihalelerde bağlı bulunulan ortamın gözetilmesi şeklinde meydana gelmektedir (Karakış ve Çak, 2007: 88). Bir kamu görevlisinin kendi eş-dost ve arkadaşlarının kamu kurumlarına yerleştirilmesini, bir üst seviyeye yükselmesini, farklı bir göreve tayin edilmesini, lojman, yurt dışı görev gibi bazı olanaklardan faydalanmasını sağlaması kronizme örnek gösterilebilir (Aktan, 2001b: 254).

Nepotizm ve kronizm genel olarak birbirlerine benzer özellik taşımaktadırlar. Aralarındaki en önemli fark ise kronizmde kayırılan kişi akraba olmayıp, eş-dost veya arkadaş vb. yakın çevreden olan bireylerdir (Özsemceri, 2002: 29). Kronizmin nepotizme göre daha geniş kullanım alanı vardır. Kronizmde akrabaların yanı sıra yakın arkadaş çevresinde ayrımcılık yapılması söz konusudur (Karakış ve Çak, 2007: 78). Hemşehri kayırmacılığı denilen kayırmacılık türü kronizmin özel bir türü olarak kabul edilmektedir. Aynı topraklar üzerinde büyüme, aynı memleketin insanı olma gibi durumlar kronizmin geleneksel toplumlarda yaygın bir kayırmacılık türü olmasına neden olmaktadır.

Kronizm de örgütlerde nepotizm ile benzer sonuçlar ortaya çıkarmakta, örgüt içerisinde, haketmeyen kişilerin, kendilerine uygun olmayan statülerde yer almalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmayan bu kişilerin, kendilerine verilen işin altından kalkamamaları neticesinde, örgüt içerisinde de bu işin yapılması gerektiğinden, diğer çalışanların bu kişilerin sorumluluklarını üstlenmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Böylelikle diğer çalışanların iş yükleri artarken, örgüt içindeki adalet algıları sarsılmaktadır.

Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

1828 yılında başkanlık seçimini kazanan General Jackson tarafından “Ganimetler muzaffer olanlara” sloganı ile ilk kez ortaya çıkmış, 19.yüzyıl boyunca Amerika’da siyasi hayatın en önemli felsefesi olmuştur. Seçim bildirisinde “dostlarını ödüllendireceğini, düşmanlarını cezalandıracağını” dile getiren Jackson’un başkan seçilmesinin ardından partizanlarına iş bulabilmek amacıyla kendine muhalif olmalarından tedirgin olduğu çok sayıda memuru, kıdem, kabiliyet ve yeteneklerine bakmadan görevinden almıştır (Tortop, 1994: 48-49).

Siyasal kayırmacılığın bir diğer adı politik yandaşlık veya partizanlıktır. Bu kayırmacılık türünde partizanca davranarak kendi partililerini, başka parti taraftarlarına göre kayırma ve devlet imkânlarından haksız bir şekilde yararlandırma söz konusu olup güç kazanıldıktan sonra ise seçmenlere haksız yere menfaat teşkil etme durumu yer almaktadır (Özsemerci, 2002: 29). Bu uygulama adillik ilkesine zarar vermekte insanların kamuya olan güvenini sarsarak vatandaşları tarafgirlik uygulamasına yönlendirmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 469).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sorun haline gelen siyasi kayırmacılık yönetimde yozlaşmanın diğer adıdır ve ne yazık ki Türkiye’de de varlığını sürdürmektedir (Özsemerci, 2003: 21). Siyasal kayırmacılık sonucu yönetim politik bir arenaya dönüşmekte, kamu kurum ve kuruluşlarına gerçekleştirilen atamalara politik ilkeler yön vermektedir (Eryılmaz, 2002: 240). İktidara gelen siyasi partiler varolan kamu kurum ve kuruluşlarındaki çeşitli statülere veya yeni açmış oldukları kadrolara parti üyelerini yerleştirme eğilimindedirler (Aktan, 2001a: 58). Farklı amaçlarla gerçekleşen bu atamalar

kişilerin menfaatlerine göre şekillenmektedir. Hükümete yakın olan iktidar partisine oy veren kişileri ödüllendirerek herhangi bir ihtiyaç anında bu kişilerin kamu görevlerindeki çalışmalarından yararlanma, onlara parti çalışmalarında çeşitli roller vererek partiye bağlılıklarını arttırma bu amaçlardan birkaçıdır. Bu sayede bu kişilere yeni görev ve sorumluluklar yükleyerek aidiyet duygusu kazandırma, onları partiye vicdanen bağlayarak partilerine yeni bir ses kazandırma amacı güdülmektedir (Tortop, 1994: 165).

Siyasal kayırmacılık daha çok kayırmacı uygulamaların hüküm sürdüğü atamalarda, liyakatle göreve başlayan kişilerin terfi etmek istedikleri yönetici statülerinde azalmaya yol açtığı için, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemekte, uygulama aşamasında idarenin etkinliğini azaltmaktadır. Bu durum, yükselmek için elinden geleni yapan, sarf ettiği gayret ve emekle yüksek performans sergileyen başarılı çalışanın çalışma şevkini kırmaktadır (Güran, 1980).

Patronaj

Fransızca kökenden gelen patronaj, üst konumda olan biri aracılığıyla desteklenme veya kollanma anlamında kullanılan bir terimdir (Karakaş ve Çak, 2007: 82).

Siyasi süreçte siyasi partilerin iktidar olduktan sonra kamuda çalışan üst düzey bürokratları görevden alarak bu görevlere siyasi yandaşlık, nepotizm-kronizm, ideoloji, gibi unsurları esas alan kendilerine yakın kişileri atamaları yaygın görülen durum olmaktadır. Bu duruma alanyazında patronaj adı verilmektedir (Özsemerci, 2002: 30). 19.yüzyılda ABD’de “Spoils System” adı altında yürütülen sistem dâhilinde kamuda görevli memurların yerlerini seçim sonucu iktidara gelen partinin memurlarına bırakması patronajın en güçlü örneklerinden biri kabul edilmektedir. Bu sistemin benzeri Türkiye’de “Arpalık” olarak bilinen sistemdir ki bu sistemde iktidar partisi üyeleri, toplumda önemli görev ve statülere kendi yakınlarını getirmektedirler. Bu kayırmacılık uygulamaları zamanla yerini liyakat sistemine bırakmıştır.

Siyasal yozlaşmanın en yaygın türlerinden biri kabul edilen patronaj, bireyler veya ekipler arasında kişiselliğe önem veren, insancıl bir yaklaşım

sergileyen, kanunlara değil de karşılıklılık ilkesine hizmet eden toplumsal bir ilişki manasına gelmektedir. Bu ilişkide birbirine denk olmayan iki taraf bulunmaktadır. Bu eşitsizliğin temeli toplumdaki makam mücadelesi, egemen olan parti, kişiden kişiye farklılık gösteren sosyal statüler ve refah seviyesine dayanmaktadır. Patronaj, siyasi kayırmacılığı da kapsayan daha geniş bir kavramdır. Günümüzde modern patronaj olarak ifade edilen parti patronajı iktidarda olan siyasi parti üyelerine yaranmak için yürütülen hizmet çalışmaları ve yardım kampanyalarıdır (Sarıbay, 1992: 123). Bu destek eylemleri planlanırken liyakat göz ardı edilmektedir. Brain Chapman'ın da belirttiği üzere siyasal kayırmacılığın patronajdan farkı içerisinde siyasi yandaşlığın yanı sıra bir nebze de olsa liyakatı barındırmasıdır; oysaki patronajda bu liyakati görmek asla mümkün olmamaktadır (Güven, 1976: 61).

Patronaj uygulamalarının yapılmasının temel sebebi, var olan kadroların yanlış yapma olasılığına karşın kendi güvendiği kişileri uygun kadrolara yerleştirerek kendilerinin uygun gördüğü politikaların gerçekleştirilmesini sağlayarak kendi yandaş çevresine rant sağlamaktır. Bu sebeple patronajın iki yönünün yer aldığı ifade edilebilir. Birincisi, kurumlardaki siyasi iktidarın politikaları uygulanarak gayreti sağlamak maksadıyla makul gerekçesi, ikincisi ise bütünüyle ranta bağlı oluşan karşılıklı çıkar ilişkileridir (Şentürk, 2007: 15).

Siyasi alanda gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalar demokrasinin önünde büyük bir engel olarak görülmektedir, yönetimin kanunen el değiştirmesi mümkün olmazken değişecek olan tüm idari kadrolar değil yalnızca iktidar kadrolarıdır. Seçimden sonra iktidara gelen siyasi partilerin tüm taraftarlarına kadro sağlaması imkansız olacağından partiler arasında ihtilaf çıkacak, çıkar çatışmalarının yaşanacağı bu ortam partilerin iç çöküş yaşayarak güçsüzleşmelerine neden olacaktır (Ateş, 1995: 54 - 55).

Sonuç olarak, hemen hemen her toplumda varlığını sürdüren ve sıklıkla söz edilen patronaj, toplumsal yapıdaki yerini korumaya devam ettiği için kentleşmeye, demokratikleşmeye ve sivil toplum örgütlerinin gelişimine engel olmaktadır. Patronajdan kurtulmak sadece, demokrasi kültürünü başta ailede olmak üzere, toplumda, okulda, işyerlerinde, medyada yaygınlaştırarak eğitim ve sosyalleşme sürecine ayırım yapmadan toplumun her ferdini katmakla mümkün olacaktır (Bayhan, 2002: 12).

Hizmet Kayırmacılığı

Siyasal süreçte kendini gösteren başka bir siyasal yozlaşma türü de hizmet kayırmacılığıdır. Hizmet kayırmacılığı, siyasi iktidarın bir sonraki seçimde başarılı olmak amacıyla devletin sunduğu imkânları seferber etmesi, dengeli bir bütçe dağılımı yapmadan, kaynağı seçim bölgelerine ayırma durumudur. Hizmet kayırmacılığı nepotizm ve kronizm gibi insanoğlunun doğası gereği farkında olmadan yaptığı bir kayırmacılık türüdür. Kişiler, söz konusu aile, eş-dost, akraba olunca çoğunlukla nesnelliklerini koruyamamaktadırlar (Andvig ve diğ., 2001: 10). Patronaj iktidar partilerinin kendi siyasal yandaşlarına yani iktidar olmalarında etkili olan bireylere tanıdıkları kayırmacı uygulamaları kapsarken hizmet kayırmacılığı ise iktidara gelen partilerin kişileri değil de oy elde ettikleri seçim bölgelerini diğer yerleşkelerden üstün tutarak buralara yaptıkları yatırımları, kayırmacı uygulamaları ve politikaları içermektedir. Her iki kayırmacılık türü de aynı amaca hizmet etmektedir. Amaçları, siyasal olarak iktidarda kalmayı sürdürmek için yerlerini sağlamlaştırmaktır.

Seçim sonrası iktidara gelen partiler bütçe kaynaklarını yağmalayarak yoğun olarak oy verilen seçim bölgelerine öbür seçim bölgelerine oranla yatırım amaçlı daha fazla ödenek kenara koyma durumundadırlar. Bunun birden fazla örneği bulunmaktadır. Kimi seçim bölgeleri oy eğilim sebebiyle iktidar partisinin kalesi olarak kabul edilirken kimi seçim bölgeleri ise oylama neticesinde iktidar olmuş siyasi partiye oy vermediğinden seçim sonucu siyasi bir gazaba neden olmuştur. Bu şekilde politik bir davranış hizmet kayırmacılığıdır (Key, 1994: 16). Bu tarz uygulamalar yasal suç kabul edilmemesine rağmen, adil olma ve eşitlik ilkesine aykırı olmakta, bireyin devlete ve kamu görevlilerine güveni sarsılmakta ve siyasal yozlaşma yaşanmaktadır. Bu yozlaşma ile gerçek ihtiyaç sahibi seçim bölgeleri göz ardı edilmekte ve hizmetler siyasal iktidarın galip geldiği yerleşim bölgelerine kaydırılmaktadır. Bu tür uygulamalar dönem dönem her alanda kendini göstermektedir (Turgut, 2007: 8).

Cinsel Kayırmacılık

Cinsel istismar ve cinsel ayrımcılık; sanayi inkılabıyla birlikte bayanların iş hayatına girmesiyle beliren bir kavram olup toplumda kadın-erkek eşitsizliğinin

ortaya çıkardığı problemlerdir (Tengilimoğlu ve Tahtasakal, 2004: 35). Cinsel kayırmacılığın ortaya çıkmasındaki en büyük neden, idarecilerin aralarında gönül bağı kurdukları veya cinsel birliktelik yaşadıkları kişileri örgütteki diğer çalışanlardan ayrı tutmaları, onlara pozitif ayrımcılık tanımlarıdır (Meriç ve Erdem, 2013: 490).

Pozitif ayrımcılığa dayalı geliştirilen stratejiler, gizil güçlerini ortaya çıkarma fırsatı bulamayan kişilerin bu potansiyellerinin farkına vararak bunları gün yüzüne çıkarmalarını sağlamaktadır. Pozitif ayrımcılık, grup içerisinde dezavantajlı kişileri avantajlı hale getirirken işe alımlarda gerekli vasıfları taşımayan bireyleri hak etmedikleri görevlere getirme gibi olumsuz durumlara da yol açmaktadır. Uzun vadede uygulandığında ise bir yandan ayrımcılığa uğramış dezavantajlı kesimi korumakta diğer yandan da görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan insanların haklarını gözetmekte yetersiz kalmaktadır. Pozitif ayrımcılığa uğrayarak işe alınan kişiler, gerekli kriterleri taşımadıkları için işe adapte olamamakta, güdülenme eksikliklerinden dolayı örgütlerde verimsizlik yaratmaktadırlar (Ünlü, 2009: 18).

Pozitif ayrımcılık, uygulandığı kişiye çeşitli fayda ve avantaj sağlamasına rağmen pozitif ayrımcılığın sonuçları göz önüne alındığında kayırmacılığa benzer nitelikte sonuçlar doğurduğu, adalet ve eşitlik ilkelerini ihlal ettiği ortadadır.

Cinsel kayırmacılık işe alma sürecinde, görevde yükselme, terfi durumlarında ve örgütlerde görev dağılım aşamalarında kendini göstermektedir. Bu ilişki genellikle personel ile üst yönetimdeki müdür veya yetkili arasında rızaya dayanan cinsel romantik durumdur.

Cinsel türdeki eylemlerin cinsel taciz olarak nitelendirilmesi bu eğilimdeki davranışlara maruz kalan kişiye göre değişebilmektedir. Bu tarz eylemler çoğunlukla nitelikleri gereği taciz olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden cinsiyete bağlı oluşan istenmedik eylemler cinsel taciz olarak adlandırılabilir demek yanlış olmaz. Cinsel taciz kabul edilen eylemlerde illaki cinsel nitelik olmak zorunda değildir. Kadına ve erkeğe cinsiyetlerinden dolayı uygulanan istenmedik eylemler cinsel nitelikli olmasa da, cinsel taciz boyutunda algılanabilmektedir (Baypınar, 2003).

Cinsel taciz, çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye'de de oldukça önemli ve yaygın bir problemdir ve bu durumda haksızlığa uyrayan, mağdur edilen taraf çoğunlukla bayanlardır. Mağdur olan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra ekonomik ve sosyal hayatlarını da olumsuz etkileyen cinsel taciz, hukuki yönden de mağdurların özlük haklarını ve özgürlüklerini ihlal etmektedir (Bakırcı, 2000).

Cinsel kayırmacılık ilişkisi ise cinsel tacizden farklı olarak genellikle üst pozisyonda bulunan erkek ile alt pozisyonda çalışan bayan personel arasında gerçekleşmektedir. İş yerinde ilişki yaşayan erkek ve kadın açısından genellikle gözlenen davranış değişikliklerinden en çok öne çıkanı, bir kişinin diğerine ayrıcalıklı davranarak kayırmacılıkta bulunmasıdır. Bu bağlamda iş yerinde bir kadınla ilişki yaşayan erkek, cinsel romantiklik yaşadığı kadına karşı kayırmacı tutum geliştirmektedir. Buna rağmen çok cüzi bir sayıda kadın, iş yerinde kendisinden alt pozisyonda çalışan personel erkekle beraber olduğunda kayırmacı tutum sergilemektedir. İş yerinde yaşanan ilişkilerde kayırmacılığın ortaya çıkmasının nedeni eşit olmayan güç dengeleridir (Tol, 1991: 154).

Üstlerle duygusal birliktelik yaşayan astlara tanınan ayrıcalıklar örgüt içinde dedikodulara, olumsuz duygu ve düşüncelere sebep olurken bir diğer yandan kendilerini işlerine adayan personelin de motivasyonlarını düşürmekte ve sağlıklı çalışmalarına engel olmaktadır.

Örgütte adalet duygusuna, takım ruhuna zarar vermemek, örgüt iklimini korumak, örgütte motivasyonu ve başarıyı arttırmak için personel üzerinde olumsuz algılara neden olabilecek her türlü kayırmacılıktan kaçınılmalıdır, (Karaköse, 2014: 250).

Kayırmacılığın Sonuçları

Boyutu ve çeşidi ne olursa olsun, kamu kurumlarında görülen kayırmacı uygulamaların gittikçe yaygınlaşması kamuya duyulan güveni zedelemenin yanı sıra örgüt uygulamalarında da çeşitli problemler yaratarak örgütsel adalete ve örgüt iklimine zarar vermekte, bu da vatandaşların devlete ve topluma bakışını olumsuz etkilemektedir. Kayırmacılığın farklı türleri bulunmakla birlikte her bir tür kendi içinde ahlaki, sosyal, bireysel, kuramsal, ekonomik ve siyasal olmak

üzere pek çok olumsuz sonuca sahiptir. Çoğunlukla kamu kurumlarında ortaya çıkan bir uygulama olarak kabul edilse de kayırmacılık; resmi, özel, formal, informal tüm kurum ve kuruluşlarda yaygın olarak görülmeye başlamıştır. Toplumsal sistemin hemen her alanında kendini gösteren kayırmacılık zamanla kanıksanmış ve doğal karşılanır bir hal almıştır.

Kayırmacılığın olumsuz sonuçlar doğurmasının yanı sıra bazı olumlu çıktılara da sahip olduğu bilinmektedir. Kamuya yönelik yapılan atamalarda liyakat karşıtı bir sistem olarak bilinen kayırma sisteminin örgütlere ve toplumlara pek çok zararı bulunmasına rağmen bürokrasinin ayrı bir güç olarak görülmesini engelleyerek halkla iç içe olmasını sağlamak gibi de bir faydası bulunmaktadır (Uz, 2011: 73). Ayrıca bu sistem ile demokrasinin temelini oluşturan siyasi partilerin güç kazandığı, bu sayede kayırma sisteminin demokrasiye hizmet ettiği gibi bir sonuca varılmıştır. Yine aynı görüşle kayırma sisteminde devletin yönetim kadrolarına iktidar partisinin yandaşları getirildiği için, yöneticiler halka hitap ederek halka daha yakın olmak ve siyasi başarılar elde etmek için daha sıkı çalışacaklar, böylelikle iyi bir kamu hizmeti sağlanmış olacaktır (Ateş, 1995: 53-54).

Kayırmacı ilişkilerin temelinde kayıran ve kayrılan olmak üzere iki tarafın varlığından söz edilmektedir. Dikey olan bu ilişki yapısal olarak hiyerarşik bir özelliğe sahiptir. Bu hiyerarşinin alt tabanında kayrılan, korunan, şartları kolaylaştırılan, desteklenen taraf yer alırken kayıran, koruyup gözeten taraf ise hiyerarşinin üstünde, tepe noktasında bulunmaktadır. Kayrılan birey kayıran tarafa vicdanen borçlu hissetmekte, minnet duymakta, saygıda kusur etmemek için rüşvet ve hediyelerle bağlılığını göstermeye çalışmaktadır. Kayıran, zamanla elde ettiği mal, mülk, saygınlık, iktidar ve ün ile statüsünü güçlendirip hiyerarşideki yerini daha sağlam hale getirirken kayrılan ise anlık, geçici ve somut imkan ve olanaklar elde etmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). Görüldüğü gibi her iki taraf da birbirlerinden karşılıklı fayda sağlamaktadır. Bu fırsatları kaçırmamak için bu bireylerin kayırmacı uygulamalardan vazgeçmeyecekleri ortadadır.

Toplumlarda çoğunlukla olumlu karşılanmayan kayırmacı uygulamaların vicdanı rahatsız eden bir yönü olduğundan bu tür davranışlara taraf olan bireyler de toplum tarafından dışlanmaktadır. İnsanların kayırmacı tutum ve davranışlara başvurma sebepleri düşünüldüğünde kayrılan ve kayıran iki tarafın

da karşılıklı maddi ve manevi menfaatlerinin olabileceği konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. Kayıran taraf, bu kayırmacı davranışının karşılığını parasal çıkarlar olabileceği gibi çeşitli gruplarca benimsenme, desteklenme ve itibar görme gibi farklı şekillerde almaktadır.

Kayıрма sisteminde bir de kayırılmayan taraf vardır ki bu kişiler bu sistemin en mağdur ettiği taraf olarak görülmektedir. Kayırılmayan bireyler kaynakların dağıtımını noktasında karşılaştıkları adil ve eşit olmayan uygulamalar yüzünden daha az çalışma, daha fazla devamsızlık yapma, grev yapma, işi bırakma ve hatta hırsızlık gibi örgüte zarar verici etik dışı davranışlarda bulunabilirler. Kayırılan ve kayırılmayan çalışanlar birbirlerine güvenmedikleri için kayırmacı uygulamaların görüldüğü örgütlerde kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kimi zaman yönetime yakın kimi zamanda uzak olmayı tercih ederler. Bu tür bir iş ortamında sistemli çalışma ve bilgi paylaşımı pek mümkün olmayacağından çalışanlar yeterince güdülenemediği için verimlilikleri, performans ve motivasyonları düşecek, bu da örgüt başarısını olumsuz etkileyecektir (Özler ve Büyükarlan, 2011: 281).

Aralarında kayırmacılık bağları bulunan kişiler veya gruplar, gün geçtikçe birbirleriyle yakınlaşmakta, çevreye karşı ise kendini koruma duygusu geliştirmektedirler. Bu durum, birbirleriyle rekabet içinde olan taraflar arasında karşılıklı tehdit, dedikodu, şantaj, hata bulma ve karalama kampanyaları gibi nahoş durumlar yarattığı gibi kötü bir örgüt iklimi de ortaya koymaktadır. Sonuç olarak tüm bu olumsuzluklar vatandaşların hükümete, kamu görevlilerine ve siyasetçilere karşı olumsuz davranış ve tutum geliştirmelerine neden olmakta, kayırılan tarafta ise psikolojik problemler yaratmakta, kısacası; kayırılan, kayıran herkes ve kayırmacılığın hüküm sürdüğü tüm örgüt ve kurumlar bir şekilde kayırmacılık ilişkilerinden zarar görmektedir (Turgut, 2007: 8).

Kayırmacılık genellikle pek çok alanda verimsizliğe neden olduğundan çalışanlar haksız ve adaletsiz uygulamalarla ayrımcılığa uğradıklarını hissettiklerinde işi bırakmaktadırlar. Bu durum örgütlerin çalışan sermayesini kaybetmeleri sebebiyle maddi ve manevi çöküntü yaşamaları ile sonuçlanmaktadır. Diğer yandan örgütte hüküm süren kayırma sisteminin farkında olan çalışanlar, bu süreci izleyerek performans ve ödül dağıtımındaki ilişkiyi algılamaya çalışacaklar, bu da onların motivasyon ve çabalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Üzerinde durulması gereken diğer bir konu, üstlerin astlar üzerinde

kullandıkları takdir yetkileridir. Çoğunlukla üst statüdeki yöneticiler tarafından kullanılan bu yetkilerin amacı astları kendi gözlerine girmeleri noktasında teşvik etmektir (Prendergast and Topel, 1993: 9). Kayırma sistemi ayrıca örgütlerde insan kaynakları bölümünün bağımsız çalışmasının önünde güçlü bir engel olarak görüldüğünden örgütlerde deneyimli, üstün niteliklere sahip kaliteli idarecilerin yetişmesine de engel olmaktadır (Büte, 2011c: 389). Örgütlerde gerçekleştirilen kayırmacı uygulamaların yaratacağı verimsizlik üstlerin takdir yetkilerini azaltacağından örgüte hem maddi hem de manevi kayıplar yaşatacaktır (Prendergast and Topel, 1993: 39). Örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi noktasında birçok olumsuzluğa neden olan kayırmacılığın boyutları ve türleri birlikte ele alındığında yaşanan maddi ve manevi kaybın sadece kamu kurum ve kuruluşlarını değil aynı zamanda tüm ülkeyi de etkilediği unutulmamalıdır.

Kayırmacı uygulamalar yüzünden kamu hizmetleri tecrübesiz, yeteneksiz, işin gerektirdiği kurallardan bihaber olan kişiler tarafından yerine getirilmekte, bu da beraberinde kişisel çıkarların kamu menfaatinin önüne geçtiği, kamu yararının ikinci plana atıldığı, yaşanan kısmi değişimlerle kamu hizmetlerinin aksadığı bir ortamı getirmektedir (Ateş, 1995: 54-55). Bahsedilen kayırma sistemi, yol açtığı çıkar çatışmaları ile ülkede iç barışı olumsuz etkileyerek ülke genelinde siyasi istikrarsızlık ve sosyal bunalım yaratacak, bu da ülkenin gelişimini tehlikeye atacaktır.

Eğitim Yönetiminde Kayırmacılık

Kayırmacı uygulamaların olağan görülmesiyle birlikte rahatsızlıklar duyulmaya başlanmış ve kayırmacılık konusu yeni yeni alanyazında yerini almaya başlamıştır. Okul yönetimi kayırmacılığı, okul yöneticisinin pek çok sebeplerle (sendika üyeliği, hemşehricilik, siyasi görüş, aynı fakülteden mezuniyet durumu, akrabalık ilişkisi, cinsellik vb.) okul içinde birey ya da grupları yasalara aykırı bir biçimde koruyup kollaması, desteklemesi, diğer personellere tanınmayan ayrıcalığı bu kişilere tanıyıp sunması şeklinde ifade edilmektedir (Meriç, 2012: 37).

Yöneticilerin üzerine düşen vazifeleri gerçekleştirirken aldıkları kararlar, uyguladıkları prosedür ve ilkeler ile insanlarla olan iletişim ve ilişkilerinde uzak durmaları gereken, ahlaka uygun olmayan davranışlar, kayırmacı uygulamalar

olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilik görevinin temeli, örgüt içerisinde alınan kararlar, belirlenen amaçlar, kaynakların dağıtımı ve kullanımı ile kazanım ve değerlendirmeler noktasında çalışanlara karşı eşit, tarafsız ve adil olmaya dayanmaktadır (Aydın, 2002: 39-61).

Toplum içinde ve okul ortamında kişiler farklı haksızlıklara karşı demokrasi ile korunmaktadır (Şişman ve diğ., 2010: 176); ancak toplumsal sisteme açık olan okul kurumunda farklı baskılar tarafından etkilenilmektedir. Okul yönetimindeki dış ve iç öğeler ekstra bir baskı unsurudur (Özcan, 2014: 92). İç öğeler okulu oluşturan ve okul yapısında yer alan memur, yönetici, öğretmen, müdür, yardımcı personel gibi öğeler olmakta, dış öğeler okulun yapısında yer almamaktadır. Okulu etkileyen dış öğeler ise, yönetimde rol oynayan veliler ve bakanlık merkez örgütleridir (Bursalıoğlu, 2012: 39). Bu baskı unsurları okul yönetiminin kayırmacı tutum sergilemesinde etkili olmaktadır.

Jones (2004), yöneticilerin ahlaki eylemlerde bulunabilmeleri için herkese hitap eden ahlaki değerlere uygun kural ve esaslar belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yoksa yöneticiler davranışlarını kendilerine göre değerlendirip herhangi bir etik dışı davranışta bulunmadıklarını öne sürebilirler. Yönetici görüşüyle, örgütte alınan bir kararın alakalı olduğu birey veya topluluklar tarafından kabul edilebilir görünüyorsa o zaman bu ahlaki bir karardır denilebilir. Öte yandan eğer yönetici alınan bir kararı belli bir kişiye veya topluluğa avantaj sağladığı için saklaması gerektiğine inanıyorsa bu karar ahlaki bir nitelik taşımaz (Akt. Erdoğan, 2007: 12). Yöneticilerin ahlaki olan ve olmayan eylemler hakkında bilgilendirilmeleri etik ilkelere uygun davranışlar sergileyip sergilemediklerine öz eleştiri yaparak kendilerinin karar vermeleri örgüt başarısını artırma açısından oldukça önemlidir.

Eğitim örgütlerinde örgüt çalışanlarıyla ilgili uygulanan tüm hizmet ve davranışlarda objektiflik, eşitlik, açıklık, adillik, dürüstlük ilkeleri dikkate alınarak hareket edilmelidir. Uygulanan prosedürlerde çalışanların iş tatminini arttırmak amaçlandığında iş verimliliği ve kalitesi de yükselecektir (Tunç, 2008: 242). Bu sayede okul yöneticileri örgütlerde çalışanlara yönelik hizmetlerin yerine getirilmesinde her bireye eşit mesafede durarak kayırmacılıktan uzak bir tutum sergilemiş olacaklardır.

Kayırmacılığı önlemek amacıyla liyakat ve nesnellik gibi kriterler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen yönetici atamalarında, yöneticilerden atandıkları kurumlarda çalışan personele eşit, adil ve tarafsız davranmaları beklenmektedir. Kayırmacı tutumlar özellikle öğretmenler üzerinde, mesleki anlamda olumsuz etkiler oluşturarak, onların çalışma heveslerini kırarak yöneticilere ve örgüte olan güven duygularını zedelemektedir. Aynı zamanda bu tutumlar okul ortamında üretken olmayan bir iklime neden olmaktadır (Spaulding, 1997: 46).

Adalet Kavramı

İnsanların antropolojik olarak yerleşik düzene geçmeleri dolayısıyla birlikte yaşama kurallarını belirlemeleri tarihin her döneminde bir sorunsal haline dönüşmüştür. Adalet kavramına dair ilk yazıtlarda karşılaşılan düşünceler insanların bir arada nasıl yaşamaları gerektiği ve kıt kaynakların insanlar arasında nasıl bölüşürüleceği ile ilgilidir. Topluluk halinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, birbirlerinin haklarını da gözeterek var olan kaynakları kullanabilmeleri ve tüm bu süreçlerin belli kurallara bağlanması adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2008).

Bir düzen arayışında olan insanoğlu yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışına girmiş ve mücadele vermiştir. Bu adillik ilkesi, sosyal yaşamın vazgeçilmez parçasıdır. Tüm sosyal kurumların en temel erdemi adalettir. Adalet kavramının kökenleri felsefeye, dine ve insan bilimlerine kadar uzanmaktadır (Konovsky, 2000). Tarihin eski çağlarından beri ele alınan adalet kavramınının Aristo'dan, Hobbes ve Locke'ın çalışmalarına, 19.yüzyılda Mill'in araştırmalarına değin uzandığı ve objektif bir olgu olarak değerlendirildiği görülmektedir (Halbaw, 2018: 16). Aynı zamanda birçok düşünür dönemin şartlarına göre bu kavrama farklı bakış açıları ile yaklaştığından değişik görüşler ortaya çıkmıştır.

Adaletin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” tir (Şanlımeşhur, 2015: 18):

1. Eşitlik: Bütün herkese eşit davranarak eşit ücret vermek adaletli bir sistem değildir. Her çalışanın yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, aldığı

eğitim, sorumluluk ve sağladığı katkı değişiklik gösterdiğinden farklı cretlendirme söz konusu olmaktadır (Güriz, 1994: 23).

2. Karşılıklılık: Kişisel, ekonomik ve toplumsal olmak üzere tüm ilişkiler bir takasa dayanır. Bu ilişki hangi seviyede olursa olsun, verilen ve alınan birbiri ile denk olması lazımdır.
3. Rasyonellik: Yapılacak olan uygulama ve davranışın belli kurallar dâhilinde önceden tespit edilip isteğe ve keyfe bağlı olarak davranış göstermemesi anlamına gelmektedir (Güriz, 1994: 11).

Rawls' a göre adalet sosyal kurumların sahip olması gereken ilk erdem ve en kıymetli değerdir. Adaletin iki özelliği vardır. Birincisi; toplumda yer alan herkes özgürlük yönünden her zaman eşit haklara sahip olmalıdır. İkincisi ise; toplumda yer alan herkesin fırsat eşitliğine sahip olması gerektiğidir (Rawls, 1999: 3). Fırsat eşitliğinin olmadığı toplumlar ve örgütler yok olmaya mahkmdurlar.

Marx'a göre ise adalet, kıtlık ve çatışma yaratan bütün ekonomik sistemlerin özünde bulunmaktadır. Marx, atışmayı çözülmesi gereken bir problemten öte, toplumların var olması, uygarlığın oluşmasını ve ilerlemesini sağlayan temel bir sosyolojik dinamik olarak görmekteydi. Marx'a göre çatışma tarihsel gelişimin temel motivasyonudur. Modern tarihsel dönemin kapitalist toplumlarında temel kutuplaşma sınıflar arası çatışmadır. Proletarya ve burjuvazi bu çatışmanın aktörleridir (Ergün, 2008: 441-442). Fakat komünist bir sistemde kıtlık ve çatışma yaratan durumlar söz konusu olmayacağından, adalet olgusuna da ihtiyaç duyulmayacaktır (Keskin, 2005).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli Adams'ın eşitlik kuramına dayanır. Eşitlik kuramında çalışanların elde ettikleri başarılar ve işten aldıkları doyum miktarları örgüte karşı duydukları eşitlik veya eşitsizlik algıları ile ilgilidir. Bu teoriye göre eşitlik, çalışanların örgütte ayrımcılık yapılmadığına, tüm çalışanlara eşit davranıldığına inanması anlamına gelirken eşitsizlik ise çalışanların diğer çalışanlarla kıyaslandığında kendisine adil davranılmadığını düşünmesi olarak tanımlanmaktadır. Adams, alışanların örgüt içerisinde elde ettikleri haklar ve kazanımlarla farklı örgütlerde ve aynı pozisyonda çalışan personelin sahip olduğu kazanımları karşılaştırarak, bunun sonucunda

yöneticilerin sergiledikleri tavır, davranışlar ile uyguladıkları strateji, politika ve prosedürlere göre örgüte ve örgüt yöneticilerine karşı tutum geliştirdiklerini düşünür (Karaduman, 2012). Bu, çalışanın örgüt içerisindeki adalet algısının nasıl şekillendiğiyle alakalı bir durumdur.

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, bireyin içinde bulunduğu ortamdaki adalet algısıdır (Greenberg, 1996). Aynı şekilde, alınan ücretlerin paylaşılması sırasındaki uygulamalar ile kişiler arası iletişimle ilgili kurallar olarak adlandırılabilir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet; “ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi” olarak tanımlanabilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 49).

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışan kişilerin herhangi bir iş kurumunda ne derece adaletli davranıldığı konusunda algılarını ve bu algılarının sonuçlarının örgütü nasıl etkilediğini kapsayan bir terimdir (Çöp, 2008: 16). Örgütsel adalet, etik ve adaletli uygulamaların örgüt içinde hâkimiyet kurmasını ve teşvikini içermektedir. Başka bir ifadeyle adil bir örgütte çalışan yöneticiler ahlaki, adil ve rasyonel olarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı, kurumlarda ne derece adaletli davranıldığına algısıdır. Bu adalet algısı ceza ve ödülün adaletli bir biçimde dağıtımını sırasında gerçekleşmektedir. Her örgütte bulunması gereken adalet ile ilgili bazı kurallar şunlardır (Eren, 2010: 553):

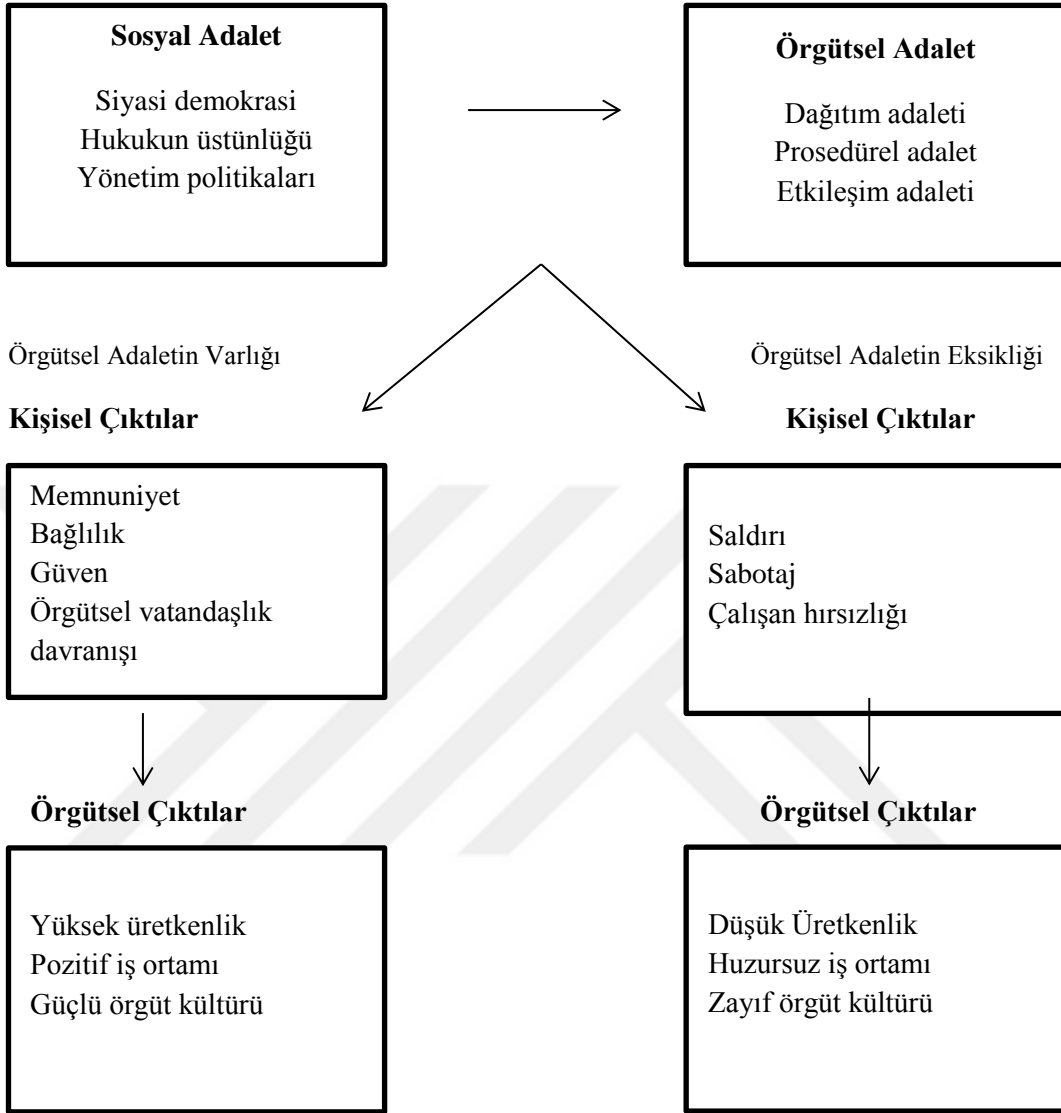
- 1. Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı:** Örgütsel etkileşim ve iletişimde çalışan personele gerçeğe uygun, hatasız ve eksiksiz bilgi verilmeli, doğru olunmalı ve kurallar, yönetmeliklere uygun olarak uygulanmalı, herkese eşit davranılmalıdır.
- 2. Meslek Ahlakına (Etik) Uygun Olma Kuralı:** Örgüt içinde belirlenen tüm kararlar ve bu kararlara ilişkin prosedürler o kurumun meslek ahlakı ilkesine uygun olmalıdır.

3. Tutarlılık Kuralı: Politika, amaç ve strateji gibi üst düzey kararların belirlenme ve uygulama aşamalarında dağıtım adaleti ile prosedürel adalete uyularak çelişkiden kaçınılmalıdır.
4. Peşin Hükümlü Olmama Kuralı: Örgütsel kararı almada ve uygulamada her türlü peşin hükümden ve önyargılardan uzak olunarak iletişim, etkileşim ve işlemlerde subjektiflikten ve kayırmacılıktan uzak durulmalıdır.
5. İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı: Çalışanlardan veya ilgili kurum, kuruluş ve şahıslardan gelebilecek karşı söylemler ve şikayetlere yönelik alınan kararlar, yapılan işlemler objektif bir biçimde tekrar gözden geçirilmeli, hatalar ve eksiklikler varsa düzeltilmelidir.
6. Kararlara Katılma Kuralı: Kişilerin örgüt içinde alınan kararlara dolaylı olarak veya doğrudan katkılarının olması ve alınan kararların tutarlı olması gerekmektedir.

Kavramsal olarak sosyal adaletin örgütlere uyarlanması; çıktıların dağıtımı ve dağıtım kararlarının alınmasında belirlenen ölçütler çerçevesinde, kişilerarası ilişkileri yöneten sosyal norm, etkileşim ve bu gibi etkenlerle bağlantılı olarak örgütsel adalet teriminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Yürür, 2008: 296).

Örgütsel adalet algısının günümüzde araştırma konusu yapılmasının en önemli nedenlerinden biri sosyal adaletin örgütsel adalet ile etkileşim içerisinde olması ve adalet kavramının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmasıdır. Araştırma sonuçları incelendiğinde; örgütsel adaletin baskın olduğu örgütlerde, örgüte bağlılık (Çakmak, 2005; İmamoğlu, 2011), kişisel doyum, iş tatmini (Söyük, 2007; Yürür, 2008), performans (Aktaş, 2010; Kahraman, 2014), memnuniyet (Demirel ve Seçkin, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Atalay, 2005; Baş ve Şentürk, 2011) ve güven (Polat, 2007) gibi olguları artırıcı kişisel çıktıların yer aldığı görülmüştür. Nihayetinde bu çıktılar yüksek performans, olumlu örgüt iklimi, güçlü örgüt kültürü gibi pozitif örgütsel çıktılar (Polat ve Kazak, 2014: 73) sunmaktadır. Adalet yoksunu örgütlerde ise bu çıktılar yerini saldırı, sabotaj, çalışan hırsızlığına bırakmaktadır (Özgan, 2011). Bahsedilen bu olumsuz kişisel çıktılar aşağıdaki Şekil 1 'de görüldüğü gibi düşük üretkenlik, huzursuz iş ortamı, zayıf örgüt kültürü gibi negatif örgütsel çıktılara neden olmaktadır (Beugre 2002: 1094).

Şekil 1. Sosyal ve örgütsel adaletin genel dağıtım şeması.



Kaynak: Beugre 2002: 1094

Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet genellikle dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olarak birbiriyle ilişkili üç boyut halinde incelenmektedir (Özmen ve diğ., 2007: 22). Bu adalet türleri Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel adalet türleri.



Kaynak: Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007: 36

Dağıtım Adaleti

Greenberg (1990) dağıtım adaletini, bir çalışanın işe yaptığı katkının devamında aldığı ödül, görev ve sorumluluklar ve diğer çalışanların da katkılarının dikkate alınması ile ortaya çıkan adalet olarak tanımlamaktadır.

Foley ve diğ., (2002) dağıtım adaletini, etik ve nesnel olarak tanımlayıp özelliğın temelinde benzer bireylere ya da farklı bireylere farklı davranılması gerektiğini savunmuşlardır (Akt. Özmen ve diğ., 2007: 21). Cohen (1987) ise dağıtım adaletini elde edilen verilere göre ödüllerin hakkaniyetine bağılı olan bir olgu olarak nitelemiştir; maller, cezalar, hizmetler, görevler, statüler, ödüller, roller, fırsatlar, ücretler ve terfiler gibi her türlü kazanımın bireyler arasındaki paylaşımına konu edinmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bahsedilen kazanımlar içinde para alınan malların ve ücretlerin dağıtımının temelinde adalet ilkesinin olması gerektiği aşıkardır (Akt. Polat, 2007: 15).

Ödüllerin ve kazançların nasıl dağıtılması gerektiği ile ilgili üç kural bulunmaktadır. Bu kurallar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç'tır (Cropanzano ve diğ., 2007: 36):

1. Hakkaniyet kuralında ödül ve kazanımlar, çalışan kişilerin çabası ile aynı oranda olmalıdır. Örneğın; satılan veya üretilen ürünün miktarına göre personelin prim alması.
2. Eşitlik kuralı, ödül verilirken herkese eşit düzeyde ödül verilmesidir. Örneğın; daha önceki başarının yüksek olup olmamasına bakılmaksızın her sporcunun eşit düzeyde aynı şansa sahip olması.
3. İhtiyaç kuralı bakımından ödüller, kişilerin ihtiyaçlarının baz alınarak verilmesi. Örnek olarak; maddi anlamda iyi olmayan öğrencilere burs verilmesidir.

Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Prosedürel (işlemsel) adalet; maddi imkanlar, ücret, terfi, performans ve çalışma koşulları gibi kriterlerin belirlenerek dikkate alınması ve adaletli dağıtımın gerçekleştirilmesinde uygulanması gereken prosedürler, yöntem ve stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Fakat kısa bir süre öncesine kadar kazanımların dağıtımını ile ilgilenen dağıtım adaleti, örgütsel adalet algılarının tek

boyutu olarak ele alınıp prosedürel adalet geri plana atılmıştır (Eker, 2006: 17); ancak sonraki çalışmalar, örgütlerde kazanımların dağıtım ve uygulanma aşamasında hakkaniyet ilkesi ön plana getirilerek kazanım temelli geleneksel bir yaklaşım yerine adalet odaklı prosedürel bir bakış açısı geliştirilmesini sağlamıştır (Yürür, 2008: 297).

Prosedürel adalet, örgüt içerisinde işgörenlerin gösterdikleri çaba ve performansa bağlı olarak hak ettikleri ödüllerin belirlenme, dağıtım ve uygulanma süreçleri ile ilgilenirken aynı zamanda kazanımların dağılımında alınan kararlar ve uygulanılan prosedürlerin işgörenler tarafından ne derece adil olup olmadığı üzerinde durur ve bu noktada çalışanların algısına başvurmayı ihmal etmeyen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Prosedürel adalet, dağıtım adaletinden daha kapsamlıdır. Prosedürel adalet, örgüt içinde kazanımların dağıtılmasındaki süreçleri tüm boyutlarıyla ele alırken dağıtım adaleti, kazanımların dağıtımında alınan kararlar ve bu kararların uygulanma aşamalarına bakmadan yalnızca işgörenlerin aldıkları ödüllerini hak edip etmediklerine yönelik algılarına odaklanır (Konovsky, 2000).

İşgörenlerin prosedürel adalet algısını etkileyen üç temel unsur bulunmaktadır (Kaya, 2011: 27-28):

1. Karar mekanizmasının karar verme aşamasında tarafsız olması,
2. İşgörenlerin karar mekanizmasına duydukları güvenin tam olması,
3. Örgüt içi ilişkilerin temelinde karşılıklı fedakârlık, dayanışma, güven, saygı ve iyi niyet gibi değerlerin bulunması.

Kim (2005), prosedürel adaleti, yönetici ve örgüt olmak üzere iki boyutta ele alır. Yönetici boyutu, örgütlerin karar mekanizması olarak görülen yöneticilerin aldıkları kararları uygularken adalet ilkesine göre hareket etmeleri gerektiğini savunurken örgüt boyutu, örgüt hedeflerinin, kurallarının ve kazanımlarının örgüt kültürüne uygun olarak belirlenmesi gerektiği ile ilgilenir (Kim, 2005: 137).

Blader ve Tyler (2003) ise prosedürel adaleti dört boyutlu bir teori olarak ele alıp konuya yeni bir bakış açısı getirerek prosedürel adalet için yeni bir kuramsal kimlik kazandırmışlardır. Bu teori, çalışanların deneyimlerinin kaynağı ile örgüt kural ve uygulama esaslarının adalet ilkesine uygun olarak belirlenip

belirlenmediğine dair ölçütleri kategorize etmektedir. Teoride öncelikle prosedürel adalet, adaletin biçimi ve adaletin kaynağı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Adaletin biçimi boyutunun iki yönü vardır. İlk yönü, alınan kararların belirlenme usulleri, kararların alınış şekliyle ilgilidir. Kararların alınma noktasında adillik, duyarlılık, tarafsızlık, tutarlılık ilkelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Adaletin biçimi boyutunun ikinci yönü ise örgütteki eylemlerin niteliğiyle ilgilidir. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, her çalışana eşit davranılması demektir (Blader ve Tyler, 2003: 113). Adaletin kaynağı boyutu ise çalışanların prosedürel adalete olan bakış açılarını geliştirecek deneyimlerinin dayandığı temelle ilgilenmektedir. Bu değerlendirmelerin hepsi, prosedürel adaletin resmi olan ve resmi olmayan temelleri olmak üzere iki boyutta ele alınır. Resmi temeller örgütün resmi kuralları ve işleyiş esasları ile ilgilenirken resmi olmayan temeller ise çalışanların üstleriyle yaşadıkları deneyimler üzerinde durur (Blader ve Tyler, 2003: 114-115).

Tablo 1

Prosedürel Adalet Boyutunun 4 Bileşeni

Prosedürel Elementler	Adaletin Kaynakları	
	Grubun Kuralları (Resmi)	Amirin Davranışları
Karar Alma Süreçlerinin Niteliği	(1) Karar alma aşamalarının resmi niteliği	(3) Karar alma aşamalarının resmi olmayan niteliği
Davranışların Niteliği	(2) Davranışların resmi niteliği	(4) Davranışların resmi olmayan niteliği

Kaynak: Blader ve Tyler, 2003: 117

Tablo 1’de (1) ve (4) alanlarındaki resmi karar alma aşaması ve davranışların resmi olmayan niteliği, prosedürel adaletin araştırma konularıdır. Resmi karar alma süreci, kazanımları dağıtmada karar verilirken sürecin adaletli olmasını nitelendirmektedir. Davranışların resmi olmayan niteliği de, örgüt içinde etkili olan kişilerin (örneğin, amirler) çalışanlarla iletişimi esnasında göstermiş olduğu davranışların kalitesi dâhilindedir. Fakat (2) ve (3) alanlardaki davranışların resmi niteliği ile karar verme aşamasının resmi olmayan niteliği ile bileşenleri prosedürel adalete yeni bir kavramsal boyut getirmiştir (Blader ve Tyler, 2003: 117-118).

Prosedürel adalet, dağıtım adaleti teorisini önemli ölçüde etkilemektedir. Leventhal (1976), adalet ilkesine göre belirlenmemiş uygulamaların çalışanların adalet algısını olumsuz etkilediğine ve bu durumun örgütlerde adil olmayan ödüllerin dağıtılmasına neden olacağına inanır. Leventhal, prosedürel adaletin dağıtım adaleti konusunda örgütte farkındalık yaratmanın, bu farkındalığı örgüt geneline yaymanın ve sürdürmenin ön şartı olduğunu düşünür. Greenberg (1987) ise Leventhal'ın fikrine katılmakta; fakat prosedürel adaletin dağıtım adaletinin ön koşulu olarak kabul edilebilmesinin yalnızca ödüllerin tatmin düzeyinin düşük olduğu durumlarda mümkün olabileceğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987: 56).

Leventhal, örgütlerde prosedürel adaletin gerçekleşmesi noktasında belirlenen aşamaların adaleti sağlayabilmesi için uyulması gereken altı önemli kural geliştirmiştir (Leventhal, 1980: 42-48):

1. Dağıtımına ilişkin uygulanacak prosedürlerde herhangi bir tutarsızlık olmaması gerekir.
2. Dağıtımına ilişkin alınacak kararlarda işgörenlere karşı peşin hükümlü olmamak gerekir.
3. İşgörenlerin bilgilendirilmesi noktasında doğruluk ilkesine uyulması gerekir.
4. Örgütte alınan kararların işgörenlerin itirazına açık olması, istedikleri takdirde bu kararları düzeltirebilme haklarının olması gerekir.
5. İşgörenlerin karar alma sürecine dahil edilmesi amacıyla aralarından bir temsilci seçilerek ona da danışılması gerekir.
6. Dağıtım ve prosedürle ilgili alınacak kararların işgörenlerin ahlaki değerleriyle örtüşmesi gerekir.

Thibaut ve Walker, prosedürel adaletle ilişkin daha değerli çalışmalar ortaya koymuşlardır (Alexander ve Ruderman, 1987: 179). Thibaut ve Walker (1975), hukukta yer alan yasal kriterlerin ve alınan kararların toplumca karşılık bulma durumu üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 14). Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, prosedürel adaletin iki önemli boyutunun olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 79). İlki, karar alma sürecinde kullanılacak

kriterler, ikincisi ise karar alma sürecinde yer alan uygulama durum ve politikalarıdır. Prosedürel adalet, örgütte dağıtım ile ilişkili alınan kararların uygulanma sürecindeki adalet üzerinde yoğunlaşırken dağıtım adaleti, dağıtım sonuçlarının adil olup olmadığıyla ilgilidir.

Son dönemlerde yapılan araştırmalar çalışanların prosedürel adalete yönelik algılarının dağıtım adaleti algılarına oranla daha güçlü etkilere sahip olduğunu göstermekle birlikte çalışan davranışlarını belirlemede prosedürel adaletin daha etkili olduğunu göstermektedir. Van Den Bos'ın (1997) ampirik çalışmalarında prosedürel adaletin, dağıtım adaletinden daha belirleyici olduğu vurgulanmaktadır; fakat bu durumun hangi koşullarda ortaya çıktığını sorgulamak ve buna yönelik araştırmalar yapmak daha mantıklı olacaktır (Tan, 2006: 21).

Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, bireylerarası ilişkilerin faydalı olup olmadığını ifade etmektedir. Dağıtım ve prosedür adaletinden bağımsız üçüncü çeşit olarak ortaya çıkmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bies ve Moag (1986), etkileşim adaletinin oluşabilmesi için doğruluk, açıklama, saygı ve kurallara uyma olmak üzere dört temel öğenin gerekliliğinden bahsederken Colquitt (2001), yeni bir örgütsel adalet ölçeği geliştirdiği çalışmasında etkileşim adaletinin oluşması için iki ön koşuldan söz etmektedir. Bunlardan ilki “kişilerarası adalet” algısı olup, elde edilen sonuçlara yönelik tepkilerle ilgili olarak ikinci ön koşul olan “bilgisel adalet” ise karar alma aşaması ile ilgili yapılan değerlendirmeleri ve sürece yönelik tepkileri kapsamaktadır. Colquitt, saygı ve uygunluk ile kurallara uymanın kişilerarası adaletin alt boyutları; doğru sözlülük ve açıklamanın ise bilgisel adaletin alt boyutları olduğunu vurgulamaktadır (Colquitt, 2001: 392-396).

- 1. Doğruluk:** Yöneticilerin, karar verme süreci faaliyeti sırasında personele karşı dürüst ve samimi olma durumudur.
- 2. Açıklama:** Yöneticiler, personelin karar verme sürecine ait sonuçlarının bilgilendirilmesinin yapılmasıdır.
- 3. Saygı:** Aşırı kaba davranışlardan ve tutumlardan kaçarak çalışan bireylere karşı kibar davranmaktır.

4. Kurallara uymak: Yöneticiler, aykırı sorular sormaktan ve önyargılı düşünce sunmaktan sakınmalıdır (Başar, 2011: 39).

Colquitt (2001: 388), örgütsel adaleti prosedürel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Kişilerarası adalet ile bilgisel adaleti etkileşim adaletinin alt boyutları olarak incelemiştir. Aşağıda etkileşim adaletinin alt boyutları kabul edilen kişilerarası adalet ile bilgisel adalete ilişkin bilgilere yer verilmiştir:

Kişilerarası Adalet

Etkileşim adaletinin bir alt boyutu olarak kabul edilen kişilerarası adalet örgütlerde karar mekanizmalarının alınan kararlardan etkilenen örgüt üyelerine ne derece saygılı, kibar, disiplinli, ciddi bir yaklaşım sergiledikleri ile alakalıdır (Bağcı, 2013: 166). Örgüt işleyişinin ve iş akışının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecinden sorumlu idarecilerin çalışanlarına ne ölçüde dürüst davrandıkları, hürmet ve saygı gösterdikleri hakkında çalışanların algıları kişilerarası adalet olarak ifade edilir (Eker, 2006: 23).

Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet boyutu, örgüt işleyişi hakkında gerekli ve yeterli bilgilendirme yapılmak suretiyle çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi ile ilgilidir (İçerli, 2010: 88). Çalışanların söz konusu kararların örgütlerde nasıl alındığını bilmeleri onları hem karar alma esaslarının nesnellğine inanmalarını sağlamakta hem de örgüte olan bağlılıklarını artırarak karar mekanizmalarına olan güvenlerini perçinlemektedir. Aksi bir durum geliştiğinde ise, çalışanlarda örgütün işleyiş esaslarının karar vericilerin menfaatlerine göre şekillendiği veya karar mekanizmalarının yönlendirildiği noktasında örgütte oluşacak algılar örgüte duyulan güvenin yerini kuşkunun almasına yol açabilmektedir (Niehoff and Moorman, 1993: 527-556).

Bilgisel adalet; çalışanların alacakları maaşın, terfiinin, ödül-ceza ile çalışma şartlarının belirlenmesinde kullanılacak yöntem, ölçüt ve stratejiler hakkında çalışan personele tutarlı ve sistemli bilgiler sunulmasıdır. Buna ilaveten, sosyal statü ve özlük işleri konularında üstlerin astları bilgilendirmesi, onların çıkarlarını gözetmesi ile ilgilidir (Colquitt, 2001: 392-396).

Greenberg (1993), kişilerarası adalet ile bilgisel adalet boyutlarının farklı etkileri olduğuna inanır. Bilgisel adalet uygulamaya yönelik tepkilerle ilgilenirken kişilerarası adalet çıktılarına yönelik tepkileri ele alır. Kişilerarası adalette duygusallık ön planda olduğundan çalışanların istemedikleri kazanımlara bile olumlu tepkiler verilebileceğine inanılır. Bilgisel adalette ise karar verme aşamasında, çalışanların uygulama sürecinin yapısını analiz etmeye yönelik açıklamalar hakkında bilgilendirilmesi sürece ilişkin tepkilerin ortaya çıkabileceğini gösterir (Colquitt, 2001: 386-400).

Scott (2008: 48), Colquitt'in (2001) çalışmasında olduğu gibi örgütsel adaleti dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört alt boyutta incelemiştir. Etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olarak iki farklı boyutta ele almıştır. Tablo 2'de örgütsel adalet türleri ve özellikleri spesifik kuralları ve tanımlamalarıyla açıklanarak daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır (Scott, 2008: 48).

Tablo 2

Örgütsel Adalet Türleri ve Özellikleri

Adalet Boyutları	Spesifik Kurallar	Tanımlama
Dağıtım	Eşitlik	Kazanımları dağıtmada (örneğin cezalandırma, ödeme, statü sembolleri, kar, veya esas ödüller) kişilerin girdileri ile uyumlu olması durumu
	Söz Hakkı	Karar alma süresince çalışanlara kendi düşüncelerini ve fikirlerini ifade etme imkanı sağlama
Prosedür	Tutarlılık	Kullanılan prosedürlerde çalışana ve zamana göre tutarlı olma
	Önyargılı olmamak	Karar verilirken önyargılı olmama ve tarafsız olma
	Doğruluk	Karar verme sürecinde prosedürler içinde girdi olarak gerçek bilgilerin ve doğruların kullanılması
	Düzeltilbilirlik	Çalışan personel kararlarını düzeltebilme olanağının tanınması
Bilgisel	Temsilcilik	Prosedürlerin tasarımı ve yürütülmesi ile ilgili grupların endişelerinin dikkate alınması
	Etik olma	Prosedürlerin yürütülmesinde ve tasarımında etik kurallarına uygun olması
	Doğruluk	Prosedürlere ve kazanımlara yönelik karar alma sürecinde gerekli açıklamaların sağlanması
Kişilerarası	Dürüstlük	Karar alma sürecinde dürüst ve samimi olma
	Saygı	Çalışanlarla etkileşim içinde bulunma ve saygılı davranma
	Uygunluk	Çalışanlarla etkileşim içinde bulunma doğru ifadeler kullanma

Kaynak: Scott, 2008: 48

Örgütsel Adalet Boyutları

Greenberg, örgütsel adalet boyutlarını çeşitli şekillerde sınıflandırmıştır; fakat örgütsel davranış alanyazınında ortaya çıkan bir terim üzerine geliştirilen kuram iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar, reaktif (tepkisel)-proaktif (önleyici) boyutlar ile süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002: 108).

Reaktif (tepkisel) teoriler, çalışanların adil olmayan bir durumdan nasıl uzaklaşacakları ile ilgilenen teorilerdir. Bu teoriler örgüt içerisinde herhangi bir adaletsizlik karşısında verilen tepkileri incelerken proaktif (önleyici) teoriler ise çalışanların örgütsel adaleti sağlamak ve geliştirmek için sergiledikleri tavır ve davranışlara odaklanmakta; çalışanların adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını ele almaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 145).

Süreç teorileri, örgüt içerisinde çalışanlara tanınan çeşitli kazanımların (terfi, ücret, ödül-ceza, takdir vs.) nasıl belirlendiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu teoriler, örgüt kararlarının alınıp uygulanması ile örgüt hedeflerinin belirlenmesinde yararlanılan kural, yöntem ve prosedürlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 10). İçerik teorileri ise kazanımların belirlendiği süreçler yerine sadece kazanımların dağıtım noktasında adalet ilkesine göre hareket edilip edilmediğine odaklanmaktadır (Karaman, 2009: 11).

Greenberg, son zamanlarda reaktif-içerik teorilerine duyulan ilginin yerini proaktif-süreç teorilerine bıraktığını; yani tepkisel boyuttan önleyici boyuta ve içerik boyutundan süreç boyutuna doğru bir yer değiştirme olduğunu belirtmekte, mevcut sınıflandırmanın da teorik ilerleme sürecine yön vereceğini öne sürmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 145).

Tepkisel-Önleyici Boyut

Tepkisel-önleyici boyut, çalışanların adalet algısına ilişkin olumsuz bir durum söz konusu olduğunda kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriler temelde, kişilerin adalet algısının davranışlarına olan etkisine odaklanmaktadır. Tepkisel boyut, çalışanların adil olmadığını düşündükleri durumlara ilişkin davranışlara yönelirken, önleyici boyut, söz konusu adalet algısının artırılması adına çalışanlar için izlenebilecek aksiyonları temel almaktadır. Önleyici boyutta adaletin artırılması adına geliştirilecek aksiyonların temelinde ise bireylerin

tepkileri yer almaktadır. Bu tepkilerden yola çıkarak neler yapılması gerektiği bu iki modelin birleşimiyle oluşturulmaktadır (Greenberg, 1987).

Süreç-İçerik Boyutu

Örgütsel adalet teorilerine ilişkin süreç boyutu adalet kavramını şekillendirebilecek sonuçların nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. İçerik boyutunda ise elde edilen sonuçların dağılımı esas alınmaktadır.

Her iki boyutta örgütteki birey veya grupların elde ettikleri kazanımları göz önünde bulunduran göreceli bir adalet algısına işaret etmektedir (Greenberg, 1987: 9). Örgütsel adalet teorilerinin iki boyutta incelendiği taksonomide belirtilen boyutlar ile farklı düzeylerde örtüşen model ve teoriler aşağıdaki gibidir (Greenberg, 1987: 10):

Tablo 3

Örgütsel Adalet Teorileri Matrisi

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Greenberg'in (1987) örgütsel adalet sınıflandırmasında örgütsel adalet teorileri, terimsel anlamda "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyut" undan üretilmiş ve "reaktif-içerik", "proaktif-içerik", "reaktif-süreç" ve "proaktif-süreç" olmak üzere dört farklı kategorilendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar da kendi içinde farklı teorilerden oluşmaktadır.

Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri çalışanların örgütlerde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara ne tür tepkilerde buldukları ile ilgilenen biçimsel adalet teorileridir. Bu teoriler içinde Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" ve Jasso'nun (1980) "Dağıtım Adaleti Teorisi" yaklaşımları bulunmaktadır. Bütün bu teorilerin ortak özelliği, çalışanların örgütlerde adaletsizce dağıtılan kazanımlara, ödül ve cezalara karşı nasıl tepki verecekleri sorusuna yanıt aramaları, adil olmayan durumlar karşısında olumsuz tutum geliştirip negatif tavır sergileyecek olmaları konusunda hemfikir olmalarıdır (Greenberg, 1987: 11).

Reaktif-Süreç Teorileri

Karar alma sürecinde faydalanılan prosedür ve ilkelerin adil olup olmadığıyla ilgilenen teoriler-süreç teorileri, alınan kararların adalet boyutuna yoğunlaşan teorilerden-içerik teorileri arasında büyük farklılık görülmesine de bu durum süreç teorilerinin temeli hukuka dayanan farklı bir gelenekten geldiğini kanıtlamaktadır (Greenberg, 1987: 13). Thibaut ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Teorisi" bu teoriler kapsamında değerlendirilmektedir.

Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, örgüt çalışanlarının haksız ve adaletsiz uygulamalarla elde ettikleri kazanımların dağıtımına yönelik nasıl tepki verecekleri üzerinde yoğunlaşırken proaktif-içerik teorileri, çalışanların örgütlerde kazanımların adalet ilkesine uygun olarak nasıl dağıtıldığına ilişkin gösterdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" bu başlık altında ele alınmaktadır.

Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, örgütlerde gerçekleştirilen adil uygulamaların hayata geçirilebilmesi için hangi kuralların, ilke, strateji ve prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusunun yanıtını aramaktadır (İçerli, 2010: 77). Reaktif-süreç teorileri kapsamında değerlendirilen tipik çatışma-çözüm strateji ve uygulamalarıyla karşılaştırıldığında proaktif-süreç teorileri, dağıtım prosedürleri

ile ilgilenmektedir. Bu teoriler içerisinde en baskın olanının Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Örgütsel adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye yönelik geliştirilen adalet teorisi kategorilerini açıklayıcı örnek sorular aşağıda tablo halinde sunulmuştur (Greenberg, 1987: 16).

Tablo 4

Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Adalet teorileri arasında ön planda olanlar (Greenberg ve Colquitt, 2005), Adams'ın Eşitlik Teorisi, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, Homans'ın Dağıtım Tercihi Teorisi, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) ve Deutsch Teorisidir. Aşağıda bu teoriler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır:

Adalet Teorileri

Eşitlik Teorisi

İş görenler, kendilerini diğer işgörenler ile karşılaştırdıklarında eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıklarını sorgulamaktadır. Adams'ın 1965 yılında dağıtım adaleti teorisini geliştirmesiyle eşitlik teorisine önem verilmiş, iş örgütlerindeki adalet sorunları bu teoriye göre incelenmeye başlanmıştır.

Adams, adalete ilişkin algıları daha anlaşılır hale getirmek için eşitlik denklemi (equity- equation) adında bir formül geliştirmiştir. Bu denklemde iki aktör bulunur: Kişi (Person) ve diğer kişi (Other). Kullanılan oran ise

“kazanım:katkı” , “üretim:emek” , “çıktı:girdi” oranıdır. Adams’ın adaletli bir durumu açıklamak için ortaya koyduğu bu formül aşağıda gösterilmiştir (İşbaşı, 2000: 45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}} \quad (1)$$

$$\frac{\text{Bir Çalışanın Üretimi (Çıktı)}}{\text{Bir Çalışanın Emeği (Girdi)}} = \frac{\text{Başka Bir Çalışanın Üretimi (Çıktı)}}{\text{Başka Bir Çalışanın Emeği (Girdi)}} \quad (2)$$

Yukarıdaki denklemlerde ifade edildiği gibi bir örgütte var olan herhangi bir eşitsizlik adaletsizlik olarak değerlendirilmekte ve bu taraflardan birinin daha avantajlı olduğu anlamına gelmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgüt üyelerinin kazanım-katkı, üretim-emek, çıktı-girdi oranlarının benzer olması örgüt içerisinde hakkaniyetin hüküm sürdüğünü gösterir. Hakkaniyet kişilerin iç dünyasına hitap eden bir olgudur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266).

Walster ve Berscheid’e (1973) göre eşitlik teorisi dört ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (İçerli, 2010: 72):

1. Çalışanlar kazanılan ödül ile maksimum seviyeye çıkmaya çalışmaktadırlar.
2. Grup üyeleri içinde ücretler ve ödüller eşit bir biçimde paylaştırılarak sisteme kabul edilen bir uygulama geliştirilip ortak ödül maksimize edilir.
3. Çalışanlar kendilerine eşitliğin sağlanmadığı durumlarda stres içine girerek kurumlardan uzaklaşmaktadırlar.
4. Eşitliğin içinde olmayan çalışan personeller tekrar eşitliği sağlayarak stresi uzaklaştırmak istemektedirler.

Taşkıran (2010) ise bu dört kural üzerinden örgütlerin içerisinde olası bir eşitsizlik durumunun açığa çıkması halinde eşitliği tekrar sağlamak için işgörenlerin kendi elde ettikleri kazanımları çalışma arkadaşlarının kazanımlarıyla

kıyaslayacaklarını ve eşitliğin olup olmadığına kendi değer yargılarıyla karar vereceklerini söylemektedir (İyigün, 2012: 56).

Adams, kişiler arasındaki eşitsizliği en aza indirebilecek altı önemli yöntem sunmaktadır (Moorhead ve diğ., 1989: 137):

1. Çalışanlara kendi girdilerini değiştirme yetkisi verilebilir. Bu sayede kişi kendi oranını bir şekilde değiştirerek, bahsedilen eşitliğe göre işinde emek sarf edeceğine kendi karar verebilir. Aldığı ödüle veya cezaya göre motivasyonu değişiklik gösterir.
2. Çalışanlara kendi çıktılarını değiştirme yetkisi verilebilir. Maaş artışı, terfi gibi kendini değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik çözüm yolları üreterek sağlıklı adımlar atabilir.
3. Çalışanlar kendi algılarını değiştirebilirler. Herhangi bir eşitsizlik durumunda kişi kendi potansiyelini değiştirebilir. Böylelikle kendisinin değerli olduğunu anlayacak, örgüte olan katkılarının farkına varacaktır ve gerçekte inandığından daha çok kabul görecektir.
4. Çalışanlar kendi düşüncelerini değiştirebilirler. Ödüllendirilmediğini fark eden bir kişi kendini başkalarıyla mukayese ederek gerçekte görüldüğünden çok daha fazla çalışması ve emek harcaması gerektiğini düşünecektir.
5. Çalışanlar kendilerini kıyasladıkları hedefi değiştirebilirler. Kendini başka biriyle karşılaştıran kişi bu durumu, o kişinin patronun favori çalışanı olmasına, şansının yaver gitmesine veya doğuştan yetenekli olmasına bağlayabilir ve yeni bir kıyaslama için kendine yeni hedefler belirleyebilir.
6. Çalışanlara buldukları pozisyonları kolaylıkla değiştirebilme yetkisi verilebilir. Herhangi bir eşitsizlik durumunda çalışanın mevcut departmanından başka bir pozisyona transfer edilmesi eşitsizliği azaltmada bir diğer yol olarak kabul edilebilir.

Adalet Güdüsü Teorisi

Adalet güdüsü teorisi (Justice motive theory), çalışanların örgüt içinde kilitlendikleri ve dert edindikleri temel noktanın adalet olduğunu savunmaktadır (Lerner, 1977: 36-45).

Lerner (1982) adaletin insanlık tarihinden bu yana en fazla rağbet gören konu olduğunu savunarak dağıtım metodlarının eşitlik teorisinin de ötesinde olduğunu vurgulamış ve dört dağıtım ilkesi belirlemiştir (Özen, 2003: 190-191):

1. Rekabet: Çalışanların performansına bakılarak yapılan dağıtım,
2. Eşit Temelli Paylaşım (Parity): Görelî katkılara dayalı dağıtım,
3. Eşitlik/Denklik (Equity): Her koşulda eşit şekilde yapılan dağıtım,
4. Marksist Adalet: Çalışanların ihtiyaçlarına bağlı kalınarak yapılan dağıtım.

Lerner'ın (1982) adalet güdüsü teorisi Leventhal'ın (1976) adalet yargı teorisine kıyasla ahlaki yönü daha ağır basmaktadır (Başar, 2011). Adalet güdüsü teorisinde dağıtım kararlarının alınması ve işleyişin belirlenmesinde taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine bağlılık oldukça önemli kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, mesai arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar vermesi gereken kişi, dağıtım ilkelerinden Marksist adalet ilkesini benimseyerek arkadaşının ihtiyaçlarına odaklanmayı seçecektir. Aksi bir durumda yani iş arkadaşını tanımayan bir kişi kazanımların belirlenme aşamasında karar verirken ya eşit temelli paylaşım ilkesini ya da denklik ilkesini benimseyecektir (Greenberg, 1987: 13).

Adalet Yargı Teorisi

Yöneticiler sıklıkla başvurduğu dağıtım süreçleri eldeki imkan ve şartlara göre, katkı, eşitlik, gereksinim gibi çeşitli adalet şekillerine göre değerlendirilir. Eşitlik faktöründe, herkes ihtiyacına göre sonuçları elde etmelidir. Gereksinim faktöründe, gereksinimi fazla olanın elde ettiği sonuç daha çok olmalıdır görüşü hakimdir (Yıldırım: 2002, 32).

Adalet yargı teorisi Adams'ın eşitlik kuralını kabul etmeyerek bireylerin kazanımlarındaki adaletin yalnızca hakkaniyet kuralına göre belirlenemeyeceğini bulunan durumların koşullarına göre farklı dağıtım ilkelerinin kullanılması gerekebileceğini vurgular. Leventhal bu dağıtım ilkelerini katkı, eşitlik ve gereksinim olmak üzere üç şekilde ele alır. Bu modelde, bireylerin kazanımlarının hakkaniyetli bir şekilde ortaya koydukları katkıya göre belirlenmesi

katkı/hakkaniyet kuralı, katkılarına bakılmaksızın her bireye eşit kazanım verilmesi eşitlik/denklik kuralı, katkı veya eşitliği dikkate almadan bireylere gereksinim duydukları kazanım kadar kazanım verilmesi ise gereksinim/ihtiyaç kuralı olarak adlandırılır (Aykut, 2007: 11-12).

Daha proaktif bir yaklaşım benimsenerek geliştirilmiş olan bu teoride Leventhal, kazanımların hakkaniyet kuralına göre dağıtıldığı örgütlerde çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının yükselmesine bağlı olarak uzun vadede verimliliğin artacağını vurgular (Yılmaz, 2004; 16).

Kişilerin karşılaştıkları duruma göre üç temel dağıtım kuralından uygun olanına başvurulması gerektiğini öne süren bu teori, adil dağıtım kararlarının verilmesi yönünde üç temel girişimden bahseder. Mesela örgüt çalışanları arasında sosyal uyumu korumanın önemli olduğu durumlarda örgüte katılıma veya yapılan katkıya bakılmaksızın denklik kuralı yani kazanımların çalışanlara eşit şekilde dağıtılması kuralının uygulanması gerektiği belirtilirken çalışanların ihtiyaçlarıyla kazanımlarının doğru orantılı olmasının daha uygun olacağını düşünüldüğü durumlarda ise kazanımlar dağıtılırken gereksinim kuralının benimsenmesi gerektiği vurgulanır (Deutsch, 1975; Akt: Greenberg, 1987: 13).

Dağıtım Tercihi Teorisi

Dağıtım adaleti teorisinin gelişimine en çok katkıda bulunan araştırmacı Homans'tır. Homans'ın 1961 yılında yaptığı çalışması dağıtım adaleti teorisinin temellerini oluşturmakla beraber üç ana unsur üzerine yoğunlaşmıştır. Homans'ın dağıtım adaleti teorisinde açıklanan dağıtım denkliği kazanç, elde edilen karın belirlenmesi ve bu karların karşılaştırılmasıdır.

Dağıtım tercihi teorisinde; kişiler genel olarak kendi hedeflerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olabilen kriterleri seçme tarafında bulunmaktadır (Beugre, 1998: 29). Dağıtım prosedürleri, dağıtımın yapılacağı kişinin adalete varmasına destek verdiği süreçtir.

Leventhal, Fry ve Karuza örgütün içinde adaleti sağlamaya yardımcı olacak sekiz prosedür sıralamaktadır (Chan, 2000: 74):

1. Çalışanlara, karar vericilere seçme hakkı verme,
2. Kuralların tutarlı olması,

3. Reel bilgilerin olması,
4. Karar verme potansiyelini belirleme,
5. Çalışan personeli peşin hükümlere karşı koruma,
6. Kişilerin rica ve başvurularının duyulmasına müsaade etme,
7. Prosedürlerde değişiklik yapmayı uygun görme,
8. Genel olarak kabul edilen etik ve ahlaki standardı yerine getirme.

Dağıtım tercihi teorisinde adaletin sağlanabilmesi için gerekli kurallar Beugre tarafından yukarıdaki prosedürlere benzer maddeler halinde aşağıda sunulmuştur (Beugre, 1998: 30):

- Adaleti saptamada prosedür uygulayıcının seçilmesi,
- Tutarlılık ve kurallara uygunluk ilkelerine göre hareket edilmesi,
- Karar vermede doğru bilginin kullanılması,
- Adaleti sağlamada görevli karar vericilerin seçilmesi,
- Örgütteki bireylerin önyargılı olmasının önlenmesi,
- Örgütteki bireylere, adaletsizlik hissetmeleri halinde, sonuca itiraz hakkı verilmesi,
- Adaleti sağlamada kullanılan prosedürlerde değişiklik yapılabilmesi,
- Kullanılan yöntem, süreç ve prosedürlerin ahlaki değerler ile uygun olması.

Görelî Yoksunluk Teorisi

Crosby'ın görelî yoksunluk teorisi, çalışan kişilerin referans grupları ve kazanımlarını karşılaştırarak hak edilenden daha azını elde edip yoksunluk duygusuna kapılma durumudur. Bu teori, adaletsizlik duygularının dağıtımların haksız karşılaştırmalara yol açacak şekilde yapılması halinde daha güçlü olacağını savunmaktadır. Bu karşılaştırmalar, adil uygulamalarda açık bir şekilde görülen yoksunluk duygusu ile neticelenmektedir (Cowherd ve Levine, 1992: 304, Parker, 2006: 40).

Crosby, aşağıda belirtilen altı değerlendirmeyi ücrete dahil ederek bunların, kazanımlar hakkında memnuniyetsizlik duygusunun ön koşulu olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, kazanımları hakkında aşağıda bahsedilen değerlendirmeler

yapıldığı zaman olumsuz tutum geliştirmektedirler. Bunlar (Sweeney ve diğ., 1990: 424):

- Diğer çalışanların aldıkları kazanımlar ile kendisi arasında bir farklılık olduğunda,
- Karşılaştırma gerçekleştirildiğinde başkalarının kendinden fazla kazanım elde ettiğini gördüğünde,
- Geçmişte yaşanan deneyimlerin şimdi elde ettiği kazanımlardan daha çok olması gerektiği beklentisine yol açtığında,
- Gelecekte iyi kazanımlar elde etmeye yönelik beklentisi düştüğünde,
- Daha çok kazanmayı hak ettiğine inandığında,
- Daha iyi kazanımlar elde edememesinin kendi kişisel sorumluluğunun olmadığına inandığında.

Deutsch Teorisi

Eşitlik teorisine benzeyen Deutsch teorisi örgütsel adalet kavramının dağıtım adaleti boyutuna odaklanarak çalışanların iyilik hallerini etkileyebilecek ve adalet ile ilişkilendirilebilecek yedi farklı unsur olduğunu öne sürmektedir. Çalışanlar için alınan kararların dengesiz ve tutarsız olması, çalışanlar arasında ayırım yapılması, zaman yönetiminin zayıf olması, somut performans verilerinden yararlanılmaması, yöneticilerin aldıkları kararlar, koydukları kurallar, kuralları hayata geçirmek için uyguladıkları ölçümler olarak ifade edilen bu faktörlerin aynı zamanda adalet algısını etkilediği vurgulanmaktadır.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin kalıcı başarı elde etmesi insan gücüyle mümkündür. Deutsch teorisi çalışan merkezli bir yaklaşımı benimser ve başarının olmazsa olmazı olarak kabul edilen sağlıklı örgüt ikliminin çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi ile oluşacağını savunur. İdareciler, çalışan personeli sadece ekonomik fayda sağlayan makine olarak algılamamalı, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışanların kişisel ve sosyal yönleri ihmal edilmemeli, her birinin farklı istek ve gereksinimlerinin olabileceği düşüncesini akıllarında buldurmaları (Akıncı, 2002: 2). Bütün kurum ve kuruluşlarda çalışanların moral ve motivasyonlarına bağlı verimliliklerinin artması belirlenen hedefler doğrultusunda idarecilerin de başarılarının artmasını sağlayacaktır (Koçel, 2003).

Bu yüzden idarecilerin üzerine düşen vazife, örgütte moral ve motivasyonu arttırmak amacıyla personelin bilgi, beceri, güç ve tecrübelerini örgüt hedeflerini gerçekleştirme adına kullanmaya güdülemektir (Lindner, 1998; McGee and Filon, 1996; Akt: Ölçer, 2005: 1).

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Adalet

Yöneticilerin eğitim örgütlerinde benimsedikleri tavır ve davranışlara göre şekillenen adalet faktörü eğitim yönetiminin olmazsa olmazıdır. Kibar ve saygılı olmak, ahlaki ilkelere uygun hareket etmek, eşit, adil ve dengeli davranışlar sergilemek yöneticilerde bulunması gereken adalet unsurlarına örnek olarak gösterilebilir (Hoy ve Tarter, 2004).

Örgütte aynı havayı soluyan çalışanlar arasında ayırım yapılması bireylerde adalet algısının şekillenmesinde etkili olacaktır (Tan, 2006). Maaşların eşit şekilde dağıtılması, çalışanlara adil davranılması, örgütte çalışan bireyler arasında kıyaslama yapılmadan herkese aynı olanakların sunulması örgüt içinde adaletin sağlanması için göz önünde bulundurulması gereken başlıca unsurlardır. Özetle örgütsel adalet, örgüt içerisinde belirlenen hedefler doğrultusunda iş yeri hükümlerinin oluşturulması, işleyişi ve bu hükümlerin personel üzerindeki etkileri içeren üç boyutlu bir aşamadır.

Bies ve Tyler (1990), örgüt yönetiminin çalışanlarına karşı davranış-adalet ilişkisinde beş ölçüt geliştirmiştir (Yöneş, 2010: 12). Bu ölçütler:

1. Başka bireylerin fikirlerini dikkate değer görmemek,
2. Şahsi öngörülerini bastırmaya çalışmak,
3. Karar verme sürecinde tutarlılık ve süreklilik ilkelerini benimsemek,
4. Belirlenen kararlar ile ilgili geri bildirim elde etmek,
5. Belirlenen kararların esas mantığını gerekli durumlarda açıklamak.

Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine besledikleri olumlu ya da olumsuz adalet algıları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların adillik veya adaletsizlik algısı, genel olarak örgüte sağladıkları katkı ile elde ettikleri kazanımlardır (Çağ, 2011). Bunun tersi olan adaletsiz durumlar ise örgütlerin hedeflerine ulaşmasını

engelleyen hırsızlık, saldırganlık gibi negatif özellik taşıyan eylemlere neden olmaktadır (Beugre, 2002: 1092, Folger ve Konovsky, 1989: 12; Akt: Özmen ve diğ., 2007: 20).

Toplumsal hayata yön veren düzenlemeler özellikle de iş hayatında uyulması gereken ilkelerin her çalışana adil olarak uygulanması, iş kaynaklarının çalışanlara hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması ve çalışanların bu durumlar karşısında sergiledikleri tutum ve davranışlar örgütsel adaleti arttırmakta ve toplum düzenine katkı sağlamaktadır (Yürür, 2008: 296). Adalet, sağlıklı örgüt iklimi yaratarak çalışanlar arasında dayanışmayı güçlendirirken adaletsizlik ise çalışanların hem örgüte hem de diğer çalışanlara karşı olumsuz tavır takınmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca adalet algısı gelecekte yaşanacak durumları öngörmeyi kolaylaştırmakta ve iş hayatında görülen belirsizlikleri gidermekte ve karşılaşılan problemleri en aza indirmektedir (Söyük, 2007: 6).

Bies (2001), örgütlerde adaletsizlik algısı yaratacak olayların anlaşılması gerektiğini, örgütsel adaletin sağlanabilmesinin ön koşulu olarak görmektedir. Bies, örgütlerde adaletsizlik algısına sebep olabilecek durumları dört kategoride ele alır:

1. Küçültücü, onur kırıcı hükümlerde bulunma,
2. Aldatıcı eylemlerde bulunma,
3. Özel hayatın gizliliğine zarar verecek davranışlarda bulunma,
4. Karşı tarafı incitici, kaba davranışlar sergileme.

Örgüt ilişkilerinde bu dört davranış unsurundan herhangi birinin yaşanması, bireylerde adaletsizlik algısı yaratmakta, kişilerin motivasyonlarını, tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Adaletsizlik, örgütlerin geleceğini tehdit etmekte, büyüyüp gelişmelerini engellemektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde işlenen suçların ve örgütlere verilen zararların başlıca nedenidir. Adaletsizlik, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına engel olmakta, olumsuz örgüt iklimi oluşturarak örgüt kaynaklarının zamanla yitip gitmesine yol açmaktadır. Adaletsizlik, işgörenlerin gayret, moral ve motivasyonlarını düşürdüğünden örgütlerin gelişimini olumsuz etkilemektedir (Polat ve Kazak, 2014: 73). Aşağıda Greenberg ve Baron (1999) tarafından

adaletsizliğe karşı geliştirilen psikolojik ve davranışsal tepkiler tablo ile gösterilmiştir.

Tablo 5

Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler

Adaletsizlik Çeşitleri	Tepki Çeşitleri	
	Davranışsal	Duygusal
Fazla Ödüllendirme	Pozitif tutum ve davranışlar sergileme, daha çok çalışma	Suçluluk duygusu, hak ettiğine kendini ikna etme
Az Ödüllendirme	Daha az çalışma eğilimi gösterme, işten ayrılma niyetinde artış, ücret artışı (zam) beklentisi	Diğer çalışanların katkılarının daha fazla olduğuna ikna olma

Kaynak: Greenberg ve Baron, 1999: 145

Adalet toplumsal yaşamın olmazsa olmazları arasında insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Her birey adalet konusunda hassasiyet gösterdiğinden, kendilerine karşı adil davranılmasını istemektedir. Adaletin gözetildiği ortak yaşam alanlarında bütün çalışmalar belirlenen ölçütlere göre yürütülürken adaletten bir haber olan kurum ve kuruluşlarda ise kişiler haklarını aramak için kanuna aykırı yollara başvurmak zorunda kalmaktadırlar (Chegini, 2009).

Olumsuz örgütsel adalet algısına sahip öğretmenlerin idarecilere ve örgüte karşı benimsedikleri güven duygusu, okula olan bağlılıkları zedelenecek, örgüte olan bakış açıları değişerek bu durum örgütsel vatandaşlık algılarını olumsuz etkileyecektir (Baş ve Şentürk, 2011). Bu çalışmada okul yönetiminde kayırmacı uygulamaların öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bir yordayıcısı olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır.

Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütlerde görülen kayırmacı uygulamalar ile adaletle bakış arasındaki ilişkinin boyutu örgütlerin geleceğini belirlemektedir. Günümüzde çok sık rastlanan bir olgu haline gelen kayırmacılık, çalışanlar arasında genellikle örgütsel çıktılar dağıtılırken ortaya çıkar. Örgüt ortamında karşılaşılan kayırmacı tutum ve davranışlar adaletsizlik algısına neden olur. Dağıtım adaletinin doğasına aykırı olan bu durum örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler. Şöyle ki, örgütler

Çalışanların ortaya koyduğu katkılarla başarıya ulaşırken kayırmacılık sorunu olan takımlarda ise örgütsel ruh zarar görür (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60).

Bir örgüt içinde kayırmacılık ile ortaya çıkan adaletsizlik algısının derecesi işgörenler kadar işverenleri de ilgilendirir. Çünkü kayırmacılık, kamu yararına zarar verip örgüt işleyişinde aksaklıklara neden olur. Eşitlik ve adalet ilkesinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Örgütsel bir ortamda, yönetimin uyguladığı kayırmacılık normal görülüyorsa bu, yöneticilerin personele adaletli davranmadığının göstergesidir (Büte, 2011a). Bu anlamda örgütsel ortamda kayırmacı davranışlar uygulanabilir nitelikte gösterilmektedir. Bundan dolayı örgütsel adalet algısı ile kayırmacılık algısı arasında güçlü bir bağ vardır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem ve Meriç, 2012).

İlgili Araştırmalar

Kayırmacılık İle İlgili Yapılan alışmalar

Araslı ve Tümer (2008), Kuzey Kıbrıs'ta bankacılık sektöründe nepotizm, favoritizm ve kronizmin rolü ile iş stresi sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, nepotizm, favoritizm ve kronizmin ekonomik, kültürel ve eğitsel nedenleri ve etkileri olduğu bulunmuş, bu uygulamaların iş yerinde iş stresi yarattığı ve bu durumun çalışanların örgütleri ile ilgili memnuniyetsizliklerini arttırarak iş bırakma niyetine sebep olduğunu göstermiştir. Nepotizmin, iş stresi üzerinde en büyük olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Aydoğan (2009), Türk Milli Eğitim Sisteminde, yöneticilerin kayırmacılık yapıp yapmadıklarını araştırmayı, ayrıca yöneticilerin kararlarında ve uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymayı hedeflediği araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığındaki merkez idarecilerinin, okul yöneticileri ve öğretmenlerin atanması, okullara eğitim-öğretim materyallerinin temin edilmesi, çeşitli aktivitelere katılacak öğretmenlerin belirlenmesi, öğretmenlerin terfiisi veya yurtdışındaki pozisyonlara atanmasında; İl Özel İdarelerinde yatırım yapma, özel okullar, kurslar ve kurumların açılması, fonların okullara dağıtılmasının yanı sıra bakanlık tarafından sağlanan binaların, işyerlerinin ve malzemelerin kullanımının sağlanmasında; öğretmenlerin herhangi bir sebepten dolayı izin almaları, derslere zamanında başlayıp bitirmeleri

durumlarında ve son olarak maddi ve akademik açıdan fayda sağlayabilecekleri faaliyetler için katılımcıların seçilmesi durumunda okul yöneticilerinin geliştirdikleri uygulama alanlarında kayırmacılığın var olduğuna inandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Meriç ve Erdem (2013), Van İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 21 ilköğretim kurumunda görevlerini yerine getiren yöneticilerin, kayırmacı uygulamalar sergileyip sergilemediklerini ortaya koymak amacıyla öğretmen algılarına başvurmuşlardır. Bu algılar arasında; branş, istihdam şekli, sendika üyeliği ve mesleki kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı fark bulunmadığı, öğretmen sayısı arttıkça yöneticilerdeki kayırmacılığın da arttığı görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarındaki faaliyetlerinde çok ender kayırmacılık yaptıkları, bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere nazaran okul yönetici faaliyetlerinde daha çok kayırmacı tutum algıladıkları saptanmıştır.

Karaköse (2014), doktorların nepotizm, kronizm ve siyasal kayırmacılık ile ilgili hastane uygulamalarına ilişkin görüşlerini tespit ederek bu tür uygulamaların doktorlar üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Katılımcıların çoğu “etik olmayan davranışlar” ile kayırmacılığı ilişkilendirmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda hastanelerdeki yönetici atamalarındaki adaletsizliğin siyasal kayırmacılığı siyasal kayırmacılığı doğurduğu kanıtlanmıştır. Araştırmaya katılan doktorlar, hastanelerdeki kayırmacılığın çalışanların adalet duygusuna zarar vereceğini vurgulamış, yönetici atamalarındaki siyasi ve ideolojik kayırmacılık uygulamalarının yerine objektif kriterlerin, uzmanlık ve liyakatin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Personelin talep ve beklentilerini karşılamanın bir kamu hastanesinin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynadığı, bu nedenle, doktorların çalıştıkları kurumlarda sağlıklı hizmet verebilmelerinin moral ve iş doyumlarının yüksek olmasına, fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecek her türlü kayırmacılık uygulamalarından kaçınılması gerektiği, aksi takdirde bu tür uygulamaların çalışanların adalet duygusuna zarar vererek takım ruhunu yok edeceği, düşük performansın yanı sıra bireysel ve örgütsel başarısızlığa da yol açacağı kanısına varılmıştır.

Aydın (2015), Ankara ilinin dokuz ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle ve Pursaklar) resmi ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlilik algıları ile arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Yaptığı analizler neticesinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlilik algılarının cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Argon (2016), öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Tüm katılımcıların ilkokullarda kayırmacılığın yöneticiler tarafından çeşitli tür ve düzeylerde gerçekleştirildiği konusunda hemfikir olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin okullarda cinsiyet, sendika, eş, dost, akraba, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi çıkarları gibi alanlarda kayırmacı davranışlar sergiledikleri görülmüştür. İzin, nöbet çizelgesi, ders saatleri gibi durumlarda kayırmacılığı kendi menfaatleri için kullananların kendilerine, yöneticiye, örgüt kültürüne, okul iklimine yönelik olumsuz tutum geliştirdikleri saptanmıştır.

Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Atalay (2005), ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde direkt bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmış; ancak etkileşim adaletinin prosedürel adalet ve dağıtım adaletinden daha önemli olduğu, öğretmenlerin prosedürel adalet ile dağıtım adalet eksikliğine nazaran, etkileşim adaleti yokluğundan daha fazla etkilendikleri saptanmıştır.

Polat ve Celep (2008), ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını tespit etmek ve bu değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada öğretmenlerin bu üç değişkene yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu, bu değişkenler ve bunların tüm alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir

etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, kıdem, son çalışılan okuldaki hizmet sđresi ve son çalışılan okuldaki ğretmen sayısı değişkenlerinin öğretmenlerin rgđtsel adalet algıları ¼zerinde etkiliyken; okul kademesi, yaş ve öğretmenlerin çalışma alanı değişkenlerinden etkili olmadığı grđlmüřtđr.

Altinkurt ve Yılmaz (2010), ortaöğretim kurumlarında idarecilerin okullarını değerlere göre idare etme durumları ile öğretmenlerin rgđtsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ele aldıkları çalışmalarında öğretmenlerin rgđtsel adalet ve değerlere göre idareciliğe ilişkin fikirleri pozitif yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların rgđtsel adalet ve değerlere göre idareciliğe ilişkin grđřđ kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre aynı kaldığı, okul tđrđn ve branş değişkenlerine göre ise değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında okul idarecilerinin kurumlarını değerlere göre idare etme durumları ile öğretmenlerin rgđtsel adalet algıları arasında anlamlı, orta seviyede, aynı yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

zgan (2011), rgđtsel davranış bağlamında öğretmenlerin rgđtsel adalet, g¼ven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaç edinerek b¼y¼křehir merkezindeki liselerde yaptığı araştırmada rgđtsel adaletin iş doyumunu ve rgđtsel bağlılık ile olan ilişkisinden yola çıkarak bir rgđtte adalet olduğundagrenlerin yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. alışanlarına adil davranılmadığını gören kişilerin saldırı tutumlu davranışlar sergileme ihtimalinin artacağı, yaşanılan çatışmalarda öğretmenlerin, hangi çatışma stratejisi ve yöntemini seçeceğine rgđt içindeki bireylerin tutum ve davranışlarına göre karar vereceği ngrđlmüřtđr.

D¼ndar (2011), öğretmenlerin rgđtsel adalet algıları ile iş doyumunu d¼zeyleri arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında bu iki değişken arasında orta d¼zeyde ve pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin rgđtsel adalet algılarının özellikle de etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin algılarının diğer boyutlara oranla daha y¼ksek olduğunu belirlemiştir. Öğretmenlerin orta d¼zeyde iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. En fazla doyumun, kişilerarası ilişkiler boyutunda, en az doyumun ise ücret boyutunda olduğu grđlmüřtđr. Öğretmenlerin rgđtsel adalet algılarının okulda hizmet sđresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı

farklılık gösterdiği; cinsiyet, kıdem, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin kıdem, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği; cinsiyet ve buldukları okulda hizmet süresi değişkenlerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çırak (2013), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ve bu algıların; bazı tanımlayıcı özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adaletin alt boyutuna ilişkin algı düzeylerini araştırarak okul yöneticilerinin adalet düzeylerinin yüksek seviyede oldukları neticesine varmıştır. Okul yöneticilerinin, adaleti en fazla etkileşim boyutunda sağladıkları görülmüştür. Netice olarak kıdem, cinsiyet, aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerinin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Öteki değişkenler olan eğitim durumu, yaş, branş, okuldaki hizmet süresi anlamlı farklılık oluşturmamıştır.

Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilere Dair Yapılmış Çalışmalar

Karacaoğlu ve Yörük (2012), işgörenler arasında, en basit şekliyle tanımlanan örgütte akraba kayırmacılığı olan nepotizm ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişki ve etkileşimin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda; nepotizm ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Polat ve Kazak'ın (2014) Düzce il merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim kurumlarında uyguladıkları çalışmada, okul yöneticilerindeki kayırmacı davranış ve tutumlar ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırma neticesinde, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin düşük düzeyde, örgütsel adalet algı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiş, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının azaldığı görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet

ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Demirbilek (2018), araştırmasında öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerine göre okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bingöl ili sınırları içerisinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada akraba, eş-dost kayırmacılığı, politik kayırmacılık ve cinsiyet kayırmacılığının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yordayıcı değişkenlerle öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler açısından, kayırmacılık türlerinin tamamında anlamlı, negatif ve düşük düzey bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü Bölüm

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın model ve evreni, örnekleme, araştırma için kullanılan veri toplama aracı, verilerin analizinde yararlanılan istatistiksel tekniklerle alakalı bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Bu anlamda ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Karasar'a (2006) göre ilişkisel tarama modeli, çok sayıda değişken içinde oluşan değişim varlığını ya da düzeyini ifade etmek amacıyla yapılan modeldir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılı güz döneminde, Afyonkarahisar ili merkez ilçesinde 1038 sınıf ve 1026 branş öğretmeni olarak görev yapan 1078 ilköğretim ve 986 ortaokul öğretmeni olmak üzere toplam 2064 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 413 öğretmenden oluşmaktadır.

Uygulama esnasında yaşanacak kayıplar ve uygulanan ölçeklerden uygun olmayanların olacağı düşünülerek toplamda 500 öğretmene ölçekler gönderilmiş; fakat öğretmenlerden 413 tanesi geri dönüş yapmıştır. Buna göre ölçeklerin geri dönüş oranı % 82.6'dır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemine başvurulmuştur. Sözkonusu anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, vb.) açık uçlu soruların bulunduğu Kişisel Bilgiler Formu yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ve üçüncü bölümde Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği bulunmaktadır. Ankette yer alan bölümlere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmada kullanılan “Bilgi Formu” (EK-1) araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, yaş, eğitim durumu, kıdem ve hizmet süresi ile ilgili bilgi başlıklarından oluşmaktadır. Formun başında çalışmanın yönergesi yazılmıştır. Formun geliştirilmesinde dört uzman görüşü alınmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiş, Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin orijinal formu, 5'li likert tipinde 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formu güçlü ve tek bir boyuttan ibarettir. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri .77'den oldukça yüksektir ve ölçeğin ortaya çıkardığı varyans oranı % 78'dir. Formun güvenilirlik katsayısı $\alpha = .97$ 'dir (Hoy ve Tarter, 2004).

Ölçek orijinal halinde olduğu gibi 5'li likert tipinde tek faktör altında 10 maddeden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri 6.17'dir. Ölçeğin tek başına açıklandığı varyans % 61.74'tür. Örgütsel adalet ölçeğinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .89 arasında değişim göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizine göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .92$ olarak ifade edilmiştir (Taşdan ve Yılmaz, 2008). Ölçek üzerinde elde edilen maksimum puan örgütsel adalet konusunda olumlu yargıya ulaşmaktadır (Hoy ve

Tarter, 2004). Bu araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .90$ olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmamış, ölçeğin mevcut faktör yapısı kullanılmıştır.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Araştırmada Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçek geliştirme aşamasında Van ilindeki 21 okulda eğitim veren toplam 362 öğretmene ölçeği uygulamışlardır. Uygulamalar neticesinde ölçek “planlama (4 madde), değerlendirme (9 madde), örgütleme (7 madde) ve koordinasyon (5 madde)” olmak üzere 4 unsur ve bu 4 unsur altında toplanan 25 maddeden oluşmaktadır.

Yapı geçerliği 150 öğretmenle yürütölen araştırmadan elde edilen verileri uygulanan açıklayıcı faktör analizinde KMO örnekleme uygunluk katsayısı .93, Bartlett testi χ^2 değeri 6437.06 olarak saptanmıştır. Ölçek toplam varyansın % 73.06'sini açıklamaktadır, ölçeğin değerlendirme alt boyutu toplam varyansın % 20.96'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .42 ile .81 arasında, koordinasyon alt boyutu toplam varyansın % 20.57'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .65 ile .81 arasında, örgütleme alt boyutu toplam varyansın % 19.72'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .58 ile .85 arasında, planlama alt boyutu toplam varyansın % 11.79'unu açıklayarak ve faktör yük değerleri .53 ile .78 arasında sıralamaya tabi tutmaktadır. Ölçeğin dört alt boyutunun öz değerleri sırayla .13.179,1.888,1.744 ve 1.454 halindedir. İç tutarlık Cronbach Alpha iç tutarlık güvenilirlik katsayıları ölçeğin tamamı için .96, alt boyutlar için sırasıyla .93, .92, .93, .83 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ölçeğin tamamı için $\alpha = .95$, alt boyutlar için sırasıyla .93, .91, .90, .85 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmamış, ölçeğin mevcut faktör yapısı kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada, ölçekler yoluyla toplanan veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Ölçek boyutlarının standart ve ortalama sapma değerleri, ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır. Her bir ölçek ve alt boyuttaki puanlar, kendisi ile ilgili görüşlere verilen cevapların aritmetik ortalaması üzerinden hesaplanmıştır. Eşit aralıklı ölçek kullanılarak ölçek verisi üstünde parametrik verilere uygun hesaplamalar yapılarak ortalama puan sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda öğretmenlerin araştırma konusuna ilişkin görüşlerini belirten Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) değerlerini içeren puanlara istatistiksel çözümler yapılırken, eşit aralıklarla bölünmüş 5'li Likert tipi ölçekte dört aralık bulunmuştur. Buna dayanarak, aralık sayısı (4), seçenek sayısı (5) ile oranlanarak 0,80 değeri elde edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin alabileceği minimum ortalama değer 1, maksimum ortalama değer ise 5'tir.

Derecelendirme ölçeğindeki her seçeneğin kapsayabileceği sayısal değerlerin alt ve üst sınırlarını belirleme işlemlerinde bu 0,80 değeri kullanılmıştır. Bunun için minimum değer olan 1'e 0,80 değeri eklenmiş ve Hiçbir zaman seçeneğinin alt sınırı 1,00 ve üst sınırı 1,80 puan olmuştur. Bu işlem maksimum değer olan 5'e ulaşmaya kadar sürdürülmüştür.

Demografik değişkenler gruplandırılarak öğretmenlere uygulanan ölçekler ("Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" ile "Örgütsel Adalet Ölçeği") puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (kıdem, yaş, cinsiyet, okul kademesi ve branş) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) değerleri saptanmıştır. Öte yandan, karşılaştırma analizleri için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilmiştir.

Araştırmanın temel problemine ve alt problemlerine cevap bulabilmek için çeşitli analizler yapılmıştır. İlköğretim kurumlarında eğitim veren öğretmenlerin örgütsel adalet ve kayırmacılık algılarını belirlemek için öğretmenlerin "Örgütsel

Adalet” boyutu ile kayırmacılığın “Planlama”, “Örgütlenme”,” Koordinasyon” ve “Değerlendirme” alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve standart sapmalar incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarındaki kayırmacılık algılarının “branş”, “okul kademesi” ve “cinsiyet” değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t testlerinden bağımsız örneklem t-testi (Independent-Samples T-Test); “yaş” ve “kıdem” değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ise tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, bir faktör çatısı altında, ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılır. Bu analizde iki temel varsayım vardır: Her grup normal dağılımlıdır ve göreceli olarak grupların varyansları homojendir (Çokluk ve diğ., 2010).

Tek yönlü varyans analizi sonrasında farklılığın belirlendiği durumlarda PostHoc testi olarak Levene testi 05’ten büyük çıktığı durumlarda Tukey testi, küçük çıktığı durumlarda Games-Howell testi kullanılmıştır (Field, 2005).

Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki olup olmadığını incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasında doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini incelemek, varsa bu ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (Büyüköztürk, 2006). Analizde kullanılan veriler normal dağılıma uygun olduğu için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır (Büyüköztürk, 2006).

Elde edilen veriler $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde analiz edilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Dördüncü Bölüm

Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında oluşturulan temel problem ve alt problemlerin analiz sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 6’da araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem, yaş, cinsiyet, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre frekans ve yüzde sonuçları verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler	N	%	
Kıdem	1-5 yıl	116	28.1
	6-10 yıl	105	25.4
	11-15 yıl	74	17.9
	16 yıl ve üzeri	118	28.6
	Toplam	413	100.0
Yaş	22-30 yaş	127	30.8
	31-40 yaş	177	42.9
	41 ve üzeri	109	26.4
	Toplam	413	100.0
Cinsiyet	Kadın	199	48.2
	Erkek	214	51.8
	Toplam	413	100.0
Okul kademesi	İlkokul	131	31.7
	Ortaokul	282	68.3
	Toplam	413	100.0
Branş	Sınıf öğretmeni	112	27.1
	Branş öğretmeni	301	72.9
	Toplam	413	100.0

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında; en fazla hizmet süresinin 118 kişi ile “16 yıl ve üzeri ” çalışana ait olduğu belirlenmiştir. Bu durum oran olarak ise tüm katılımcıların % 28.6’sına karşılık gelmektedir. Diğer en fazla hizmet süresine ait olan grup 221 kişi ile

katılımcıların % 53.5'ini oluşturan “1-5 yıl” ile “6-10 yıl” kıdeme sahip olan gruptur. Bu sonuçlardan araştırma grubunun çoğunluğunun 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında; en fazla katılımcının 177 kişi ile “31-40 yaş” grubuna ait olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların %42.9'u “31-40 yaş” grubunda yer almaktadır.

Katılımcılar cinsiyet değişkeni açısından ele alındığında, 214 kişinin erkek, 199 kişinin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle katılımcıların çoğunluğunu %51.8 ile erkekler oluşturmakta, kadınlar ise %48.2 ile erkeklere yakındır.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul kademesi değişkeni açısından incelendiğinde; çoğunluğun 282 kişi ile ortaokul öğretmeni olduğu, 131 öğretmenin ise ilkokullarda görev yaptığı belirlenmiştir.

Katılımcıların branş değişkenine göre dağılımına bakıldığında; 301'inin branş öğretmeni, 112'sinin ise sınıf öğretmeni olduğu saptanmıştır. Oran olarak bakıldığında ise; araştırmaya katılan öğretmenler % 72.9 ile branş öğretmeni, % 27.1 ile ise sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Buradan hareketle katılımcıların yarısından fazlasını branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Katılımcıların Okul Yönetiminde Kayırmacılık Alguları ile Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Bulgular

Tablo 7

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algularının Betimsel İstatistik Analizi Sonuçları

Boyutlar	N	\bar{x}	Ss	Min	Max
Örgütsel Adalet Ölçeği	413	3.90	.855	1.00	5.00
Planlama alt boyutu	413	1.98	1.107	1.00	5.00
Örgütlenme alt boyutu	413	1.97	1.075	1.00	5.00
Koordinasyon alt boyutu	413	1.91	1.028	1.00	5.00
Değerlendirme alt boyutu	413	1.79	.981	1.00	5.00

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algularının ortalaması 3.90, standart sapması .855'tir. Bu boyutun en yüksek puanı 5.00, en düşük puanı ise 1.00 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin Planlama

aşamasındaki kayırmacılık algılarının ortalaması 1.98, standart sapması ise 1.107; Örgütlenme aşamasındaki kayırmacılık algılarının ortalaması 1.97, standart sapması 1.075; Koordinasyon aşamasındaki kayırmacılık algılarının ortalaması 1.91, standart sapması 1.028; Değerlendirme aşamasındaki kayırmacılık algılarının ortalaması 1.79, standart sapması ise .981'dir. Kayırmacılığın planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarının en yüksek puanı 5.00, en düşük puanı ise 1.00 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek, okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düşük olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Adalet Algılarının Farklılaşmasına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	P																																												
Örgütsel Adalet ölçeği	Kadın	199	4.00	.764	405	.36	.018																																												
	Erkek	214	3.80	.925				Planlama alt boyutu	Kadın	199	1.82	1.038	410	.74	.006	Erkek	214	2.12	1.152	Örgütlenme alt boyutu	Kadın	199	1.87	1.087	406	.77	.076	Erkek	214	2.06	1.058	Koordinasyon alt boyutu	Kadın	199	1.85	1.015	410	.06	.288	Erkek	214	1.95	1.040	Değerlendirme alt boyutu	Kadın	199	1.65	.906	409	.61	.009
Planlama alt boyutu	Kadın	199	1.82	1.038	410	.74	.006																																												
	Erkek	214	2.12	1.152				Örgütlenme alt boyutu	Kadın	199	1.87	1.087	406	.77	.076	Erkek	214	2.06	1.058	Koordinasyon alt boyutu	Kadın	199	1.85	1.015	410	.06	.288	Erkek	214	1.95	1.040	Değerlendirme alt boyutu	Kadın	199	1.65	.906	409	.61	.009	Erkek	214	1.90	1.034								
Örgütlenme alt boyutu	Kadın	199	1.87	1.087	406	.77	.076																																												
	Erkek	214	2.06	1.058				Koordinasyon alt boyutu	Kadın	199	1.85	1.015	410	.06	.288	Erkek	214	1.95	1.040	Değerlendirme alt boyutu	Kadın	199	1.65	.906	409	.61	.009	Erkek	214	1.90	1.034																				
Koordinasyon alt boyutu	Kadın	199	1.85	1.015	410	.06	.288																																												
	Erkek	214	1.95	1.040				Değerlendirme alt boyutu	Kadın	199	1.65	.906	409	.61	.009	Erkek	214	1.90	1.034																																
Değerlendirme alt boyutu	Kadın	199	1.65	.906	409	.61	.009																																												
	Erkek	214	1.90	1.034																																															

*p<.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine

göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemeye yönelik yapılan t-testi sonuçlarının ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Adalet [$t_{(405)}=.36$; $p<.05$] ile Kayırmacılığın Planlama [$t_{(410)}=.74$; $p<.05$] ve Değerlendirme [$t_{(409)}=.61$; $p<.05$] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken, Kayırmacılığın Örgütlenme [$t_{(406)}=.77$; $p>.05$] ve Koordinasyon [$t_{(410)}=.06$; $p>.05$] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu, kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme ve koordinasyon alt boyutlarındaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıkları konusundaki düşüncelerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir; ayrıca, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile planlama ve değerlendirme aşamalarındaki kayırmacılık algılarının birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Kayırmacılığın planlama ve koordinasyon alt boyutlarında erkeklerin anlamlı şekilde daha yüksek puanlı olduğu, örgütlenme alt boyutunda ise kadınların yüksek puanlı olarak, erkeklere göre daha önde oldukları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılarının okul kademesi değişkenine göre farklılık göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Okul Kademesi Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Okul Kademesi	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	P																																												
Örgütsel Adalet ölçeği	İlkokul	131	4.01	.882	242.741	1.796	.074																																												
	Ortaokul	282	3.84	.840				Planlama alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.215	411	.005	.996	Ortaokul	282	1.98	1.056	Örgütlenme alt boyutu	İlkokul	131	2.00	1.251	207.652	.390	.697	Ortaokul	282	1.95	.985	Koordinasyon alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.196	207.662	.960	.338	Ortaokul	282	1.87	.941	Değerlendirme alt boyutu	İlkokul	131	1.90	1.164	201.824	1.429	.155
Planlama alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.215	411	.005	.996																																												
	Ortaokul	282	1.98	1.056				Örgütlenme alt boyutu	İlkokul	131	2.00	1.251	207.652	.390	.697	Ortaokul	282	1.95	.985	Koordinasyon alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.196	207.662	.960	.338	Ortaokul	282	1.87	.941	Değerlendirme alt boyutu	İlkokul	131	1.90	1.164	201.824	1.429	.155	Ortaokul	282	1.73	.882								
Örgütlenme alt boyutu	İlkokul	131	2.00	1.251	207.652	.390	.697																																												
	Ortaokul	282	1.95	.985				Koordinasyon alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.196	207.662	.960	.338	Ortaokul	282	1.87	.941	Değerlendirme alt boyutu	İlkokul	131	1.90	1.164	201.824	1.429	.155	Ortaokul	282	1.73	.882																				
Koordinasyon alt boyutu	İlkokul	131	1.98	1.196	207.662	.960	.338																																												
	Ortaokul	282	1.87	.941				Değerlendirme alt boyutu	İlkokul	131	1.90	1.164	201.824	1.429	.155	Ortaokul	282	1.73	.882																																
Değerlendirme alt boyutu	İlkokul	131	1.90	1.164	201.824	1.429	.155																																												
	Ortaokul	282	1.73	.882																																															

* $p<.05$

Tablo 9'a göre yapılan ikili karşılaştırmalar ve sıra ortalamaları incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algılarının okul kademesi değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Adalet [$t_{(242.741)}=1.796$; $p>.05$] ile Kayırmacılığın Planlama [$t_{(411)}=.005$; $p>.05$]; Örgütlenme [$t_{(207.652)}=.390$; $p>.05$]; Koordinasyon [$t_{(207.662)}=.960$; $p>.05$] ve Değerlendirme [$t_{(201.824)}=1.429$; $p>.05$] olmak üzere tüm alt boyutlarında okul kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu öğretmenlerin hem örgütsel adalet hem de okul yönetiminde kayırmacılığın planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutları ile ilgili görüşlerinin okul kademesi değişkenine göre farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Yani öğretmenlerin görev yaptıkları kademe, okul yöneticilerinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarındaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algılarını değiştirmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Branş	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	P																																												
Örgütsel Adalet Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	112	4.03	.872	193.560	1.821	.070																																												
	Branş Öğretmeni	301	3.85	.846				Planlama alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.96	1.195	181.728	-.241	.810	Branş Öğretmeni	301	1.99	1.075	Örgütlenme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	2.02	1.269	411	.534	.594	Branş Öğretmeni	301	1.95	.996	Koordinasyon alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.99	1.219	411	.991	.322	Branş Öğretmeni	301	1.88	.948	Değerlendirme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.90	1.163	411	1.350	.178
Planlama alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.96	1.195	181.728	-.241	.810																																												
	Branş Öğretmeni	301	1.99	1.075				Örgütlenme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	2.02	1.269	411	.534	.594	Branş Öğretmeni	301	1.95	.996	Koordinasyon alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.99	1.219	411	.991	.322	Branş Öğretmeni	301	1.88	.948	Değerlendirme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.90	1.163	411	1.350	.178	Branş Öğretmeni	301	1.75	.904								
Örgütlenme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	2.02	1.269	411	.534	.594																																												
	Branş Öğretmeni	301	1.95	.996				Koordinasyon alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.99	1.219	411	.991	.322	Branş Öğretmeni	301	1.88	.948	Değerlendirme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.90	1.163	411	1.350	.178	Branş Öğretmeni	301	1.75	.904																				
Koordinasyon alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.99	1.219	411	.991	.322																																												
	Branş Öğretmeni	301	1.88	.948				Değerlendirme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.90	1.163	411	1.350	.178	Branş Öğretmeni	301	1.75	.904																																
Değerlendirme alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	112	1.90	1.163	411	1.350	.178																																												
	Branş Öğretmeni	301	1.75	.904																																															

* $p<.05$

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Adalet [$t_{(193.560)}=1.821$; $p>.05$] ile Kayırmacılığın Planlama [$t_{(181.728)}=-.241$; $p>.05$]; Örgütlenme [$t_{(411)}=.534$; $p>.05$]; Koordinasyon [$t_{(411)}=.991$; $p>.05$] ve Değerlendirme [$t_{(411)}=1.350$; $p>.05$] olmak üzere tüm alt boyutlarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bahsedilen tüm boyutlarda branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin benzer puanlara sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri, okul yöneticilerinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarındaki uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıkları konusunda hemfikirdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Adalet Ölçeği	1) 22-30	127	3.99	0.800	1.624	.198	Yok
	2) 31-40	177	3.81	0.890			
	3) 41 ve üzeri	109	3.93	0.857			
Planlama alt boyutu	1) 22-30	127	1.66	.898	10.171	.000	1<3
	2) 31-40	177	2.03	1.113			
	3) 41 ve üzeri	109	2.29	1.224			
Örgütlenme alt boyutu	1) 22-30	127	1.72	.887	7.324	.001	1<3
	2) 31-40	177	1.98	1.060			
	3) 41 ve üzeri	109	2.25	1.228			
Koordinasyon alt boyutu	1) 22-30	127	1.64	.853	7.684	.001	1<3
	2) 31-40	177	1.95	1.021			
	3) 41 ve üzeri	109	2.15	1.158			
Değerlendirme alt boyutu	1) 22-30	127	1.54	.741	7.759	.000	1<3
	2) 31-40	177	1.82	.986			
	3) 41 ve üzeri	109	2.03	1.148			

* $p<.05$

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre yapılan Tek Yönlü Anova Testi sonuçları ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.624$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Kayırmacılığın Planlama alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=10.171$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda; 22-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin Kayırmacılığın Planlama boyutu puanlarının ($\bar{X} = 1.66$) 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ($\bar{X} = 2.03$) ile 41 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X} = 2.29$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Kayırmacılığın Örgütlenme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=7.324$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda; 22-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin Örgütlenme boyutu puanlarını ($\bar{X} = 1.72$) 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X} = 2.25$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Kayırmacılığın Koordinasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=7.684$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 22-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin Koordinasyon boyutu puanlarının ($\bar{X} = 1.64$) 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin puanları ($\bar{X} = 1.95$) ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X} = 2.15$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Kayırmacılığın Değerlendirme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=7.759$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 22-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin Değerlendirme boyutu puanlarının ($\bar{X} = 1.54$) 31-40 yaş grubu öğretmenlerin puanları ($\bar{X} = 1.82$) ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X} = 2.03$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında farklılaştığını; örgütsel adalete ilişkin algılarının ise yaş değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarında yapılan kayırmacı uygulamalar hakkındaki fikirleri yaşlarına göre değişiklik gösterirken; örgütsel adalete dair fikirleri yaşlarına göre değişmemektedir. Öğretmenler için yaş değişkeninin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Okul Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme Aşamalarında Yapılan Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Adalet Ölçeği	1) 1 -5 yıl	116	3.93	1.916	.099	.961	Yok
	2) 6 - 10 yıl	105	3.88	0.894			
	3) 11 - 15 yıl	74	3.87	0.664			
	4) 16 yıl ve üzeri	118	3.89	0.876			
Planlama alt boyutu	1) 1 -5 yıl	116	1.73	0.969	3.758	.011	1<4
	2) 6 - 10 yıl	105	1.94	1.021			
	3) 11 - 15 yıl	74	2.09	1.131			
	4) 16 yıl ve üzeri	118	2.20	1.247			
Örgütlenme alt boyutu	1) 1 -5 yıl	116	1.70	0.884	5.307	.001	1<3 1<4
	2) 6 - 10 yıl	105	1.89	0.993			
	3) 11 - 15 yıl	74	2.12	1.112			
	4) 16 yıl ve üzeri	118	2.21	1.227			
Koordinasyon alt boyutu	1) 1 -5 yıl	116	1.69	0.891	4.165	.006	1<3 1<4
	2) 6 - 10 yıl	105	1.81	0.967			
	3) 11 - 15 yıl	74	2.13	1.070			
	4) 16 yıl ve üzeri	118	2.07	1.136			
Değerlendirme alt boyutu	1) 1 -5 yıl	116	1.60	0.830	3.370	.019	1<4
	2) 6 - 10 yıl	105	1.72	0.892			
	3) 11 - 15 yıl	74	1.89	1.065			
	4) 16 yıl ve üzeri	118	1.98	1.105			

*p<.05

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre yapılan Tek Yönlü Anova Testi sonuçları ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.099$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Kayırmacılığın Planlama alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3.758$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin Planlama boyutu puanlarının ($\bar{X} = 2.20$) 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=1.73$) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Kayırmacılığın Örgütlenme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=5.307$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin Örgütlenme boyutu puanlarının ($\bar{X} = 1.70$) 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=2.12$) ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=2.21$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Kayırmacılığın Koordinasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.165$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin Koordinasyon boyutu puanlarının ($\bar{X}=1.69$) 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanları ($\bar{X} = 2.13$) ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=2.07$) düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre Kayırmacılığın Değerlendirme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3.370$; $p<.05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonucunda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin Değerlendirme boyutu puanlarının ($\bar{X} = 1.98$) 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=1.60$) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında farklılaştığını; örgütsel adalete ilişkin algılarının ise yaş değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenlerin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarında yapılan kayırmacı uygulamalar hakkındaki fikirleri mesleki kıdemlerine göre değişiklik gösterirken; örgütsel adalete dair fikirleri mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Bu bulguya dayanılarak göreve yeni başlayan öğretmenlerle uzun süre görev yapan öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılık algılarının birbirinden farklı, örgütsel adalet algılarının ise birbirine benzer olduğu söylenebilir. Öğretmenler için hizmet sürelerinin, örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların Okul Yönetiminde Kayırmacılık Alguları ile Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

Örgütsel Adalet ve Kayırmacılığın Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri

Ölçekler		Planlama	Örgütleme	Koordinasyon	Değerlendirme
Örgütsel adalet	r	-.311**	-.346**	-.359**	-.365**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	413	413	413	413

*.p<.05

**p<.01

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde; okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yönetiminde kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutları ile örgütsel adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Okul yöneticilerindeki kayırmacı tutum ve davranışları belirleyen boyutlardan Planlama ile Örgütsel Adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ($r=-.311$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel adalet arttıkça kayırmacılığın planlama boyutunun azaldığı belirlenmiştir ($p<.05$).

Okul yöneticilerindeki kayırmacı tutum ve davranışları belirleyen boyutlardan Örgütlenme ile Örgütsel Adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ($r=-.346$) anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel adalet arttıkça kayırmacılığın örgütlenme boyutunun azaldığı belirlenmiştir ($p<.05$).

Okul yöneticilerindeki kayırmacı tutum ve davranışları belirleyen boyutlardan Koordinasyon ile Örgütsel Adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ($r=-.359$) anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel adalet arttıkça kayırmacılığın koordinasyon boyutunun azaldığı belirlenmiştir ($p<.05$).

Okul yöneticilerindeki kayırmacı tutum ve davranışları belirleyen boyutlardan Değerlendirme ile Örgütsel Adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ($r=-.365$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel adalet arttıkça kayırmacılığın değerlendirme boyutunun azaldığı belirlenmiştir ($p<.05$).

Beşinci Bölüm

Sonuç, Tartışma, Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılığa ve örgütsel adalete ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından da öğretmenlerin görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Son olarak da öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenler düşük düzeyde okul yönetiminde kayırmacılık algısına sahiptir. Çeşitli kayırmacılık türlerine ilişkin alanyazında yer alan araştırmalar incelendiğinde; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacı uygulamalara yönelik algılarının farklı düzeylerde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Polat ve Kazak (2014), ilk ve ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğunu belirlerken; Argon (2016) ilköğretim öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Meriç ve Erdem (2013), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarındaki faaliyetlerinde çok ender kayırmacılık yaptıkları sonucuna ulaşırken; Aydın (2015) ilköğretim kurumlarına yönelik yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin düşük düzeyde kayırmacı tutum ve davranış sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Alanyazındaki araştırma bulgularında yer alan kayırmacılığa ilişkin algı düzeylerinde görülen farklılığın nedeni kullanılan veri toplama araçları ile araştırma örneklemelerinin birbirlerinden farklı olması olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında; kayırmacılığın planlama ve

değerlendirme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı; kayırmacılığın örgütlenme ve koordinasyon alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Alanyazında yer alan çalışmalara bakıldığında; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlarının olduğu görülmektedir. Aydın (2015) araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin algılarında planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere kayırmacılığın tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Demirbilek (2018) öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık türlerinden yalnızca kronizme yönelik uygulamalarına ilişkin algılarının, cinsiyete göre farklılaşmadığı; ayrıca kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okul müdürünün eş, dost ve arkadaşlarını daha çok kayırdığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Demirbilek'in (2018) araştırmasına benzer olarak; kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere nazaran okul yönetici faaliyetlerinde daha çok kayırmacı tutum algıladıklarını belirleyen Meriç ve Erdem'in (2013) çalışması da bu araştırmanın sonuçlarını doğrular niteliktedir. Bu durumun okul yöneticilerinin büyük bölümünün erkeklerden oluşması ve yöneticilerin kadın öğretmenlere oranla erkek öğretmenlerle daha güçlü iletişim kurmaları sebebiyle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil bulmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Okul yönetiminde kayırmacılık alt boyutlarına bakıldığında ise; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarını belirleyen boyutlardan planlama ve koordinasyon alt boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek kayırmacılık algısına sahip olduğu, değerlendirme alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun devlet politikalarına dayalı kadınlara verilen hakların daha fazla olmasından, kadınlar erkeklere oranla daha hassas bir yapıya sahip olduklarından değerlendirme sürecinde çoğunlukla duygularıyla hareket etmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları okul kademesi değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin okul

yönetiminde kayırmacılık algılarının kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Aydın (2015) ve Demirbilek'in (2018) çalışmalarındaki bulgular araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu durum tüm boyutlarda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin hizmet puanlarının birbirine yakın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları branş değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin örgütsel adalet ve okul yönetiminde planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarında yapılan kayırmacılığa dair benzer fikirlere sahip oldukları söylenebilir. Bu da, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarındaki algılarının beklentilerini karşılamadığı anlamına gelmektedir. Meriç ve Erdem (2013) ile Aydın (2015) tarafından yapılan araştırma bulguları elde edilen sonuçları doğrulamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları, daha büyük yaşlardaki öğretmenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Meslekte yeni olan öğretmenlerin kayırmacılık yapıldığı konusundaki düşük algılarının, yaşla birlikte edindikleri tecrübe ve şahit oldukları kayırmacı tutumlar neticesinde algılarında olumsuzluğun artarak kayırmacılık algılarını artırdığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin

kayırmacılık algıları mesleki kıdemleri 11 yıl ve üzerindeki öğretmenlerden düşük bulunmuştur. Alanyazında bu konuda farklı görüşlere ve bulgulara rastlanmaktadır. Aydın (2015), öğretmenlerin okul yönetiminde planlama aşamasında yapılan kayırmacılık algılarında mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçların aksine Meriç ve Erdem (2013) ile Demirbilek (2018) araştırmalarında, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacı uygulamalara ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Aydoğan (2009), hizmet süreleri 16-25 yıl arası olan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacı tutum ve davranışlara ilişkin algılarının yüksek, 0-15 yıl ile 26-üstü yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerde ise yüksek çıktığını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermesinin, edindikleri tecrübelerden oluşan yargı mekanizmalarının zamanla pekişip netleşmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenler yüksek düzeyde bir örgütsel adalet algısına sahiptirler. Alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında da öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Polat, 2007; Çırak, 2013; Dündar, 2011). Bu da eğitim örgütlerinde örgütsel yapılanmanın güçlü olduğunun kanıtıdır. Eğitim kurumlarında geliştirilen örgütsel yapılar ne kadar güçlü olursa öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da o kadar yüksek olmaktadır. Yasal çerçevenin oluşturulması ve politikaların doğru yürütülmesi bu açıdan eğitim kurumları açısından önemlidir. Yapılan kanunlar ve yönetmeliklerin ihtiyacı karşılaması aynı zamanda işini doğru yapan yöneticilerin okul yönetimlerinde olması örgütsel adalet algısını çok daha yukarıya çekeceğine inanılmaktadır (Güngör ve Potuk, 2018: 736).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Alanyazında araştırma bulgularıyla örtüşen ve örtüşmeyen sonuçlar yer almaktadır. Çırak (2013), araştırma sonuçlarına paralel olarak öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarında farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) ile Dündar (2011) ise bu bulgunun aksine cinsiyet değişkeni

açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığını saptamışlardır. Alanyazında yer alan araştırma bulgularının örtüşmeme nedeninin örneklem gruplarının görev yaptıkları okullardaki uygulama farklılıkları ve araştırmalarda kullanılan örgütsel adalet ölçeklerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Polat ve Celep (2008) ile Demirbilek (2018), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir ifadeyle, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere nazaran çalıştıkları örgütü daha adil bulmaktadırlar. Bu bulgunun kadınların ve erkeklerin farklılaşan davranışlarında cinsiyetin kendisinin değil, ona yüklenen anlamların önemli olmasından ve öğretmenlik mesleğinde toplumsal cinsiyet rollerine dayalı bir farklılığın olmamasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları okul kademesi değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde; okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) ile Demirbilek (2018), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Polat ve Celep (2008) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul kademesi değişkeninden etkilenmediğini belirlemiştir. Ortaya çıkan bu farklılıklar öğretmenlere sağlanan imkânların okul kademesine göre değişmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları branş değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Alanyazında yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmalardan elde edilen sonuçların farklılık gösterdiği görülmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını; Çırak (2013) öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Araştırma

sonuçlarının farklılaşma nedeninin; öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarında araştırmaların yapıldığı örgütlerin, kendi örgütsel özellikleriyle ilgili farklı değişkenlerin (örgüt iklimi, iletişim, vb.) etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Çırak (2013) araştırma bulgularına benzer şekilde öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet algılarında farklılaşma olmadığını saptamıştır. Buradan farklı yaşlardaki öğretmenlerin benzer düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Demirbilek (2018) araştırma sonucunu destekler nitelikte, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılaşma olmadığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişse de, örgütsel adalet algılarının değişmediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında; okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Okul yönetiminde kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere tüm alt boyutları ile örgütsel adalet arasında düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin okul yönetiminde planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarında kayırmacılık yapıldığına dair algıları arttığında, örgütsel adalet algıları azalmaktadır. Polat ve Kazak (2014) araştırmalarında ilköğretim kurumlarında eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik kayırmacı davranış ve tutumları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif ama anlamlı bir ilişki tespit ederek kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer bir sonuca Argon'un (2016) çalışmasında da rastlanmaktadır. Yöneticilerin okullarda cinsiyet, sendika, eş, dost, akraba, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi çıkarları gibi alanlarda kayırmacı davranışlar sergiledikleri; izin, nöbet çizelgesi, ders saatleri gibi durumlarda kayırmacılığı kendi menfaatleri için kullananların

kendilerine, yöneticiye, örgüt kültürüne, okul iklimine yönelik olumsuz tutum geliştirdikleri görülmüştür. Benzer bir sonuçla Karacaoğlu ve Yörük (2012) tarafından aile işletmesi için yapılan çalışmada da karşılaşılmıştır. Araştırmada, personellerin nepotizm ile örgütsel adalet algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişkinin olduğu ayrıca çalışanların hem örgütsel adalet hem de nepotizm algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış, kayırmacılık alt boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe alım sürecinde kayırmacılık boyutunun örgütsel adalet algısında etkili olduğu görülmüştür. Mantıksal olarak kayırmacılık yapılması adaletsiz bir uygulamadır ve katılımcıların adalet algısını düşürmesi olağan görülmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütlerde görülen kayırmacı tutum ve davranışların bu araştırma sonucuyla aynı doğrultuda olduğunu göstermekte, çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısı (Altinkurt ve Yılmaz, 2010); Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Polat ve Kazak, 2014; Demirbilek, 2018), örgüte bağlılık, örgüt iklimine uyum gibi süreçlerin tam olarak sağlanamaması, iş stresi ve iş tatminsizliğinin artması (Araslı ve Tümer, 2008), çalışanlara adil davranılmadığını gören kişilerde saldırı tutumlu davranışlar gözlenmesi (Özgan, 2011) gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini kanıtlamaktadır.

Alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla araştırma bulguları örtüşmekte olup, okullardaki kayırmacı tutum ve davranışların, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyerek azalttığı söylenebilir.

Öneriler

Okul hayatına olumsuz etkisi olan kayırmacı tutum ve davranışların yapılacak bilinçlendirme çalışmaları ve alınacak çeşitli tedbirlerle önünün alınması gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle okullarda durum tespiti yapılmalıdır. Hiyerarşiye dayalı bir anlayışın hüküm sürdüğü okullarda ast konumda yer alan yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergiledikleri düşünülürse süreç içindeki öğretmenlerin görüşleri büyük bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görüşleri neticesinde ortaya çıkan durumda okul yöneticileri kendi durumlarını değerlendirerek kendi davranışlarına yönelik farkındalık oluşturmaktadırlar. Bahsedilen gerekçe doğrultusunda yapılan araştırma ile ilköğretim kurumlarında yöneticilerin yaptığı kayırmacılık davranışı öğretmen

fikirleri doğrultusunda ortaya konularak örgütsel adalet üzerindeki etkiler tartışılmış, kayırmacılığı en aza indirerek okul yönetiminde örgütsel adaleti sağlamak için uygun öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda iki başlık altında ele alınmıştır:

Uygulayıcılar İçin Öneriler

- İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlar ile kayırmacı uygulamalar hakkında bilgilendirilmeleri için onlara hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
- Çeşitli eğitim ve programlarla okul yöneticilerinin öğretmenlerdeki kayırmacılık algıları konusunda farkındalık oluşturmaları sağlanabilir.
- Olumlu örgüt iklimi için okul yöneticilerine özel, “kayırmacı tutum ve davranışlar” listesi hazırlanıp bu hususta okul yöneticileri ve öğretmenler haberdar edilebilir.
- Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarını en aza indirebilmek için gerekli yasal düzenlemeler hazırlanarak uygulama yakinen takip edilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- Yapılan bu araştırma Afyonkarahisar il merkezinde çeşitli ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Daha genel sonuçlara ulaşabilmek için, araştırmanın benzerleri, farklı illerde ve daha fazla öğretmenin katıldığı araştırmalarla incelenebilir.
- İlköğretim kademesinde gerçekleştirilen araştırmadan yola çıkılarak, konuyla alakalı diğer eğitim kurumlarında da kayırmacılığın boyutları ve örgütsel etkilerine yönelik daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.
- Yapılan araştırma sonuçları yalnızca öğretmen görüşleri ile sınırlı olup, araştırmanın benzerleri yöneticilere uygulanabilir ve kayırmacılık davranışlarının yönetici açısından var olup olmadığı ortaya konularak sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Nicel verilerin yanında gözlem, görüşme ve röportajlara dayalı nitel veriler de kullanılarak daha derinlemesine sonuçlara ulaşılabilir.
- Kayırmacılık konusunda, ülke çapında araştırmalar yapılarak ulusal düzeydeki durum ortaya konulabilir.



Kaynaklar

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Aktan, C. C. (2001a). *Siyasal patoloji ve siyasal hastalıkların anatomisi (Tanı ve tedavi)*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktan, C. C. (2001b). *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitapları, 2: 23.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Andvig, J., Fjeldstad, O. H., Amundsen, I., Sissener, T. & Soreide, T. (2001). *Corruption a review of contemporary research*. Norway: Michelsen Institute.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.

- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007), Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 261-286.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: benzerlik ve benzemezlik. İçinde R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 41-60). İstanbul: Beta Basım.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ateş, M. (1995). *Kamu hizmetlerinde işe alma sistemleri ve türkiye'de uygulanan politikalar üzerine bir inceleme*. Ankara: DPT Yayını.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2009), Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları Pendik ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Ankara YÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, Ö. (2010). *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

- Bakırcı, K. (2000). *İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri*. Erişim adresi http://www.turkhukusitesi.com/makale_25.htm.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma* (Yüksek lisans tezi), Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baypınar, B. (2003). İşyerinde cinsel taciz. *İnsan Kaynakları*, 5(2).
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bayrak, C. (2011). Toplumsal bir sistem olarak okul. İçinde A. Boyacı (Ed.), *Eğitim sosyolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice, communication criteria for fairness. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.). *Research in negotiations in organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R. J. (2001). International (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in organization justice* (pp. 89–118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği* (Yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blader, S.L., & Tyler, T.R. (2003). What constitutes fairness in work settings a fourcomponent model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.

- Boyacı, A. (2011). *Eğitim sosyolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Budak, G. (2015). *Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11th basım). Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış okulda yönetim süreçleri ve işleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışan davranışları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine etkileri: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 135-153.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011c). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 384-404.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176.

- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Coco, G., & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance, *Economic Modelling*, 38, 435-450.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 6(3), 386-400.
- Cowherd, D. M., & 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.
- Cropanzano, R. Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- ağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ağlayan, F., ağlayan, O., Günel, E., Elcuman, Y., ve akmak, M. (2002). Intestinal ischemia-reperfusion and plasma enzyme levels. *Pediatric Surgery International*, 18(4), 255-257.
- akmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay alışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- akır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 18-24.
- Çırak, S. (2013), *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- okluk, Ö., şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, ř. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- öp, S. (2008). *Türkiye’de ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama* (Yüksek lisans

- tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Dağlı, A., Baysal, N. ve Korkut, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Electronic Journal of Education Sciences*, 2 (3), 1-20.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demirel Ö. (2007). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 99-119.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*, (Yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık/ayrımcılık. İçinde R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Organizational behavior and management psychology* (12th ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergün, Y. (2008). Modern batı uygarlığında çatışmacı teoriyi besleyen söylemler. İçinde *Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 435-447). Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları.

- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Field, A. (2005) *Reliability analysis*. In: Field, A. (Ed). *Discovering Statistics Using Spss* (pp. 361–427). (2nd ed.). London: Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 326.
- Folger, R., & Konovsky M. K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Foreman, B. A. (1997). Elimination of spurious solutions from eight-band k-p theory. *Physical Review B*, 56(20), 127-148.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. (10th ed.). Boston: Pearson.
- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy Of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday. today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side fo fairness: interpersonal and informational classes of organisational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace*. Hillsdale, NJ. Erlbaum.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg J., & Baron R. A. (1999). *Behaviors in organizations, understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 687.
- Güngör, S. K. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alguları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33(3), 723-742.
- Güran, S. (1980). *Memur hukukunda kayırma ve liyakat sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Güriz, A. (1994). *Adalet kavramının belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Güven, H.S. (1976). İdare siyaset ilişkileri ve personel yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 9(1), 50-70.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü. İçinde R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 61-83). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kahraman, Ü. (2014). *İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karaduman, D. (2012). *İlköğretim I. kademe 4.ve 5. sınıf öğrencilerinin saldırganlık düzeyleri ile anne baba tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karaköse, T. (2014). The effects of nepotism, cronism and political favoritism on the doctors working in public hospital. *Etno Med*, 8(3), 245-250.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelemesine yönelik öğretmenler üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (16. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, E. (2011). *Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, F. (2005). *Çağdaş marksizmde adalet tartışmaları, felsefe tartışmaları*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Key, V.O. (1994). *Politikada yolsuzluk teknikleri politik yozlaşma ve rant kollama*. (Çev. Z. Arıkan). Ankara: Takav Matbaası.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.

- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. & Geok, T. A. (2008). *Cronyism: Antecedents and consequences*. Retrived from http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/10-99.pdf.
- Kim, H. S. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis* (Doctoral dissertation). University of Maryland.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations, *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.
- Rawls, J. (1999). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. J. Gergen, M. S. Greenbers and R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: advances in theory and research*. (pp. 27-53). New York: Plenum.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık* (Yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Moorhead, G., & Ricky W. G. (1989). *Organizational behavior*. (2nd ed.). USA: Houghton Mifflin Company.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Okutan, M. (2012). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ler, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-5.
- zcan, K. (2014). Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri: Adıyaman ili rneği. *E-International Journal of Educational Research*, 5(1), 88-113.
- zdevecioğlu, M. (2003). Algılanan rgtsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- zen, J. (2001). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- zen, J. (2003). Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet. F. Erdem (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (s. 183-207). Ankara: Vadi Yayınları.
- zgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 229-247.
- zkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir ereve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179-206.
- zkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir alışma. *MAK İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- zler, D. E. ve Büyükarıslan, A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- zler, H., zler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.

- Özmen, N. T., Arbak Ö., Özer, Y. ve Süral, P. (2007). Adalete verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özsemerci, K. (2002). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Parker, S. (2006). *Distributive and procedural justice: Towards understanding fairness perceptions of performance appraisals in a national government department office* (Master's thesis). Industrial Psychology, Western Cape University.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1993). *Favoritism in organizations*. Nber working paper series. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Rawls, J. (1999). Justice as fairness: political not metaphysical. In S. Freeman (Ed.), *Collected papers*. (pp. 473-496). Cambridge, Harvard University Press.
- Sarıbay, A. Y. (1992). *Siyasal sosyoloji: Bir çözümleme çerçevesi*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğ in oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.

- Scott W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37, 427–442.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Ü. (2014). *Dönüştürücü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spaulding, A. (1997). Life in schools - a qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals: Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior. *School Leadership & Management*, 17(1), 39-55.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: a multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, H. (2007). *Politik patronaj*. Erişim adresi <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/aralik2007/4.pdf>.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları Elazığ il örneği* (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Taşdan, M., Oğuz, E. ve Ertan, K. Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. ve Tahtasakal, M. (2004). Büro etik kuralları ve bürolarda yaşanan cinsel taciz olaylarının cinsiyete göre algılanma biçimi: bir alan çalışması. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 30-44.
- Töremen, F. ve Tan Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tol, J. E. V. (1991), Eros gone awry: Liability under title vii for workplace sexual favoritism. *Industrial Relations Law Journal*, 13(1), 153-182.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunç, B. (2008). Okul yönetiminde çalışan hizmetleri. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 225-246). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Turgut, K. (2007). *Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi*. Erişim adresi <http://www.stratejikboyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html>.
- Ustabaş, P. (2017). *Middle school students' expectation from school management and teachers in accordance with the school: Hopa example* (Master thesis). Avrasya University Institute of Social Sciences, Trabzon.
- Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.

- Ünlü, T. (2009). *Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A. (2013). Öğretmen eğitimi araştırmaları: Yönelimler, sorunlar ve öncelikli araştırma alanları. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 175-191.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının tutum ve davranışları üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yöney, D. (2010). *Affects of organizational justice on organizational commitment in terms of survivor syndrome* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yükçü, S. ve Atağın, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- 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.

Ekler

Ek-1: Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49809702/605/285616
Konu: Araştırma İzinini
(Ayşe COŞKUN)

12/01/2015

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Valilik Makamının 09/05/2015 tarihli ve 605/238466 sayılı olur yazısı.

Müdürlüğümüze bağlı kurum ve kuruluşlarda yapılması planlanan araştırmalar için, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (AR-GE) Birimi "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri - Genel Müdürlüğü" tarafından 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı bakanlık onayı ile yayınlanan Genelge doğrultusunda ilgili izin talebini incelemiş olup "Valilik Oluru" ve " Onaylanmış Veri Toplama Aracı" ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Metin YALÇIN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:
1-Valilik Oluru (1 Adet)
2- Onaylanmış Veri Toplama Aracı (1 sayfa)

Bu evrakin 5070 Sayılı Kanun Gereğince
E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur.
12.01.2015

Postaya verildi. (15/01/2015)

Ayrıntılı bilgi için: Göktül AKPINAR
Tel: (0 272) 2137603-207
Faks: (0 272) 2137605

İl Millî Eğitim Müdürlüğü (AR-GE)
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@mcb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d1fa-b68d-3835-9d87-7925 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49809702/605/238466

09/01/2015

Konu: Araştırma İzni
(Ayşe COŞKUN)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 25/12/2014 tarihli ve 45295868-044/10856 sayılı yazısı.

Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi-Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ayşe COŞKUN' un "Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" konulu anket çalışmasının yapılması, anket çalışmaları tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (Ar-Ge) birimi teklifi doğrultusunda, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde gereğini olurlarınıza arz ederim.

Metin YALÇIN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
09/01/2015

Akgün CORAV
Vali a.
Vali yardımcısı

EKLER:

- 1- Dilekçe (1 adet)
- 2- Anket Formu (1 sayfa)

İl Millî Eğitim Müdürlüğü (AR-GE)
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Göktül AKPINAR
Tel: (0 272) 2137603-207
Faks: (0272) 2137605

Ek-2: Anket Formu

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda *Yrd. Doç. Dr. Evrim EROL* danışmanlığında yapılmakta olan “Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Sizden, ölçekte yer alan ifadelere, görev yaptığınız okuldaki durumu göz önünde bulundurarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir.

Araştırma verileri yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Ölçeği tam ve içten cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması açısından önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Ayşe CESUR
Dumlupınar Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : Kadın Erkek
2. Yaş grubunuz : 22-30 31-40 41-50
 51 ve üzeri
3. Görev yaptığınız kademe: İlkokul Ortaokul
4. Branş : Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni
5. Hizmet Süreniz : 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11- 15 yıl 16 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Örgütsel Adalet Ölçeği

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

Ölçek

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Orta Derecede Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

1 2 3 4 5

1	Okul	müdürünün	davranışları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2	Bu	okulda	öğrencilere	adil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3	Okul	müdürü	ön plana çıkmaya (popüler olmaya)	çalışmamaktadır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4	Okul	müdürü	herkese karşı saygılı ve değer vererek	davranır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5	Bu	okulda	ayrıcalıklı bir	muamele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6	Okul	müdürü	herkese karşı	adil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7	Bu	okuldaki	eğitimciler görevlerini yaparken	kişisel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8	Okul	müdürü	yüksek etik	standartlara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9	Öğretmenler	kendilerini	etkileyecek	kararlara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10	Bu	okulda	öğretmenlere	adil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10

III. BÖLÜM

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Madde No	Aşağıdaki uygulamaların hangilerinde, ne sıklıkta kayırmacılık yapıldığını düşünüyorsunuz?	Sıklık Derecesi				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
PLANLAMA						
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında					
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında					
ÖRGÜTLEME						
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde					
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde					
7	Okulda oluşturulan kurullarda (satın alma, muayene ve teslim alma vb) öğretmenleri görevlendirmede					
KOORDİNASYON						
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)					
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında					
DEĞERLENDİRME						
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili					
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili					

Ek-3: Örgütsel Adalet Ölçeği İzni

Örgütsel Adalet Ölçeği





ayse coskun
alıcı Kürşad
16 Şub 2015 [Ayrıntılar](#)



Selamun Aleykum hocam ölçeği ekte gönderiyorum uygun görürseniz ' Okul Yönetiminde Kayırmacılık ile Örgütsel Adalet' konulu tezimde kullanmak istiyorum, teşekkür ederim iyi çalışmalar geçmiş olsun tekrardan Rabbim acil şifa versin...



W Örgütsel Adalet Ölçeği Kü...



Kürşad Yılmaz
alıcı ben
17 Şub 2015 [Ayrıntılar](#)



Ek-4: Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği İzni



Mustafa Erdem

alıcı ben

12 Şub 2015 [Ayrıntılar](#)



aleyküm selam sevgili ayşe,
kayırmacılık ölçeğini "Okul Yönetiminde Kayırmacılık
ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki" yüksek lisans
tezinde kullanabilirsin, ölçeği ekte gönderiyorum, kolay
gelsin

2 Şubat 2015 19:01 tarihinde ayse coskun
<aysecoskun1058@gmail.com> yazdı:



Kayırmacılık Ölçeği.docx

Özgeçmiş
KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ayşe CESUR
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.11.1988 / MUŞ
e-posta : aysecoskun1064@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Erzurum Atatürk Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü	2011

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2012-2015	Sümer İmam Hatip Ortaokulu- Afyonkarahisar	İngilizce Öğretmeni
2015-2017	Yıldızeli Anadolu İmam Hatip Lisesi- Sivas	İngilizce Öğretmeni
2017-2019	Bedriye ve Kadir Uysal Ortaokulu- Uşak	İngilizce Öğretmeni

YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı KPDS (85,5) ÜDS (83) TOEFL () EILTS ()

