

## Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları

### Organizational Justice Perceptions of Administrators in Central Organization of Ministry of National Education

Ünal AKYÜZ\*

MEB

Nihan DEMİRKASIMOğLU\*\*

Ankara Üniversitesi

Çetin ERDOğAN\*\*\*

Yıldız Teknik Üniversitesi

#### Öz

Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin örgütsel adalet algıları incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle desenlenen bu araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan 15 yönetici ile yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre yöneticiler örgütsel adalet kavramını genellikle “örgütte makam, statü, ödül ve kaynakların dağıtımında adalet” şeklinde algılamaktadır. Bunun yanında kamu örgütlerinde dağıtım adaletinin yeterince gözetilemediği; çalışanlar arasındaki iletişimde saygı ve nezaket kurallarına üst kademelerde alt kademelere oranla daha çok özen gösterildiği; çalışanların kararlara katıldığı ancak son kararın verilmesinde etkin olmadıkları ve örgüt içi düzeltici adalet mekanizmalarının işlevsel olarak çalışmadığı anlaşılmaktadır.

*Anahtar Sözcükler:* Örgütsel adalet, kamu yöneticileri, Milli Eğitim Bakanlığı.

#### Abstract

In this study, administrators' perceptions related to organizational justice in Central Organization of The Ministry of National Education were examined. The research was designed as a qualitative study and has been performed through interviews. The data were gathered from totally 15 administrators by semi structured interview method. Five questions were asked to administrators related to organizational justice dimensions. Descriptive analysis technique was used to analyze the data. According to findings, public administrators perceive the concept of organizational justice as “the justice in distribution of positions, status, awards and resources”. Besides, it is understood that justice of distribution in public institutions is not respected enough; respect and courtesy in communication among staff is much more taken into care at higher levels than at lower levels; staff are participating in decision making process but not effective in the final decision; and intra-organizational corrective justice mechanisms do not operate functionally.

*Keywords:* Organizational justice, public administrators, Ministry of National Education.

#### Summary

#### Purpose

The purpose of this research study is to determine the administrators' perceptions related to organizational justice in the Central Organization of The Ministry of National Education.

\* Dr. Ünal AKYÜZ, MEB, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Projeler Koordinasyon Grup Başkanı.

\*\* Arş. Gör. Dr. Nihan DEMİRKASIMOğLU, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü.

\*\*\* Arş. Gör. Dr. Çetin ERDOğAN, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

*Method*

Considering that meanings, concepts and descriptions belonging to organizational justice will be revealed with qualitative research pattern, qualitative research pattern has been used within this Study. Participants are comprised of 15 senior, medium and lower level managers in the central organization of the Ministry of National Education. Data of this study were collected through semi-structured interviews conducted by researchers. Data were analyzed through descriptive analysis.

*Results*

Definitions related to organizational justice include justified distribution of such material resources like "equipment-materials, material awards and fees" and moral resources as promotion and appointment, registration grades, and moral awards among individuals by talents, experience, performance and needs". Regarding the applications within the scope of distributive justice, administrators mainly consider that there is no equitable selection in terms of promotions and appointments and the distribution of justice is not respected for reasons such as being friends and acquaintances, relative relations, ideological acquaintances and favoritism. Comments of administrators regarding procedures related to justice are mostly circling around compensation of injustice situations faced by working staff in terms of attitudes in decision making mechanisms and distribution of resources and corrective measures for solving these problems.

*Discussion*

Perceptions of administrators regarding organizational justice are generally considered as "justice in distribution of material and moral resources within the organization" whereas the use of justice within the organization for punishing unclaimed and negative attitudes are not mentioned. Additionally, issues such as human relations, interaction, participating in decisions, and compensation of inequities are not much involved within the perception of organizational justice.

One of the aspects shaping their perceptions of organizational justice is the inequities faced in staff promotions. Personal interests or arbitrary implementations forestalling the rules of regulations in Ministerial procedures are observed to be affecting the perceptions of the working staff on justice adversely. Another aspect shaping the organizational justice is the criticism made for equal payments for equal work loads. The fact that staff who do different tasks get the same amount of salaries seems to weaken the perception of justice among the staff.

Regarding corrective measures, it is also understood that in the cases of unfairness, injustice and inequity, solutions are not searched within the organization itself and people have no trust in the organization for solving problems. Hence, as a solution, staff members generally apply to administrative courts. Lack of confidence among new administrators appointed as a result of changes in the government and ex-staff can be considered as one of the most important factor behind this.

*Conclusion*

Most of administrators participated in this study are incorporating at the focus point claiming organizational justice is not ensured effectively and adequately within Ministerial implementations in terms of distributive justice and there are important problems. Regarding interaction justice, there are still deficiencies although communication is generally ensured within the scope of rules of civility, respect and protocol. However, it is striking that there are more problems faced in lower levels in terms of communication matters, as compared to those in senior levels. It is observed that staff who claim to be treated unfairly, are taking their problems to the court when the problems remain unsolved. Therefore, it is an important necessity to establish corrective mechanisms which will enable fast and easy solution of such complaints as unfairness, injustice faced within the organization itself.

## Giriş

Örgütlerde adalet kavramının sağlam sosyal yapılar yaratmada ve çatışan tarafları bir araya getirmede birleştirici bir değer olarak görülmesi, örgütsel adalet kavramına olan ilgiyi artırmıştır (Konovsky, 2000). Örgüt yaşamında kaynakların dağıtımı, küçük ve büyük tüm sosyal sistemlerde gerçekleşen bir olgudur ve merkezi bir yer tutmaktadır (Greenberg ve Lind, 2000; Leventhal, 1976). Sosyal sistemlerdeki tüm grup, örgüt ve toplumlar kaynakların, cezaların ve ödüllerin dağıtılması konusu ile ilgilenmektedirler. Çünkü söz konusu dağıtımların ne ölçüde etkili olduğu, bireylerin işten doyum derecelerini etkilemektedir (Leventhal, 1976). Doğaldır ki insanlar, uyanık olduğu saatlerin yarısını işyerinde geçirdiklerinden, işyerinde adalet konusuna bir hayli duyarlı olma eğilimindedir. Bu noktada, örgütlerde ödeme, zaman, statü gibi çeşitli kaynakların “nasıl dağıtılacağı” ve “adil olanın ne olduğu” soruları gündeme gelmektedir (Greenberg ve Lind, 2000).

Yönetim literatürü, çalışanların adalet algılarının onların iş yaşamındaki tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılar, örgütsel adaletin saldırganlık (Jawahar, 2002), örgütsel vatandaşlık (Yılmaz ve Taşdan, 2009), güven (Rigotti, Otto ve Mohr, 2007; Hubbell ve Chory, 2008; Hoy ve Tarter, 2004; Frazier, Johnson, Gavin, Gooty ve Snow, 2009), gönüllü öğrenme davranışı ve iş performansı (Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009), örgütsel bağlılık (Olfen ve Cremer, 2007), örgüt iklimi, yapısı ve işgörenin ruhsal sağlığı (Spell ve Arnold, 2007) ve stres (Judge ve Colquitt, 2004; Greenberg, 2004) gibi değişkenlerle ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Örgüt içerisindeki adalet düzeyinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı önemli ve pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Örgütte çalışma sürecinin adil bir biçimde işlediğini düşünen bireylerin örgüte ve işine duygusal bağlılığı daha fazla olacak ve işten ayrılma ihtimali azalacaktır (McDowall ve Fletcher, 2003). Greenberg’in (2004) de ifade ettiği gibi, yöneticinin adil davranması, yalnızca örgütü etkili yönetmenin anahtar bir unsuru değil, aynı zamanda astlarının huzuru için de gereklidir. Bu nedenlerle örgütsel adalet, çeşitli disiplinlerden sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiştir.

### *Adalet Kavramı*

Aristo, ilkçağda bireyler arasında kaynakların dağıtımında adaleti neyin sağladığını ilk analiz edenlerdendir. Bu tema on yedinci yüzyılda Locke’un (1689/1994) insan hakları yazılarında, Hobbes’un toplum sözleşmesi ve on dokuzuncu yüzyılda Mill’in *klasik faydacılık anlayışı* ile yeniden ele alınmıştır. Bazı farklılıklara rağmen, bu felsefi yaklaşımlar, adaletin normatif bir ideal olarak görülmesi anlayışında birleşmektedir. Çağdaş felsefede ise Rawls (1999), Nozick (1974) gibi yazarlar, adalet kavramını, bireylerin algısıyla ilişkili olarak farklı bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu yaklaşımda, adalet konularını anlamak, insanların neyi adil algıladıklarını anlamayı gerektirmektedir (Akt. Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın “eşitlik kuramı” ile başlamıştır. Bu kurama göre, bireylerin işlerindeki başarıları ve doyum sağlama dereceleri, iş ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1997: 197). Adams, insanlararası alışveriş ilişkilerinde, eşitsizliği adaletsizlikle eşanlamlı tutmuş, eşitsizliğin iş yaşamında doyumsuzluk, olumsuz duygular, öfke, suçluluk ya da farklı biçimlerde sonuçlanabildiğini ileri sürmektedir (Adams, 1965: 276). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar eğitim, emek ve deneyimlerini işlerine girdi olarak getirmektedir. Yaptıkları işin sonucunda da ödeme ve terfi gibi çıktılar almaktadır. Çalışanın yaptığı iş, sağladığı kazanımla karşılaştırıldığında algılanan oran, eşitlik ya da eşitsizliği belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Rawls (1999), adaleti “soysal örgütlerin birinci erdemi”, olarak tanımlamaktadır. Adalet, bireylere doğru ya da yanlış kabul edilen standartlara göre davranmaları durumunda, hak ettikleri ya da olması gereken biçimde davranulmasını içermektedir (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003). Örgüt açısından adalet ise, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl

algılandığı ve çalışanların ne tür tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Polyhart ve Ryan, 1997).

Örgüt yaşamında adalete ilişkin tartışmalar dikkate alındığında yöneticilerin, astlarının kazanımlarını, diğer örgüt üyeleri ile karşılaştırdıklarını bilmesi ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınması önemli görülmektedir. Yönetici, örgütte eşitlik duygusu yaratarak ve onların kazanımlarını dengede tutarak onları motive etmeli, ücret ya da ödüllerin dağıtımında, eşitsizliğe yol açan uygulamalardan uzak durmalıdır (Barutçugil, 2004: 191). Bu konuda Greenberg ve Lind (2000), işyerinde adil bir ortam yaratılması için dört temel ilke belirlemiştir. Eşitlik ilkesine göre ürünler, çalışanlara örgüte katkısı oranında dağıtılmalıdır. Algı ilkesine göre adalet, tarafların nazarındadır ve bireylerin algısına göre anlamlandırılır. Ses ilkesine göre bireylerin karara katılımı adaleti sağlar. Kişilerarası adalet ilkesine göre ise sosyal yönden duyarlı davranışlar, istenmeyen sonuçlarla ilgili algıları pozitif yönde etkileyebilir.

Adaletle ilgili kuramsal ve deneysel çalışmaların çoğunluğunda, bireyin adaletsizlik algısı ve adaletsizlik algısına verdiği davranışsal ve bilişsel tepkiler arasında bir bağ olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmalardaki kuramsal yaklaşımlarda farklılıklar görülmekle birlikte ortak nokta, bireylerin adalete kayıtsız kalmamaları ve değer vermeleridir (Muller ve Wynn, 2000).

Örgütsel adalete ilişkin çalışan algılarının (a) bireyin örgütten elde ettiği çıktılar, (b) örgüt uygulamaları (işlemler ve etkileşimin niteliği), (c) algılayanın özelliklerinden etkilendiği kabul edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Literatürde örgütsel adaletle ilgili son araştırmalar göstermiştir ki bireyler örgütsel adalete ilişkin örgütün çıktıları, işlemleri ve kişilerarası alışverişler hakkında geleceğe yönelik beklentiler geliştirirler ve bu beklentileri onların örgütsel olayları nasıl algıladığını ve onların nasıl tepkide bulunduğunu etkileyebilir (Bradford, Wiechmann ve Ryan, 2006).

#### *Örgütsel Adalet Türleri*

Örgütsel adalet, literatürde farklı sınıflandırmalarla kavramlaştırılmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında bilim insanlarının çoğu, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaletinden oluşan üç-faktörlü modeli tercih etmişlerdir (Cerman, Cropanzano ve Vandanberghe, 2007; Colquitt ve Greenberg, 2003: 165). Bu çalışmada da literatürdeki üç-faktörlü model benimsenerek örgütsel adalet; dağıtım, etkileşim ve işlem adaleti boyutlarında incelenmiştir.

*Dağıtım adaleti.* Örgüt yaşamında kaynakların dağıtımı, küçük ve büyük tüm sosyal sistemlerde gerçekleşen bir olgudur ve merkezi bir yer tutmaktadır (Greenberg ve Lind, 2000; Leventhal, 1976). Sosyal sistemlerdeki tüm grup, örgüt ve toplumlar kaynakların, cezaların ve ödüllerin dağıtılması konusu ile ilgilirlenir. Çünkü söz konusu dağıtımların ne ölçüde etkili olduğu, bireylerin işten doyum derecelerini etkilemektedir (Leventhal, 1976).

Çalışanlar örgüte eğitim, yetenek, gayret, deneyim ve benzeri girdilerle gelmektedir. Bireylere adil davranılması, bireylerin sağladığı girdiler ile elde ettikleri çıktıların oranlı olmasını gerektirir. Ödeme, terfi, ödüller, kabul görme, doğru geribildirim, objektif kriterlere göre performans değerlendirmesi, çoğu çalışan için örgütten sağlanan önemli çıktılardandır. Adaletin bu yönü dağıtım adaleti kapsamındadır (Lambert, Tolar, Pasupuleti, Hall ve Jenkins, 2005).

Dağıtım adaleti, kazanımların adil bir biçimde dağıtılmasına ilişkin algıyla ilgilidir; ödüllerin yapılan işle orantılı olup olmadığı, kazanımların beklentileri karşılayıp karşılamadığı ve girdi-kazanım oranlarının birbiriyle eşleşip eşleşmediğini ifade etmektedir (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006). Başka bir ifadeyle dağıtım adaleti, prim, terfi gibi ödüllerin hak eden kişiye verilmesini ifade etmektedir (Sheldon ve Marion, 1983). Çalışanlar, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapar ve kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin tutumları olumlu veya olumsuz yönde değişebilir (Özdevecioğlu, 2003).

*Etkileşim adaleti.* Adalet literatürüne etkileşim adaleti kavramını ilk kez tanıştıran yazarlar, Bies ve Moag (1986)'dır. Örgütsel adaletin bu boyutu "adaletin sosyal yönü" olarak

tanımlanmaktadır (Simpson ve Kaminski, 2007). Bies ve Moag (1986), etkileşim adaletinin bireylerin “örgütsel işlemlerin uygulanması esnasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların niteliği”ni ifade ettiğini belirtmektedir. Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına ne derece doğru, saygılı ve kararlarında adil ve uygun davrandığı ile ilgilidir (Scott ve Colquitt, 2007). Kısaca, etkileşim adaleti kişilerarası etkileşimin niteliğini ifade etmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Bazı yazarlar, etkileşim adaletini işlem adaletinin bir bileşeni olarak, bazı yazarlar da adaleti oluşturan bileşenlerden biri olarak kabul etmektedir (Thomas ve Landau, 2002). Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne; daha spesifik olarak, yönetim ve çalışanlar arasındaki kişilerarası davranış ve iletişime odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Etkileşim adaleti algısının merkezinde iki etken yer almaktadır. Bunlardan ilki, kaynakların dağıtımında alınan kararların altındaki nedenlerin açık, doğru ve karardan etkilenen taraflara yeterli bir biçimde açıklanıp açıklanmadığıdır. İkincisi ise, kararları uygulamaktan sorumlu kişilerin, kararlardan etkilenen bireylere saygılı ve onurlu davranıp davranmadığıdır (Jawahar, 2002).

*İşlem adaleti.* İnsanların, yetkililerin kararlarına gösterdikleri tepkiler, kararların alınmasında kullanılan işlemlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin algılara bağlıdır. İşlem adaleti teorileri, insanların, kararların kendisi kadar nasıl alındığına da odaklandığını öne sürmektedir (Tyler ve Lind, 1992). İşlem adaleti genellikle, çalışanın karar sürecinde ne kadar söz sahibi olduğu, çalışanı değerlendirme kriterlerinin uygunluğu ve bir kararı uygulamada kullanılan bilginin doğruluğu gibi karar verme sürecindeki yapısal özellikleri çağrıştırmaktadır (Cropanzano, Prehar, Chen, 2002). Kaynakların dağıtımında kullanılan işlemlere ilişkin algılanan adaletle ilgili olan işlem adaleti kavramı (Greenberg, 1987), örgütsel işleyişte yer alan işlem, mekanizma ve yöntemlerde dürüstlikle ilgili konuları kapsamaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Buna göre işlem adaleti, bir anlaşmazlığı çözmeye kullanılan yöntemlerin adil ve tatmin edici olmasını gerektirir (Walker, Lind ve Thibaut, 1979). Özetle, örgütsel adaletin, çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve çalışma performansları gibi önemli konularda etkili bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütün, amaçlarına yönelik olarak yaşamını sürdürmesinde örgütsel adalet, önem verilmesi gereken bir konudur.

Ulusal literatürde örgütsel adaletle ilişkin çalışmalar, eğitim müfettişlerinin örgütsel adalet algılarının, mesleki tükenmişlik düzeylerini yordama gücü (Yıldırım, Ekinci ve Öter, 2012), okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve adalet algıları arasındaki ilişki (Yılmaz ve Altınkurt, 2012), örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri (Efeoğlu ve İplik, 2011), kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının karşılaştırılması (Yavuz, 2010), örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları (Baş ve Şentürk, 2011) ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları gibi temaları ele alınmaktadır. Konuya ilişkin uluslararası literatürdeki çalışmalar ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları (Zainalipour, Fini ve Mirkamalı, 2010), yönetici ve uzmanların örgütsel adalet ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişki (Hooshmand ve Moghimi, 2011), ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları (Yılmaz, 2010), ortaöğretim okulu yönetici, öğretmen ve çalışanlarının örgütsel adalet algıları (Titrek, 2009), örgütsel adaletin örgütsel yurttaşlık davranışına etkisi (Moorman, 1991), örgütsel adalet ile iş çıktıları arasındaki ilişki (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002), güç mesafesi, cinsiyet ve örgütsel adalet ilişkisi (Lee, Pillutla ve Law, 2000), liderlik ve adaletin farklı kültürlerle göre benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırılması, (Pillai, Scandura ve Williams, 1999), adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi (Tansky, 1993) gibi konularda yapılmıştır.

Sonuç olarak, Türkiye’de kamu kesiminde yöneticilerin örgütsel adalet kavramına bakış açıları ve kamu kurumlarında örgütsel adaletle ilişkin ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bir kamu örgütü olarak Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütünde görevli yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının ne olduğu araştırmaya değer bir konu olarak

görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, MEB'de görev yapan genel müdür, daire başkanı ve şube müdürlerinin örgütsel adalete ilişkin algılarının belirlenmesidir. Araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan genel müdür, daire başkanı ve şube müdürleri örgütsel adalet kavramından ne anlamaktadır?
2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan genel müdür, daire başkanı ve şube müdürlerinin merkez örgütündeki uygulamalara ilişkin örgütsel adalet algıları, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işlem adaleti boyutlarına göre nasıldır?

### Yöntem

#### *Araştırma Deseni*

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, "farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve yanıtlı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir"(Yıldırım ve Şimşek, 2008, 72). Araştırma MEB merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin görüşlerini çeşitli yönleriyle ayrıntılı bir biçimde ortaya koymak ve açılımcı bilgiler sunmak amacıyla olgu bilim deseni tasarlanmıştır.

#### *Katılımcılar*

Katılımcılar, MEB merkez örgütünde görev yapan beş genel müdür, beş daire başkanı ve beş şube müdürü olmak üzere toplam 15 yöneticiden oluşmaktadır. Görüşülecek katılımcıların belirlenmesinde örgütün farklı kademelerinde görev yapan yöneticilere göre farklılaşabilecek fikir ve bakış açılarının yansıtılabilmesi için üst, orta ve alt düzey yöneticilerle görüşülmüştür. Bu alt gruplardan görüşülecek kişiler belirlenirken amaçlı örnekleme stratejisi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı katılımcılara ilişkin özel bilgilerine dayanarak özellikle grubu temsil edeceğini düşündüğü kişileri araştırmaya dahil eder (Berg, 1998: 229). Araştırmada yönetici alt gruplarından, alt grubun görüşlerini temsil edeceği düşünülen kişiler seçilmiş ve görüşülmüştür.

#### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

Bu araştırmanın verileri, görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme yöntemi, nitel bir çalışmada, araştırma konusuna ilişkin tam ve doğru verilerin elde edilmesi açısından yararlı bir yöntem olarak görülmektedir (Judd, Smith ve Kidder, 1991: 253). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme türü uygulanarak, örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adalet türleri çerçevesi içerisinde kalmak ve bu konulara ilişkin detaylı verilere ulaşmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Bu formdaki sorular, araştırmanın kuramsal temellerinden hareketle, literatürde örgütsel adalete ilişkin en yaygın kullanılan sınıflama olan (Cameron, Cropanzano ve Vandenberghe, 2007; Colquitt ve Greenberg, 2003: 165) dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarında hazırlanmıştır. Soruların hazırlanması aşamasında eğitim yönetimi ve denetimi alanından uzman görüşleri alınmış, bu görüşler çerçevesinde sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme yapılan kişilerden izin alınarak ses kaydı yapılmış, daha sonra bu kayıtlar çözümlenmiştir.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin çözümlenmesinde, öncelikle ses kayıtları metne dönüştürülmüş daha sonra verilen yanıtlar sınıflandırılmıştır. Veriler, betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırma verileri sunulurken, katılımcılara görevlerine göre verilen kodlar kullanılmıştır. Örneğin daire başkanı DB1, genel müdür GM1 ve şube müdürü ŞM1 şeklinde kodlanmıştır. Araştırma verileri alt amaçlara göre sınıflandırılmış ve katılımcıların görüşlerini içeren doğrudan alıntılara yer

verilmiştir. Betimsel analizde (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 224), görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmektedir. Araştırma verilerinin analizinde öncelikle yöneticilerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar, kelimesi kelimesine bilgisayar ortamına aktarılmış ve her bir sorunun altında ham veri biçiminde yapılandırılmıştır. Son olarak, cevaplar içeriklerine göre anlamlı gruplar haline getirilerek frekanslarıyla birlikte tablolarda gösterilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, daha önceden belirlenen işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarında analiz edilmiştir.

#### *Geçerlik ve Güvenirlik*

Nitel bir araştırmada, toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması, geçerliğin önemli ölçütlerinden sayılmaktadır. Örneğin, görüşülen bireylerde doğrudan alıntılar vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 256). Bu araştırmada, görüşme yapılan yöneticilerin örgütsel adalete ilişkin verdikleri yanıtlardan doğrudan alıntılar yapılarak kanıtlar sunulmuştur. Bunun yanında, içerik analizi yapılmadan önce görüşmelerden elde edilen verilerin birer örnekleri iki yöneticiye gönderilerek, kayıtların doğru olduğuna ilişkin yöneticilerin onayı alınarak (katılımcı teyidi) çalışmanın yapı geçerliği sınanmıştır.

Nitel araştırmalarda iç güvenirliliğin sağlanmasında kullanılacak stratejilerden birisi, aynı araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil edilmesidir. Bu yolla, verilerin toplanması, analizlerinin yapılması, sonuçlara ulaşılması aşamalarında araştırmacılar arasında oluşacak uzlaşma noktaları, araştırmanın başkaları açısından “kabul edilme” oranını arttıracaktır. Dış güvenirliliğin sağlanmasında ise katılımcıların açık bir biçimde tanımlanması, veri toplama ve analiz süreçleri ile elde edilen sonuçların nasıl birleştirildiği ve sunulduğu gibi yönetime ilişkin konuların ayrıntılı bir biçimde açıklanması uygun görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 262-263). Buradan hareketle bu araştırmada iç güvenirliliğin sağlanmasında, araştırmanın verileri üç araştırmacı tarafından toplanmış, elde edilen veriler araştırmacılar tarafından bağımsız olarak analiz edilmiş, araştırmacıların yorumları birlikte karşılaştırılarak yorumlar arasındaki farklılıkların en aza indirilmesi sağlanmıştır. Araştırmanın dış güvenirliliğinin sağlanması için ise, katılımcılar ile veri toplama ve analiz süreçlerine ilişkin izlenen aşamalar ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

#### Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler, yöneticilerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel adaletin dağıtım, etkileşim ve işlem adaleti boyutlarına göre analiz edilmiştir. Yöneticilerin örgütsel adalet kavramına ilişkin tanımlamaları belirli temalara göre gruplanmış ve Çizelge 1’de sunulmuştur.

#### Çizelge 1.

##### *Yöneticilerin Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Algıları*

Temalar	f
1 Atama ve görevde yükselmelerde performansın ve liyakatın esas alınması, işin ehline verilmesi	9
2 İş yükü, ödül ve kaynakların adil dağıtımı	5
3 Yöneticilerin astlarına eşit, adil ve ilgili davranması	2

Çizelge 1’de de görüldüğü gibi örgütsel adalet kavramı çoğunlukla örgütte belirli makamlara yapılan atamaların veya görevde yükselmelerin liyakata ve performanslara göre yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet kavramını bir katılımcı (GM2) “Kişiye uygun görev belirlemek yerine, göreve uygun insan seçilmesi, makama layık olanın atanması; eş, dost akrabaların atanmaması” şeklinde; başka bir katılımcı (DB3) ise “Hak sahibine hakkını verme; terfi ve

*yükseltmeleri başarıya dayalı olarak yapma*” şeklinde tanımlamıştır. Yine buna paralel olarak örgütsel adalet kavramı, görevlerin, ödüllerin veya kaynakların dağıtımında liyakatın, performansın ve ihtiyaçların dikkate alınması şeklinde tanımlanmaktadır. Bir katılımcının (DB1) *“Bana göre örgütsel adalet, örgütün tüm maddi ve manevi kaynaklarının kişiler arasında yetenek, liyakat, performans ve ihtiyaçlarına göre dağıtılması demektir”* şeklindeki tanımı bu görüşü yansıtmaktadır.

Örgütsel adalet, yöneticilerin astlarına eşit ve adil davranması ve onlara karşı ilgili olması şeklinde de algılanmaktadır. Bir katılımcı (GM2) bu görüşünü *“Örgütsel adalet, yöneticinin çalışanlar arasında eşit davranması, onlarla amir ve dost olarak, ağabey olarak ilgilenmesi demektir. Amir memurunun yalnız buradaki değil dışarıdaki ailevi sorunlarıyla da ilgilenmelidir”* şeklinde ifade etmiştir.

Bunların dışında örgütsel adalet kavramını bir katılımcı (GM1) iş ve işlemlerin mevzuata uygun yürütülmesi bağlamında *“Örgütsel adalet her şeyin yönetmeliklere göre işlediği bir sistemdir. Yönetmelikler mükemmel ama uygulamalarda aksaklıklar çıkıyor”* sözleriyle tanımlamıştır. Başka bir katılımcı (ŞM5) ise örgütsel adaleti çalışanların iş doyumunu ve mutluluğu bağlamında *“Çalışanlar yaptığı işlerden doyum alabiliyor ve vicdanen huzur duyabiliyorsa, orada örgütsel adalet var demektir”* sözleriyle tanımlamıştır.

Dağıtım adaleti, kaynakların dağıtımı, işlerin paylaşılması, atama ve görevde yükselmelerin yapılma şekli, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi temalarda ele alınmıştır (Colquitt, Scott, Judge ve Shaw, 2006; Sheldon ve Marion, 1983). Yöneticilerin dağıtım adaletine ilişkin görüşleri bu temalar temelinde gruplanmış ve Çizelge 2’de sunulmuştur.

#### Çizelge 2.

##### Yöneticilerin Dağıtım Adaletine İlişkin Algıları

Temalar	f
<i>Kaynak Dağıtımı</i>	
1 Kaynak dağıtımı plan ve ihtiyaçlara göre değil, üstlerle ilişkilere göre yapılır.	8
2 Kaynak dağıtımı genelde ihtiyaçlara göre, adil bir biçimde dağıtılır.	6
<i>İş Yükü dağıtımı</i>	
3 İşlerin dağıtımında çok çalışana çok iş verme anlayışı vardır.	7
<i>Ödüllerin Dağıtımı</i>	
4 Ödüller başarıya göre değil, üstlerle ilişkilerin niteliğine göre dağıtılır.	6
5 Ödüller performansa göre, hak edenlere verilir.	2
<i>Performans Değerlendirme</i>	
6 Herkese yüksek sicil notu verme eğilimi.	9
7 Atama ve yükseltmeler performansa göre yapılmaz.	5

Çizelge 2’den izlenebileceği gibi, kaynakların dağıtımı konusunda katılımcı görüşleri iki temada toplanmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu kaynak dağıtımının üstlerle ilişkilere göre, plansız bir biçimde yapıldığını belirtmektedir. Bu görüşü bir katılımcı (DB3) *“Yüksek kademelere yakınlık, kaynak dağıtımında etkili olabiliyor. Birim amiriyle yakın ilişkileriniz varsa daha çok kaynak alabilirsiniz”* şeklinde ifade etmektedir. İkinci gruptaki katılımcılar ise, kaynak dağıtımının adil bir biçimde, ihtiyaçlar temelinde yapıldığını belirtmektedir. Bu görüşü savunan bir katılımcı (GM2) ise durumu *“Kaynaklar ihtiyaca göre dağıtılmaktadır, herhangi bir sorun yoktur”* şeklinde dile getirmektedir. Bu temalardan farklı olarak bir katılımcı (ŞM5), bakanlığın öncelik verdiği birimlere daha çok kaynak aktarıldığını belirtmiştir.

İşlerin paylaşılması konusunda görüş bildiren katılımcıların hemen hepsi *“çok çalışana çok iş verilir”* anlayışının geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu konuda bir katılımcı (GM4) görüşünü *“MEB’de genelde işini iyi yapana, çok çalışana çok iş verme felsefesi vardır”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı (ŞM5) görüşünü *“İş yükü dağıtımında işi çalışana yüklerler. Kim çok*



*çalışıyorsa ona verilir iş*” şeklinde dile getirmiştir. Genelden farklı olarak sadece bir katılımcı (DB5) iş dağıtımında kimin hangi işleri yapacağını önceden belli olduğunu ifade etmiştir.

Ödüllerin dağıtımında görüş bildiren katılımcıların büyük çoğunluğu ödüllerin başarıya göre değil, üstlerle ilişkilerin niteliğine göre dağıtıldığını belirtmektedir. Bir katılımcının (GM3) *“Benim bakanlıkta çalışmadığım birim kalmadı ama ödüllerin adil dağıtıldığını görmedim. Siyasi ilişkiler, eş-dost ilişkilerine göre olmuştur her zaman”* şeklindeki sözleri bu durumu ifade etmektedir. Bu konuda azınlıkta olan görüş ise ödüllerin performansa göre ve hak edene verildiği yönündedir. Bu görüşü bir katılımcı (GM5) *“Ödüllendirmede kasıt yoktur. Ödülle ilgili gerekli önerileri gerektiği şekilde yaptığınızda kimse hayır buna ödül vermeyelim demez”* sözleriyle dile getirmiştir.

Sicil notlarıyla yapılan performans değerlendirme konusunda katılımcıların büyük çoğunluğu sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını, sicil notlarının da genelde kimseye sorun yaşamamak için yüksek verildiğini dile getirmişlerdir. Bu durumu bir katılımcı (ŞM1) *“Sicil notlarının verilmesinde geleneksel bir tarz var. Kimseye kötü olmama, kalp kırmama anlayışıyla olumsuz not vermeme, gereksiz yere fazla not verme eğilimi var”* sözleriyle ortaya koymaktadır. Bu konuda farklı olarak sadece bir katılımcı (DB5) sicil notlarının adil bir biçimde verilmeye çalışıldığını ifade etmiştir.

Son olarak, atama ve görevde yükselme konusunda görüş bildiren katılımcıların çoğunluğu, atama ve görevde yükselmelerin performansa göre değil, siyasi bağlantılar ve üstlerle ilişkilere göre yapıldığını belirtmişlerdir. Bu durumu bir katılımcı (GM4) *“Başarılı, işini iyi yapan çalışanlar terfi edeceklerini bilmeliler ama bu yok maalesef. Dışarıdan layık olmayan birileri atanabiliyor”* sözleriyle ifade etmiştir. Bu konuda sadece bir katılımcı (GM5) görevde yükselmelerin kıdeme göre düzenli bir şekilde yapıldığını ifade etmiştir.

Dağıtım adaletine ilişkin katılımcı görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun özellikle kaynakların dağıtımını ile atama ve yükseltmelerde adil davranılmadığını; bu konularda eş-dost, akraba ilişkileri, ideolojik yakınlık ve adam kayırmacılığın esas alınması nedeniyle dağıtım adaletinin gözetilmediğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında, ödüllendirmede objektif ölçütlerin bulunmadığı ve sicil notlarının performansa dayalı olarak verilmediği düşünülmektedir. Bakanlık uygulamalarında dağıtım adaletinin gözetildiğini ifade eden yönetici sayısının diğerlerine oranla oldukça az olduğu görülmektedir.

Etkileşim adaleti, kişilerarası ilişkilerin nitelikli olması, iletişimin saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde gerçekleşmesi temelinde ele alınmıştır. Yöneticilerin etkileşim adaletine ilişkin görüşleri temalara göre Çizelge 3’te sunulmuştur.

### Çizelge 3.

#### Yöneticilerin Etkileşim Adaletine İlişkin Algıları

Temalar	f
1 İletişimde genelde nezaket ve saygı vardır.	10
2 İletişimde nezaket ve saygı kurallarına uymada sıkıntılar olabiliyor.	5
3 Üst kademelere çıktıkça ilişkilerde nezaket ve saygı artıyor.	3

Çizelge 3’ten izlenebileceği gibi, bakanlıktaki uygulamalarda etkileşim adaletine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlere rastlanmaktadır. Olumlu görüş bildiren yöneticiler, bakanlık merkez örgütünde çalışanların üstleri ile arasındaki ilişkilerin saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde gerçekleştiğini ve üstlerin astlarına saygılı davrandıklarını belirtmektedirler. Bu durumu bir katılımcı (DB1) *“Artık otoriter bir yönetim anlayışı yok. Bilgi ve görevler aktarılırken nezaket ve anlayış içinde aktarılıyor. Ölçülü bir iletişim sağlanıyor”* sözleriyle dile getirmektedir.

Olumsuz görüş bildiren yöneticiler ise, çalışanların birbiriyle ilişki ve iletişimlerinin yeterli ölçüde saygı ve nezaket kurallarına uygun olmadığını ifade etmektedirler. Bu uygulamalara

örnek olarak çalışanların birbirleriyle selamlaşmamaları, çalışanlar arasındaki ilişkilerde nezaket kurallarına daha az uyulması ve protokol kurallarına yeterince uyulmaması gibi durumlar sıralanmaktadır. Örneğin bir katılımcı (GM1) bu konudaki sorunları “*Nezaket kurallarında sıkıntılar olabiliyor. Bir toplantıda genel müdür ayakta kaldıysa yardımcısı hafiften yer veremiyor. Asansöre binerken bir omuz yiyebiliyorsunuz*” sözleriyle ortaya koymaktadır. Bunlardan farklı olarak bazı katılımcılar iletişimde saygı ve nezaket kurallarına uyma konusunda alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça iyileşmenin olduğunu; yani üst kademelerde saygı ve nezaket kurallarına daha çok dikkat edildiğini belirtmiştir.

İşlem adaleti, örgütte karar alma süreçlerindeki iş ve işlemlerin adil olması, sorunların çözümünde adil davranılması, haksız karar ve uygulamaların düzeltilmesi temelinde ele alınmıştır. Yöneticilerin işlem adaletine ilişkin görüşleri temalara göre Çizelge 4’te sunulmuştur.

#### Çizelge 4.

##### Yöneticilerin İşlem Adaletine İlişkin Algıları

Temalar	f
<i>Kararlara Katılım</i>	
1 Üst yönetim genelde fikirlerimizi dikkate alır, kararlara bizi katar.	8
2 Fikirlerimiz, görüşlerimiz alınmaz, alınsa da kararlara yansımaz.	4
3 Sadece uzmanlık alanımızda fikirlerimiz alınır.	3
<i>Düzeltilici Mekanizmalar</i>	
4 Haksızlıkları genelde kendi içimizde çözeriz, olmazsa bir üste veya mahkemeye gidilir.	7
5 Siyasi ilişkileriniz yoksa haksızlıklar anlatılmaz, çözülmez.	5

Çizelge 4’te de görüldüğü gibi yöneticilerin işlem adaletine ilişkin görüşleri iki temel konu etrafında toplanmaktadır. Bunlardan ilki, karar alma mekanizmaları; ikincisi ise karşılaşılan adaletsizlik durumlarına yönelik düzeltici işlemlerdir. Karar alma mekanizmaları konusunda katılımcıların önemli bir kısmı karar süreçlerine katıldığını ve fikirlerinin dikkate alındığını belirtmektedir. Bu görüşü bir katılımcı (GM1) “*Amirlerimiz her zaman bizim fikirlerimize önem verir. Kararlarda bizi de dikkate alırlar*” şeklinde ifade etmiştir. Bazı katılımcılar sadece kendi uzmanlık alanını ilgilendiren konularda görüşlerinin alındığını onun dışında alınmadığını belirtmektedir. Bu konuda bir katılımcının (ŞM5) “*Beni ilgilendiren konularda benim önerilerim dikkate alınır. Ama genel müdürlük düzeyinde alınan kararlardan haberimiz bile olmuyor*” sözleri bu durumu ifade etmektedir. Bu konudaki diğer görüş ise kararlarda görüşlerinin hiç alınmadığı, alınsa bile kararlara yansımadağı yönündedir. Bu görüşü ise bir katılımcı (DB3) “*Birim amiri sözü alır, başlar, bitirir ve kimseye laf bırakmaz. Aslında amirin konuşmaktan çok dinlemesi gerekir*” sözleriyle ifade etmiştir.

Düzeltilici işlemler konusunda ise katılımcıların büyük bir bölümü sorunların ve haksızlıkların genelde birim amirleriyle konuşularak, birim içerisinde çözüme kavuşturulduğu; çözülmediği nadir durumlarda da bir üst amire veya mahkemeye gidildiği belirtilmiştir. Bu durumu bir katılımcı (DB1) “*Adaletsizlik, haksızlık ya da eşitsizlik durumunda idari amirlere başvurulmakta, sonuç alınmazsa mahkemeye gidilmektedir*” sözleriyle ifade etmiştir. Bu konuda diğer bir görüş sorunların çözülmediği, hiç iletilmediği veya çözülmesi için siyasi ilişkilerin gerektiği yönündedir. Bu durumu bir katılımcı (DB2) “*Özellikle üst düzeyde hiçbir şey yapılmıyor. Adaletsizlik normal hale geldi. Haksızlığa uğrayanı rahatlatmaya yönelik göstermelik şeyler oluyor sadece*” sözleriyle ortaya koymuştur. Bunların dışında bir katılımcı (GM1) haksızlıkların mevzuatın düzgün uygulanmamasından kaynaklandığını, bir katılımcı (GM3) ise genelde haksızlıkların görülmediğini belirtmiştir.

Tartışma

Görüşme yoluyla elde edilen araştırma bulguları bir kamu örgütü olarak MEB’de görevli 15 yöneticinin araştırma konusuna ilişkin kendi birimleri hakkındaki kişisel görüşleriyle sınırlıdır. Bunun yanında araştırma bulguları, verilerin toplandığı dönemdeki bakanlık uygulamalarına ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bazı uygulamaların zaman içinde değişmesi veya ortadan kaldırılması, bu görüşlerin güncelliğini geçersiz kılabilecektir.

Yöneticilerin örgütsel adalet kavramına ilişkin algıları incelendiğinde, kavramın daha çok dağıtım adaleti olarak algılandığı görülmektedir. Kavrama ilişkin algı genellikle “örgütte makam, statü, ödül ve kaynakların dağıtımında adalet” şeklinde oluşmuştur. Diğer yandan, adaletin örgütte istenmeyen ve olumsuz davranışların cezalandırılması yönünden hiç söz edilmemiştir. Ayrıca insan ilişkileri, etkileşim, kararlara katılma, haksızlıkların düzeltilmesi gibi konular yöneticilerin örgütsel adalet anlayışı içerisinde çok fazla yer almamaktadır. Bu durumun bürokratik algıda genel olarak “adalet” kavramına yüklenen anlamla da ilgili olduğu düşünülebilir.

Yöneticilerin örgütsel adalet algılarına yön veren temel unsurlardan birincisi, atama ve görevde yükseltmelerdeki haksızlıklardır. Burada, siyasetçilerin yönetici atamalarını etkilemeye çalışması önemli bir etken olarak ileri sürülebilir. Siyaset kurumunun kendi istediği yöneticilerle çalışmak istemesi bir ölçüde anlaşılabilir bir durumdur. Ancak bu isteğin, atamaların en üst kademededen en alt kademeye kadar partizanca uygulanmaya dönüşmesi; liyakatın ve performansın dikkate alınmaması, çalışanlarda adaletsizlik ve haksızlığa uğramış olma algısı yaratacaktır. Yine buna paralel olarak iş yükü, ödül ve kaynakların dağıtımında üst yöneticilerle yakınlık ve siyasi ilişkilerin ön plana çıkması, çalışanlar arasında haksız ve adaletsiz uygulamalara yol açmaktadır.

Yöneticilerin dağıtım adaleti kapsamına giren uygulamalarla ilgili belirttikleri temel görüşlerden ilki, görevde yükselme konusunda bir standardın olmamasıdır. Bunun yerine, siyaset kurumundan gelen talepler, baskılar ve üst düzey yöneticilere yakın olma ön plana çıkmaktadır. Bu durumun bakanlık çalışanlarının adalet duygularını zedeleyeceği açıktır. Ayrıca söz konusu keyfi uygulamalar, çalışanların görevde yükselmek için siyasi ilişkiler yoluyla ayrıcalık sağlama çabalarına girmelerine neden olabilir. Benzer şekilde, kaynakların ve ödüllerin dağıtımında da siyasi görüşlerin, üst amirlere yakınlığın ve kişisel ilişkilerin etkili olduğu algısı, çalışanların adalet duygularını ve örgütsel adaletle olan inançlarını olumsuz etkilemektedir. Yürür’ün (2005), iki firmada yaptığı araştırmada da ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Buna ek olarak bakanlık birimlerinin aldıkları bütçe kaynaklarının dağıtımının geçmişte belirlendiği şekliyle uygulanması ve bu payların değişen koşullara göre güncellenmemesi de yöneticilerce bir örgütsel adalet sorunu olarak görülmektedir. Bununla birlikte iş yükü dağıtımı konusunda yöneticilerin çok çalışana çok iş verme eğilimi, çalışanlarda adaletsizlik algısı yaratmaktadır. Bu eğilim zamanla çalışmayanların ödüllendirilmesi, çalışanların da cezalandırılmasına dönüşmektedir. Yöneticilerin dağıtım adaleti kapsamındaki uygulamalara ilişkin görüşlerinden bir diğeri, performans değerlendirme amacıyla sicil notu verme uygulamasıyla ilgilidir. Sicil notlarının verilmesiyle ilgili eleştirilerinin merkezinde, sicil notlarının hiçbir işlevselliğinin kalmaması ve yöneticilerin çalışanlarının tepkisini çekmemek için herkese yüksek not verme eğiliminde olması yer almaktadır.

Yöneticilerin etkileşim adaleti konusuna ilişkin genel alguları, bakanlık merkez örgütünde kişilerarası iletişim ve ilişkilerde saygı ve nezaket kurallarına uygun hareket edildiğidir. Bununla birlikte iletişimde saygı ve nezaket kurallarına üst kademelerde daha çok özen gösterildiği, alt kademelere inildikçe bu konuda sorunların yaşanabildiği düşünülmektedir. Bu bulgu, Saunders ve Thornhill’in (2003), Birleşik Krallık’ta bir kamu kuruluşu çalışanlarıyla ilgili araştırmalarının örgütsel adalet algılarına ilişkin bulguları ile örtüşmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri “yüz yüze” olmasına karşılık, çalışanlar arasında hiyerarşik yapılanmaya bağlı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin alt ve üst kademe yöneticileri arasındaki iletişimler ağırlıklı olarak tek-yönlü olmaktadır. Buna karşılık çalışanın bir üst yöneticisi ile

iletişimi çoğunlukla iki yönlüdür. Benzer biçimde Aydın ve Karaman-Kepenekçi (2007) de okul müdürlerinin öğretmenlerle etkileşimleri sürecinde pozitif, nazik, açık ve çift yönlü iletişimi benimsemelerine karşılık, nadiren de olsa otoriter ve katı bir tutum göstererek açıklama yapmaktan kaçındıklarını belirlemiştir. İki araştırma bulgusunun, yöneticilerin etkileşim adaleti konusunda yaklaşımlarının, eğilimlerinin olumlu olmasına karşılık arzu edilen düzeyde olmadığı yönünde birleştiği söylenebilir.

Yöneticilerin, işlem adaletiyle ilgili kararlara katılım konusundaki görüşleri ağırlıklı olarak astların kararlara katıldıkları ya da en azından uzmanlık alanlarıyla ilgili kararlarda fikirlerinin alındığı yönündedir. Buna karşın, bazı yöneticiler kararlarda görüşlerinin alınmadığını, alınsa bile kararlara yansıtılmadığı görüşündedir. Özetle, çalışanların karar verme süreçlerinde her zaman etkili olmadıkları, yöneticilerin sadece gerekli gördüklerinde astlarının fikirlerini dikkate aldıkları söylenebilir.

Adaletsizlik, haksızlık ya da eşitsizlik durumlarında, problemin çözümünün öncelikle örgüt içerisinde arandığı, sorun çözülmezse bir üst birime veya mahkemeye başvurulduğu anlaşılmaktadır. Bu konudaki diğer algı da siyasi bağlantılar olmadan haksız veya adaletsiz uygulamaların çözülemeyeceği yönündedir. Görünen o ki adaletsiz uygulamalar karşısında çalışanlar öncelikle siyasi ya da kişisel ilişkilerini kullanarak sorunu çözmeye çalışmakta, sonuç alınmazsa mahkeme yoluna gitmekte veya haksızlıklar karşısında iş yavaşlatmakta, küsmekte veya sessiz kalmaktadır. Bunda, yönetim kadrolarının değişmesiyle işbaşına gelen yöneticilerle eski çalışanlar arasındaki güvensizliğin önemli rol oynadığı düşünülebilir. Bu bulgu, Hoy ve Tarter'ın araştırmalarında (2004), adalet ve güven duygusu arasında çift yönlü bir etkileşim bulunduğu; adaletin güven, güvenin de adalet sağladığı bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Yazarlara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvendiğinde, müdürleri adil ve doğru algılama olasılığı artmaktadır. Hubbel ve Chory (2008) ise, adil süreçlerle yapılan performans değerlendirmelerine ilişkin adil algılamaların ve güvenilen bir üst tarafından adil biçimde iletişim kurulan çalışanların anti-sosyal tepkileri azaltma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle güven ve adalet, örgütlerde bireylerarası iletişimde çok önemli işlev görmektedir. Aydın ve Karaman-Kepenekçi'nin (2007), ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin incelendiği araştırma bulguları da buna benzerdir. Öğretmenler, okul müdürünün adaletsiz davranışı ile karşılaştığında araya mesafe koymakta, müdürü adaletsizlikle suçlamakta, iş yavaşlatmakta ve dedikodu yapmaktadır. O halde, çalışanlar adaletsiz işlemlerle karşılaştıklarında, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyen ve kişilerarası formel ve informal ilişkileri olumsuz etkileyen tepkiler vermektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma, MEB yöneticilerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarını ortaya koymasına ve adaletsiz uygulamaların çözümüne dönük öneriler geliştirmesi bakımından kuramsal ve uygulamalı bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. MEB yöneticilerinin dağıtım adaletine ilişkin algıları kısmen olumlu olsa da bu konuda olumsuz yargılar ağır basmaktadır. Bakanlıkta kaynakların dağıtımını konusunda tüm örgüt çapında uygulamaya konulacak kapsamlı bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bütçe dağıtımında bakanlık birimlerinin bütçe oranları mevcut durumlar ve ihtiyaçlar dikkate alınarak güncellenmelidir.

Etkileşim adaletine ilişkin olarak genelde iletişimin nezaket, saygı ve protokol kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmesine karşılık, alt kademelerde iletişimle ilgili daha fazla sorun yaşanmaktadır. Bunun yanında bakanlık merkez örgütünde kararların genellikle toplantılarda, karşılıklı görüşmeler ve tartışmalar yoluyla alındığı, ancak bazı kararların üst makamlardan talimat şeklinde geldiği anlaşılmaktadır. Acil kararlar alınırken astların görüşlerini alma olanağı olmayabilir; ancak yöneticilerin karar süreçlerine çalışanları katması örgütte olumlu bir örgüt iklimi yaratacak, çalışanlar da bundan olumlu yönde etkilenecektir.

Bakanlık merkez örgütünde haksızlığa uğradığını düşünen çalışanlar, sorunlarını birim

içinde çözemediklerinde mahkemeye taşımaktadırlar. Bu da sorunların, dolayısıyla örgüt içi çatışmaların ve olumsuz havanın uzun süreler devam etmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, örgüt içi işleyişte ortaya çıkan haksızlık, adaletsizlik gibi şikâyetlerin örgüt içinde daha hızlı ve kolay çözümünü sağlayacak düzeltici mekanizmaların kurulması önemli bir gereklilik olarak görünmektedir. Örneğin çatışma veya haksızlıkların çözümüne yönelik genel müdürlükler düzeyinde deneyimli çalışanlardan oluşan adalet komisyonlarının kurulması etkili olabilir. Bu komisyonlar pek çok sorunu veya şikâyeti mahkeme sürecine girmeden çözebilecektir.

Bakanlık merkez örgütünde insanı merkeze alan bir yaklaşımla örgütsel adalet olgusuna daha çok önem verilmesi ve kavramın mevzuat yapısı içerisinde yer alması önerilebilir. Bu noktada atama ve görevde yükselme, kaynakların dağıtımı, ödül-ceza sistemi, performans değerlendirme, iş yükü dağıtımı gibi adaletsizlik algısının yoğunlaştığı konularda nesnel ölçütlerin belirlenmesi yerinde olacaktır.

#### Kaynakça

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp. 267-99). New York: Academic Pres Inc.
- Aydın, İ. & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46 (4), 497-513.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Baş, G., ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29-62.
- Baxter, P.&Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13, 4, 544-559.
- Bies, R.&Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (eds.) *Research on negotiations in organizations*, Vol 1. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 43-55
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (3rd Edition). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bradford, S. B., Wiechmann, D.&Ryan, A. M. (2006). Consequences of Organizational Justice Expectations in a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 455-466.
- Camerman, J., Cropanzano, R.&Vandenbergh, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers. *Group and Organization Management*, 32 (2), 176-207.
- Cohen-Charash, Y.&Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. , Scott, A. B. , Judge, T. A. & Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Colquitt, J. A. & Greenberg, J. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. In J. Greenberg (Ed). *Organizational Behavior*. USA: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P.(2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In Greenberg, J., Colquitt, J. A. (Eds) *Handbook of organizational justice*. (pp. 3-56). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A.,&Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.

- Cropanzano, R., Goldman, B. & Folger, R. (2003). The Deontic justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Efeoğlu, İ.E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=849> adresinden 07 Haziran 2012 tarihinde alınmıştır).
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. & Snow, D. B. (2009). Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management*. 20 (10), 1-38.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. & Lind, E.A. ( 2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *I/O psychology: What we know about theory and practice* (pp. 72-105). Oxford , UK: Blackwell.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hooshmand, L. & Moghimi, S. M. (2011). Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO. *European Journal of Scientific Research*, 65, 4, 553-463.
- Hubbell, A. P. & Chory, R. M. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357-375.
- Inayet A. & Karaman-Kepeneci, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497 – 513.
- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Judd, C. M.; Smith, E. R, & Kidder, L. H. (1991). *Research Methods in Social Relations*. International Edition. Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 ( 3), 395-404.
- Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Lam, S.S.K, Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 1-18.
- Lambert, E., Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall D., & Jenkins, M. ( 2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18, 411-427.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26, 4, 685-704.
- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. ERIC DIGEST.
- Luthans, F. (1997). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McDowall, A. & Fletcher, C. (2003). *Employee development: An Organizational Justice Perspective*. (<http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm> adresinden 15/06/2008 tarihinde alınmıştır).

- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mueller, c. Ve Wynn, T. (2000). The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace. *Social Justice Research*, 13 (1), 1-24.
- Olfen, W., Cremer, D. (2007). Who cares about organizational justice? How personality moderates the effects of perceived fairness on organizational attachment. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 16 (4), 386 – 406.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Pillai, R., Scandura, T. A. &A, Ethlyn. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 763- 779.
- Polyhart, R&Ryan, M. (1997). Toward an Expanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72, 308-335.
- Rawls, J. (1999). *A Theory Justice*. USA: Harvard University Press.
- Rigotti, T., Otto, K.&Mohr, G. (2007). East–West Differences in Employment Relations, *Organizational Justice and Trust: Possible Reasons and Consequences, Economic and Industrial Democracy*, 28 (2): 212–238.
- Saunders, M. N. K.& Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32,3, 360-375.
- Scott, B.A., Colquitt, J.A., & Zapata-Phelan, C.P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- Sheldon, A.&Marion, R. (1983). The Influence of Procedural and Distributive Justice on Organizational Behavior. Paper Presented At the *Annual Convention of the American Psychological Association* (91st, Anaheim, CA, August 26-30).
- Simpson, P.A.,&Kaminski, M. (2007), Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,19(1), 57-72.
- Spell, C. S. & Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33 (5), 724-751.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 3, 195-207.
- Thomas, K. & Landau, H. (2002). Fairness and Justice from an I/O Perspective. Paper Presented At *The Annual Convention of The American Psychological Association* (Chicago II, August 22-25).
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37, 605-620, ISSN : 0301-2212, DOI: 10.2224/sbp.2009.37.5.605.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority. *Adv. Exper. Soc. PsychoL* 25: 115-191.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R.& Hartnell, C. H. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader member Exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 30 , 1103–1126.
- Walker, L., Lind, E. A.&Thibaut, J. (1979). The Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice. *Virginia Law Review*, 65 (8), 1401-1419.

- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 302-312.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11, 16, 83-99.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. C., Ekinci, A. ve Öter, Ö.M. (2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.
- Yılmaz, K. (2010). Secondary Public School Teachers' Perceptions about Organizational Justice. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 603- 616.
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108–126.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors and Organizational Trust and Organizational Justice. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yürür, Ş. (2005). "Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zainalipour, H., Sheikhi, F. A. A.& Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5,1986-1990.