



## Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet Kavramının İncelenmesi

**Erbil Tek**

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Yöneticisi

erbil\_tek@hotmail.com

ORCID:0000-0001-3523-6830

### Özet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların çalışma hayatında gerçekleşen sosyal, fiziksel olaylara ilişkin adalet algısının bir bütünüdür. Adams'ın eşitlik teorisi ile ilk ortaya çıkan bu algı, bireylerin iş ortamındaki çalışma arkadaşları ile kendilerini karşılaştırarak hissettikleri eşitlik düşüncesi sonucu iş verimi üzerinde oluşan etkilerle ilgilidir. Adaletli bir iş ortamının iş görenler üzerindeki etkisi ve diğer tüm ölçütlerle ilişki araştırılmaktadır. Örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlere adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçüttür.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Adaletsizlik

### Investigation of the Relationship Between Self-Regulated Learning and Individual Innovation in Educational Institutions

#### Summary

The concept of organizational justice constitutes the whole of the perception of justice regarding the social and physical events that occur in the working life of the employees. This perception, which first emerged with Adams' theory of equality, is related to the effects on work efficiency as a result of the idea of equality that individuals feel by comparing themselves with their colleagues in the work environment. The effect of a fair business environment on employees and the relationship with all other criteria are investigated. Organizational justice describes the thoughts of those present in the organization about being treated fairly.

Whether this perception is positive or negative affects many situations in the organization. The idea of the existence of justice in organizations is an important criterion for managers in revealing organizational goals.

**Key words:** Educational Institutions, Organizational Justice, Organizational Injustice

## **Giriş**

Eğitim kurumlarında örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir (Yeniçeri vd., 2009:81).

Örgütlerde adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçüttür. Kendisine adil olmayan bir biçimde davranıldığını düşünen işgörenler, öncelikle kazanımlarını arttırmak için çaba sarf etmekte olup istediği sonucu elde edemezse de performanslarını düşürmeye yönelebilmektedir (İyigün, 2012:50).

Örgütsel vatandaşlık kavramında işgörenler arasındaki dayanışma ve bağlılık esas alınmaktadır. Ancak bu tarz durumlarda kavramın alt yapısı zarar görmektedir. İşgörenler bazen de kendilerine haksızlık yapıldığından ziyade diğerlerinden daha iyi durumda oldukları ve hak ettiklerinden fazlasını aldıkları sonucuna varabilmektedirler (Özdevecioğlu, 2003:62).

Bu nedenden dolayı iş arkadaşlarının kendilerine kötü davranarak üzerlerindeki baskının artacağını düşünmekte ve bu durumdan da performansları olumsuz olarak etkilenmektedir. İşgörenler, ödüllendirme konusunda eşitliğin ve dengenin sağlandığını fikirleri ile rahat etmektedirler (Çeçen, 2013:91).

Çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri çabalar ve bunun sonucunda elde ettikleri ödüllerin oranına bağlı olarak gelişen örgütsel adalet algıları; iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi önemli örgütsel sonuçları etkilemektedir (Küçükaltan vd., 2015:18).

Çalışanlar, örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerini yaparken elde ettikleri kazanımların dağıtımını ve prosedürlerin hayata geçmesi aşamalarında yaşanan etkileşimler önem kazanmaktadır (Yeniçeri vd., 2009:85).

Yöneticilerin tarafsız bir şekilde değerlendirme yapmamaları, performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, dürüst ve açık iletişimin kurulamaması, yeterli düzeyde ödüllendirmenin olmaması örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003:59).

## **1. Örgütsel Adalet Kavramı**

Literatür incelendiğinde, adalet kavramının ilk olarak Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozofların üzerine çalıştığı bir konu olduğu görülmektedir. John Rawls'a göre adalet, sosyal örgütlerin ilk erdemidir. Saunede ve Thronhill'e göre adalet kavramı, çalışanların örgütsel güven ile ilgili tutumlarını açıklayan bir kavramdır (İyigün, 2012:50).

Sosyal adalet ile ilgili ilk çalışmaların daha çok sosyal yaşamdaki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların spesifik olarak örgütsel adaleti incelemediği söylenebilir. Örgütsel yaklaşımlar daha fazla incelenmeye başlandığında adalet kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içerisinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adaleti ifade eden "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:63).

Toplumsal yapıların inşa edilmesinden itibaren var olan adalet ihtiyacı, yapılan işlere göre elde edilen kazançların kime ne kadar dağıtılacağı konusunda önemli bir problem kaynağı haline gelmiştir. Adalet, herkesin eşit haklara sahip olması ve temel özgürlüklerin baz alınarak oluşturulduğu bir sistem bütünü olması şeklinde ifade edilmektedir (Çeçen, 2013:95).

İlk olarak sosyal çevrede bireylerin sahip oldukları hak ve özgürlükler ile ilgilenen adalet kavramı, kazanç dağılımı üzerine odaklanmıştır. Toplum yapısı, içinde bulunulan zamanın özellikleri, yaşanmakta olan sosyoekonomik dönüşümler, dini inançlar ve kültürel anlayışlar adalet kavramı üzerinde etkili olmaktadır (Yeniçeri vd., 2009:86).

Her dönemin kendine özgü adalet anlayışı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla filozoflara göre adalet kavramı göreceli bir kavramdır ve bu kavramın güncel perspektif yaklaşımına ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Adalet, en doğruyu ve en iyiyi gösteren en büyük erdem olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2010:130).

Adalet, toplum içinde yaşamını sürdüren bireylerin nasıl davranacağına dair bir kılavuz niteliğindedir. Aristo'ya göre devlet yönetiminde adalet kavramı üzerinde önemle durulmalıdır. Ona göre adalet, hukuk ve adalet devletiyle toplumun temeli, devlet yönetiminin de egemen unsuru olarak belirtilmiştir (İyigün, 2012:52).

Aristo adaleti, ölçülülük ve erdem olarak iki konuda değerlendirmektedir. En büyük erdem olarak adaletli olmayı gören Aristo, bu kavramın eşitlik sağlayıcı ve dağıtıcı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir (Gençer, 2017:28).

Aristo'dan sonra da adalet çeşitli adalet tanımlamaları da kullanılmış ve faydacılık akımı ortaya çıkmıştır. Faydacılık, insanların haz veya acı algısına göre davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyler haz almış olduğu etkenlere yaklaşma, acı duyduğu etkenlerden ise uzak durma ilkelerini temel prensip haline getirmiştir (Küçükaltan vd., 2015:19).

Bireylerin bir iş yapmaya karar verirken o işten alacak oldukları hazzı ya da acıyı önceden hesaplayarak karar verme sürecinde bu durumun etkili olduğu ileri sürülmektedir. Haz veren her şeyin öncelikle temel hedef olduğu, haz veren şeylerin ölçülebildiği ve bu yapılan şeyin tüm insanlara olan etkisinin hesaplanabildiği öngörülmektedir. Bu hesaplamaların ardından alınan hazzın acıdan fazla olması eylemin iyi, az olması ise eylemin kötü olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Arslan, 2012:9).

Örgütsel kurumların inşası ile birlikte sosyal adalet bilimcileri örgütlerin işleyişi ve kişilerin etkilenme düzeylerini incelemeye başlamıştır. Adaletin örgütlerde uygulanışı ve algılanış biçim incelenerek, Homans'ın dağıtımsal adaleti ele alması ile tarihsel süreç başlamaktadır (Yeniçeri vd., 2009:88).

1950 yıllarında kazançların nasıl dağıtılması gerektiği noktasına odaklanan örgütsel adalet kuramı, 1970 yıllarında işverenlerin vermiş olduğu kararların nasıl verildiği ve bu kararların nasıl uygulandığı, 1980 yıllarının yarısında ise bireylerin ilişkilerinin adalet sezgisi üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur (Özden, 2010:110).

Birçok farklı etkenle ilişki kuran örgütsel adalet, bu ilişkilerden dolayı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaların bir kısmında asıl gerçeklerin bazen adil olarak kabul görülmediği, herhangi bir kararın adil olması için ise çalışanların onu adil olarak algılaması gerektiği kabul edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:69).

Adalet sübjektif, zamanla değişim gösterebilen bir algılama olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bireylerin çalışmakta olduğu örgütlerde alınmış olan kararların adilliği konusundaki düşünceler de farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple bir örgütün adaletli olup olmadığı ile ilgili kesin yargılara varmak oldukça zordur (Akyüz vd., 2013:278).

Bireyin duyularıyla edindiği bilgileri, sahip olduğu düşünceler çerçevesinde değerlendirerek bir kaniya ulaşması süreci algılama olarak adlandırılmaktadır. Bir örgütün işleyişinde çalışanların kazançları, ceza ve terfileri ya da ödülleri nasıl dağıtılacağı, bunlara nasıl karar verileceği veya nasıl iletileceği ve bu durumun iş görenlerce nasıl algılanacağı örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Tevrüz vd., 2016:23).

Yöneticilerin almış oldukları kararların iş görenler tarafından olumlu bir biçimde algılanması örgütsel adaleti göstermektedir. Örgütsel adalet, kişilere ne kadar adil davrandığını incelerken örgütte alınacak kararların haksızlık güdülmeden adilce alınmasına destek vermektedir. İşverenler üzerinde iş görenler, kendi lehine ve adaleti sağlayarak sağlıklı kararlar alabilmeleri için baskı kurmaktadır (İçerli, 2010:69).

## **2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet**

Eğitim kurumlarında örgütsel adalet, örgütlerde çalışanlar ile işverenler ya da çalışanlar ile alınan kararlar arasındaki problemlerin tespit edilmesini sağlamaktadır. Çalışanlar tarafından adil olmadığı düşünölen kararların çözümü durumunda da birleştirici bir mekanizma görevi sağlayabilmektedir (Yeniçeri vd., 2009:89).

Aynı zamanda sorunların örgüt içerisinde daha hızlı tespit edilmesi, bu sorunların kronikleşmeden adil ve hukuka uygun olarak çözümlerinin bulunması, böylelikle örgütlerde güvenin ve iş birliğinin artması, sorunların vaktinde ve doğru bir biçimde çözölmeleri ile işveren ve çalışanlar arasındaki saygının oluşması desteklenmektedir (Alpkan vd., 2005:44).

Örgütsel adalet, eğitim kurumlarındaki adalet algıları üzerindeki psikolojik bir değerlendirme olarak da değerlendirilebilmektedir. Örgütsel adalet, örgütte meydana gelen sosyal veya ekonomik

değişiklikler karşısında çalışanın işverene, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı sergilediği ruhsal tepkiler ile adalet algısını incelemektedir (Özdevecioğlu, 2003:61).

Çalışanın söz hakkına sahip olduğu, görüşlerine saygı duyulduğu, çalışanlara ait olan çözüm önerilerinin kullanıldığı durumlarda çalışanların özgüveni ve motivasyonu artmaktadır. Çalışanlar yapmış oldukları işler karşılığında almış oldukları çıkışların adil olduğunu düşündüklerinde çalışma ortamındaki moral ve motivasyonun yüksek olması ile birlikte çalışanların adalet hakkında da daha az söylendiği tespit edilmektedir (Aykut, 2007:40).

Eğitim kurumlarındaki örgütsel adalete ters bir açıyla bakıldığında ise, örgüt içinde adaletin yansımalarını incelemektedir. Çalışanların iş ortamındaki ast- üst ilişkisinden ne kadar etkilendiği, bu ilişkinin iş hayatında neden gerekli olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kuralların hep adaletli olduğu, kazançların adil olarak dağıtıldığı, eşitsizlik sebebiyle oluşan kayıpların telafi edildiği örgütlerdeki çalışanların adalet algıları oldukça yüksek ve iş doyumları çok fazla olmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004:190).

Örgütsel adaletin temel inceleme alanını; çalışanların yapılan uygulamaların adil olduğuna dair oluşturdukları inançlar meydana getirmektedir. Ortaya çıkan bu algı tutumlara yansımakta, tutumlar da olumlu ya da olumsuz davranışlara sebep olmakta ve bu doğrultuda örgütsel yaşam şekillenmektedir (Özdevecioğlu, 2003:63).

Eğitim kurumlarında meydana gelen adil olmama hissi, iş yerine olan bağlılığı ve güveni azaltarak, çalışma verimini düşürmektedir. Bununla birlikte çalışma verimini de düşürerek kişinin psikolojik ve sosyal hayatını etkileyerek toplum ve iş yeri düzenini olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Eker, 2006:5).

Örgütsel adalet, bir bilgi birikimini ifade etmektedir ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde adaletin sağlanması iş birliği içerisinde gerçekleşebilmektedir. Bu iş birliği başarılı bir şekilde oluşturulduğunda örgütsel değerler daha da sağlamlaşmaktadır (Yeniçeri vd., 2009:90).

Örgütsel adalet, modern örgüt kuramının etkisi ile 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmış ve ilk defa Greenberg tarafından kullanılmıştır. Örgütsel adalet terimi ilk olarak Greenberg tarafından 1987'de kullanılmış olmasına rağmen, yaygın çalışması yirminci yüzyılın ikinci yarısında

başlamıştır. Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet ve eşitlik algılarıyla yakından ilişkilidir (İyigün, 2012:57).

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ödüllerin adil dağıtım ve dağıtım esnasında uygulanan prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldığı kararlar, uygulamalar ve düzenlemeler ile çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının adil olarak algılanmasını ifade eder (İyigün, 2012:51).

Örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlerde adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçüttür (Poole, 2007:727).

Adalet kavramının varlığının bilinmesinin örgütsel hedeflerin ortaya konmasında etkisi bulunduğu söz edilebilir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini bağlamında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Çeçen, 2013:99).

Çalışanlar adil olmayan bir uygulama ile karşı karşıya kaldıklarında adalet, hak ve hukukun ne olduğunu betimleyebilmek için sözel-eylemsel tepki gösterebilmekte ya da tamamen tepkisiz kalabilmektedirler. Bireyler zihinlerinde gerçeğin ve adilin ne olduğu ve ne yapılması gerektiği ile ilgili sorular oluşturmaktadır. Karar verdiklerinde ise adil davranış algıları oluşmakta ve davranışları böylece ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:68).

Adalet ihtiyacının karşılanması çalışanın bu konu hakkındaki meşguliyetini azaltırken, adaletin sağlanması için oluşturmuş olduğu subjektif adalet tasarımlarını da düşünmesini engellemektedir. İşverenler bu anlayış çerçevesinde çalışanlarına ait adalet davranışlarını tespit etmeli ve çalışma planlarını oluştururken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. Böyle bir durumda önemli olan gerçek adaletin olup olmadığından ziyade adalet algısının hissedilebilmesidir (Yeniçeri vd., 2009:94).

Eğitim kurumlarındaki işverenler çalışanlarına tüm bireyleri gözeterek şekilde istedikleri adaleti sağlayabilmeli ve adil bir görünüm kazandırabilmelidir. Tüm bunları sağlarken bulunduğu toplumun gelenek ve göreneklerini, kültürünü, içinde bulunulan zamanın adalet algısı üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurmalıdır (Balay, 2010:76).

Başka bir ifade ile örgütsel adalet; iş yerlerinin işçilere yönelik ödül, terfi, ceza ya da kazançlarının nasıl dağıtılacağı, bu kriterlerin nasıl belirlenip çalışanlara nasıl iletileceği ya da bu durumun çalışanlar tarafından nasıl algılanacağı ile tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin aldıkları bu kararları çalışanların olumlu algılaması örgütsel adalet kavramını ortaya koymaktadır (Dilek, 2004:55).

Örgütsel adalet, bireye ne kadar adil davranıldığına incelenmesinin yanında örgütte alınan kararların haklar göz önünde bulundurularak adil bir şekilde alınmasına destekleyici ve yol gösterici olduğu belirtilmektedir. İşverenin, adaleti sağlayacak ve çalışanların lehine olacak şekilde kararlar almasını sağlamaktadır (İyigün, 2012:59).

İşyerindeki işçi ile işveren ya da işçi ve alınan kararlar arasında ortaya çıkan sorunların tespiti örgütsel adalet aracılığı ile sağlanmaktadır. Çalışanlar tarafından bir durum veya karar adil bulunmazsa çözümü birleştirici mekanizma ile sağlanmaktadır (Dilek, 2005:46).

Sorunların çalışma ortamında hızla tespit edilmesi; ortaya çıkan sorunların kronikleşmeden adil ve hukuka uygun olan çözümler bulunabilmesi ve böylelikle iş ortamında güvenin sağlanması, iş birliğinin artması, işveren ile çalışanlar arasında sevgi ve saygının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:70).

### **3. Örgütsel Adalet Türleri**

Örgütsel adaletin türleri; dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalettir. Bunların açıklaması işe şu şekildedir:

#### **a. Dağıtımsal Adalet**

Uzmanlık alanları farklı araştırmacılar, ekonomistler, sosyologlar, politika bilimcileri ve psikologlar dağıtım problemleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Yapılan öncü araştırmalarda “kazanımların adaletliliği” diğer bir ifadeyle “dağıtım adaleti” alanında çalışma yapılmış,



kazançların ve kaynakların aktarımının tüm toplumsal işleyiş şekillerinde var olduğu ve herkesçe kabul edildiği bir gerçek şeklinde ifade edilmiştir (Yeniçeri vd., 2009:85).

Toplumların ve örgütlerin büyük bir kısmı kaynakların dağıtımını, ceza ve ödöl konseptleriyle ilgilidir. Örgütsel adaletin ortaya konmasında kaynakların dağılımının önemli bir etmen olduğundan söz edilebilir. Kaynaklar doğru dağılmadığında adalet mümkün olmamaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201).

Dağıtım adaleti önceden ortaya konmuş fonksiyonel ilkelere ve kararlara göre adaletin insanlar bağlamında bölüştürülmesidir. Bu kavram, görevler, fırsatlar, pozisyonlar, ücretler, statüler, benzeri türlü kazanımın bireyler bağlamındaki pay edimini analiz etmektedir (Öğüt vd., 2009: 22).

İşgörenler kazanç, işte yükselme, prim, sosyal haklar gibi sonuçları adaletli veya adaletsiz şekilde paylaştırıldığını düşünebilirler. İşgörenler kendi elde ettikleriyle başka iş arkadaşlarının elde ettikleri arasında kıyaslama yaparlar ve bunun neticesinde kendilerini, haksızlığa uğramış gibi düşünebilirler. Bu şekilde bir fikir, işgörenlerin tavırlarına etki edebilir ve bu doğrultuda tavırlarında farklılıklar meydana gelebilir (Yeniçeri vd., 2009:97).

Dağıtım adaletinde esas husus, işgörenlerin, dağıtılmış kaynaklardan hakkaniyetli pay aldığını düşünmeleridir. Dağıtımsal adaletin en önemli ögesinin eşit paylaşım ve örgüt dâhilindeki işgörenlerin kaynakların hakkaniyetli dağıtıldığının düşünülmesi olduğu şeklinde ifade edilebilir (Karavardar, 2015:140-141).

Örgütsel adalet işletmedeki kaynakların adaletli dağıtım durumu ile ilgili bir kavramdır. İşgörenler kendi aralarındaki ücret dağılımını karşılaştırıp dağıtımın haklı olup olmadığına bakmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar aracılığıyla birey dağıtımsal adalet konusunda karara varabilmektedir. Bireylerin dağıtımsal adalet algısı hakların eşit paylaşımı hususundaki düşüncesiyle şekillendiğinden söz edilebilir (İyigün, 2012:63).

Dağıtımsal adalet düşüncesi, bilgi, yetenek ve kabiliyetini örgütün amaçlarına paydaş ederek doğru orantılı biçimde, yöneticilerin ortaya koyacakları eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, iş koşullarında iyileştirme, ödüllerin adilce paylaşımı gibi etmenlerin anlamca ortak paydaya gelmesidir (Çeçen, 2013:102).

İşgörenler, ödüllerin dağıtımına dair kararlara ait sonuçlarını ve sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin pratikte gözlemedikleri yolun adaletli olmadığı fikrine kapılabilirler. İşgörenlerin dağıtımsal adalet düşüncesi olmadığına ilişkin bir fikri sahiplenmelerinin altında yatan en önemli nedenin, işletme kaynaklarından işgörelere dağılımın sonucunda eşit paylaşımı konusunda adaletli davranış gösterilmediğinin ayırında bulunmaları biçiminde ifade edilebilir (Yeniçeri vd., 2009:99-100).

Dağıtım adaleti, örgütten alınan çıktıl原因ın adaletine işaret eder. Dağıtım adaletine göre sonuçların adil olup olmadığına dair üç kural vardır: Hak edilen değer, eşit dağıtım ve ihtiyaç. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımını ile ilgilendiği için eşitlik kuramına benzemektedir (Küçükaltan vd., 2015:20).

Maddi kaynaklı ödüllendirmelerin geçerliliği sınırlı olduğundan dolayı dağıtımını adil ve dikkatlice olmadığı durumlarda motivasyonel işlevini kaybeder ve örgüt için zararlı bir hale dönüşür. Çalışanlar, gösterdikleri çabanın karşılığı olarak alması gerektiğini düşündüğü ödülleri aldıkları zaman dağıtım adaletinin adil olduğunu düşünürler. Dağıtım adaletinin adil olduğunu düşünen çalışanların örgütsel adalet seviyeleri ve motivasyonları yükselip daha verimli çalışırlar (Özdevecioğlu, 2003:72).

Deutsch'a göre dağıtım adaletinin “adalet”, “eşitlik” ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Dağıtıcının görevi, hedefe uygun dağıtım kuralını örgüt içerisinde uygulamaktır (Çeçen, 2013:107).

Dağıtıcının hedefi üretkenlik ise uygulanması gereken kural “adalet” olmalıdır; dağıtıcının hedefi örgüt içerisindeki uyumu sürdürmekse uygulanması gereken kural “eşitlik”tir; dağıtıcının hedefi örgüt üyeleri içerisinde en dezavantajlı üyelerin gereksinimlerini karşılamak ise “ihtiyaç” kuralı uygulanmalıdır. Burada bahsedilen her bir kural dağıtım adaletine ulaşmayı hedeflemektedir (İçerli, 2010:81).

## **b. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim adaleti, örgütte bulunanlar bağlamındaki iletişimi alakadar eden bir konudur. İşgörenlerin işyerindeki adalete dair fikirleri; bir kuralın uygulanması aşamasında bireyler bağlamındaki tavırların durumundan etkilenmektedir. Bu durum “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Küçükaltan vd., 2015:21).

Dağıtım ve işlemsel adalet ile ilgili araştırmalar devam ederken öte yandan örgütsel uygulamaların bireylerarası davranışlar ve yönetim ile iş görenler arasındaki iletişime odaklanan etkileşim adaleti gündeme gelmiştir (Özdevecioğlu, 2003:77).

Etkileşimsel adalet ilk olarak Bies ve Moag tarafından 1986 yılında geliştirilmiş ve adaletin iletişim kriteri olarak belirtilmiştir. Bies ve Moag’a göre işgörenler, yetkililerin kararların alınmasındaki haklılık yönlerini ortaya koyarak doğru ve eksiksiz bilgilendirme yapması durumunda kendilerine adilce tavır sergilendiğini düşünmektedirler. Bu boyut, kişiler arasındaki ilişkiyi ve örgüt alanında işçi ile işveren arasındaki tutum ve davranışları incelemektedir (Yeniçeri vd., 2009:104).

Çalışanların adalet algıları yalnızca dağıtım ve işlemsel süreçten etkilenmemekte bununla birlikte iş ortamında maruz kaldığı muameleler ve iletişim olanaklarında da etkilenmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde maruz kalınan tavırlar kişilerarası adaletin inceleme alanına girmektedir (İyigün, 2012:67).

Etkileşimsel adalet için, yöneticiler hakkında oluşturulan davranışsal adalet tanımı da yapılabilmektedir. Yani yöneticilerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar, çalışanların iş ortamında gördüğü muameleler doğrultusunda yöneticiler hakkında çalışanların oluşturmuş olduğu düşüncelerdir (Çeçen, 2013:111).

Özdevecioğlu’na göre ise etkileşimsel adalet dağıtım kararları (terfi, ödül, ikramiye vb. konusundaki kararlar) esnasında bireylere neyin nasıl ifade edileceğinin davranışsal biçimini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:79).

Adaletin bu boyutu, karar alıcılar ile iş görenler arasında oluşan insan ilişkilerini değerlendirmektedir. Etkileşimsel adalet diğer tür adaletlerin tam aksine resmi durum, konum ve davranışların haricinde bir anlayışa sahiptir (İçerli, 2010:88).

İşverenlerin karar alma süreci ve bu kararları açıklarken takınmış oldukları tavır ile oluşan bir adalet anlayışıdır. Bu boyut örgütsel adaletin beşeri yönünü temsil etmektedir. Ceza ya da ödül verilirken izlenmiş olan yollar, bunları ifade etme şekilleri ve çalışanlara karşı olan yaklaşım biçimleri bu türün inceleme alanına girmektedir (Yeniçeri vd., 2009:117).

Kişilerarası adalet, işverenler ile çalışanlar arasındaki sosyal bir diyalog olarak da nitelendirilmektedir. Olumlu iletişim, bulunduğu sosyal ortamlarda benlik saygısını, kimliğini ve rolünü şekillendirerek çalışanın hem psikolojik hem de fizyolojik (strese bağlı kas kasılmaları, mide bulantıları, baş ağrıları vb.) olarak daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır (İyigün, 2012:71).

Doğru iletişimin kurulduğu her ortamda sağlıklı bireyler oluşmakta ve kişiler kendilerini geliştirebilmektedir. Sağlıklı kişilerin bulunduğu ortamlar sağlıklı örgütleri, sağlıklı örgütler de sağlıklı toplumu meydana getirmektedir (Yeniçeri vd., 2009:86).

## **Sonuç**

Eğitim kurumlarında çalışanlar, örgütlerinde adaletsizlik hissettikleri zaman çaba-ödül dengesizliğinde olduğu gibi stres seviyeleri yükselir ve bundan dolayı sağlık durumları da olumsuz etkilenir. Stres seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak tükenmişlik yaşarlar ve kızgınlık, kırgınlık, saldırganlık gibi davranışlarda artış görülür.

Örgütte adaletin olmaması işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik gibi hususlarla ilgili olduğu saptanmıştır.

Eğitim kurumlarında çalışanlar, diğerlerine göre daha az kazanım elde ediyorsa adaletsizlik hisseder. İşvereniyle konuşarak kazanımlarının artmasını talep edebilir, daha az verimle çalışarak katkılarını azaltabilir, işvereniyle konuşarak diğer bireyin kazanımının azaltılmasını talep edebilir ya da çok çalışması için diğer bireye baskı yaparak katkısını arttırabilir.

Birey diğerine göre daha fazla kazanım elde ediyorsa suçluluk duygusuna kapılabilir. Böyle bir durumda kazanımı fazla olan birey işvereni ile görüşerek kendi kazanımlarının azaltılmasını ya da diğer bireyin kazanımlarının arttırılmasını talep edebilir. Katkısını arttırma yoluna giderek kazanımın adil olmasını sağlayabilir ya da diğer bireyin katkılarını azaltmasını sağlayabilir.

Bireyler iki oran içerisindeki dört bileşenden birini değiştiremiyorsa farklı çözüm yolları arar. Örneğin fazla kazanımı olan birey, diğerlerinden daha fazla katkı ortaya koyduğu konusunda kendisini ikna eder. Daha az kazanımı olan bireyler de diğerlerinin katkılarının daha fazla olduğu ve kendisinden daha nitelikli olduğu durumuna ikna olur.

Birey karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir ve farklı bir kişiyle kendisini karşılaştırma eğilimine girer. Adaletsizliğin ileri aşamalarında ise bireyler farklı iş arayışlarına girerek buldukları örgütleri terk etme yoluna gidebilirler.

Eğitim kurumlarında çalışanların ilk olarak örgütsel adalet kavramının ne olduğunu ve bunun belirtilerinin neler olduğunu bilmesi, hayatında farkındalık oluşturmaya önerilebilir. Bunun yanında sağlıklı beslenmeye önem vermeli, spor yapmalı ve verimliliğini arttırmak amacıyla yaşamlarında zaman yönetimi uygulamalıdır. Farklı hobiler edinerek stresten uzak durmaya çalışabilirler. Diğer kişilerle iletişim halinde olmaya özen göstererek, yaşadıkları herhangi bir sorun varsa bunu konuşarak, duygularını paylaşarak, sahip oldukları olumsuz duygularla başa çıkabilmelidirler. Ayrıca çalışanlar kendilerine baskı uygulandığını düşünüyorsa gerekli mercilere başvuruda bulunmaları teşvik edilebilir. Bunun yanında gerekiyorsa psikolojik yardım alabilirler.

## **Kaynakça**

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269.

Akyüz, Ü. ve Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38 (167), 273.

Alpkan, L., Dilek, H. ve Bozlağan, R. (2005). Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 44.

Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 27.

Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H. ve Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 306.

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 213.

Cole, M., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463.

Çeçen, A. (2013). *Adalet Kavramı: Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli.

Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Gençer, E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 201.

İyigün, Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49.

Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi / The Impact Of Organizational Justice On Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Journal of Management Economics ve Business*, 11 (26), 157.

Küçükaltan, D., Gürkan, Ç. ve Tükeltürk, Ş. (2015). The Mediating Role of Supervisor Support in the Effect of Person-Organization Fit on Job Satisfaction in Hospitality Enterprises. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3 (2), 17.

Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D. (2009). Düşüncelerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 4-5 Ekim, Ankara.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 96.

Poole, W. (2007). Organizational Justice as a Framework For Understanding Union Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30 (3), 739.

San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2014). Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği). *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 3 (7), 198.

Üreten, Z. ve Gemlik, H. (2016). Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (4), 44.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ İİİBF Dergisi*, 16, 899.

Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayınları.