



# Eğitim Yönetiminde Kurumsal Çerçeve Örgütsel Adalet Teori ve Yaklaşımlarının İncelenmesi

**Nehir DALGA**

Beden Eđitimi Öđretmeni ve Spor Koordinatörü  
rewer80@hotmail.com, ORCID:0009-0003-1731-1155

**Narin REHBER**

Sınıf Öđretmeni  
narinabirehber@gmail.com, ORCID:0009-0005-3675-7800

**Evren REHBER**

MEB Eğitim Yöneticisi  
evrenrehber@gmail.com, ORCID:0009-0009-8636-8124

## Özet

Örgütsel adalet teorileri; Adams'ın eşitlik teorisi, Deutsch'un dağıtım teorisi, Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı modeli, Crosby'nin görelî yoksunluk modeli, Thibaut ve Walker'in kişisel çıkar modeli ve grup değer modeli şeklinde sınıflandırılmıştır. Eşitlik teorisi, adalet algılamaları esnasında kişilerin, elde ettikleri ödüllerin ahlaki durumunun olup olmadığını sorgulamaktadır. Teoriyi meydana getiren hakkaniyet veya eşitlik kavramı dağıtımcı adalet ve zihinsel uyumsuzluk yaklaşımlarından oluşmaktadır. **Adalet yargı modelinde** çalışanların örgütlere yapmış oldukları katkılar sonucunda elde edeceklerinin adil bir şekilde olabilmesiyle ilgili gözlemlerde bulunulmuş ve bunun her şartta mümkün olmayacağı sonucuna varılmıştır. Hak edilen şekilde kazanımlar elde edilmesinin ve çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesinde uygun ortamların oluşturulmasının adil olacağı savunulmuştur. Dağıtım teorisi, kişinin fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumunu etkileyebilecek olan koşulların ve kazanımların bireyler arasında dağıtımını ile ilgilidir. Göreceli yoksunluk kuramı, eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı bir durumu anlatan teoridir. Bu kuramda, çelişkili ve olumsuz karşılaştırmalar yaparken

bireyin hissettiği duyguya atıfta bulunmaktadır. Kontrol modeline göre, bireylerin kararların adilliğine dair olan düşünceleri prosedürlerden yarar sağladıkları kazanımlara karşı ortaya çıkardıkları reaksiyonların büyük önemde belirleyicisidir. Grup değeri modelinde grup menfaatinin kişisel menfaatlerin önüne geçmesi gerektiği savunulmaktadır. Çalışanlar grupla birlikte hareket ederek kendilerine adil davranılması beklenilmektedir. Bu modelde bireyler, bir gruba ait olmak ve grup arkadaşları ile uzun süreli ilişkiler içerisinde kalmak isterler.

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

### **Examination of Organizational Justice Theories and Approaches in Educational Management within an Institutional Framework**

#### **Abstract**

Organizational justice theories are classified as Adams' equality theory, Deutsch's distribution theory, the justice judicial model developed by Leventhal, Crosby's relative deprivation model, Thibaut and Walker's self-interest model and the group value model. The theory of equality questions whether people have a moral state of the rewards they receive during their perceptions of justice. The concept of equity or equality that makes up the theory consists of distributive justice and mental incompatibility approaches. Observations have been made about the fairness of what employees will receive as a result of their contributions to organizations in the justice judicial model and it has been concluded that this will not be possible under all circumstances. It was argued that it would be fair to obtain the gains deservedly and to create appropriate environments for the needs of employees to be taken into consideration. Distribution theory is related to the distribution of conditions and achievements between individuals that can affect a person's physical, psychological, social and economic status. Decateration theory is related to the distribution of conditions and achievements between individuals. The theory of relative deprivation is a theory that describes a situation experienced by an individual who cannot benefit from equality. In this theory, it refers to the emotion that an individual feels when making contradictory and negative comparisons. According to the control model, individuals' thoughts about the fairness of decisions are a major determinant of the reactions they elicit against the gains they benefit from procedures. In the group value model, it is argued that group interests should take precedence over personal interests. Employees are expected to act together with the group and treat their cats fairly. In this model, individuals want to belong to a group and stay in long-term relationships with their groupmates.

**Key Words:** Educational Institutions, Educational Administration, Organizational Justice

## **Giriş**

Örgütsel adalet teorileri; Adams'ın eşitlik teorisi, Deutsch'un dağıtım teorisi, Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı modeli, Crosby'nin görelî yoksunluk modeli, Thibaut ve Walker'in kontrol (kişisel çıkar) modeli ve grup değer modeli şeklinde sınıflandırılmıştır.

Eşitlik teorisi, adalet algılamaları esnasında kişilerin, elde ettikleri ödüllerin ahlaki durumunun olup olmadığını sorgulamaktadırlar (İçerli, 2010).

Teoriyi meydana getiren hakkaniyet veya eşitlik kavramı Homans'ın "dağıtımcı adalet" ve Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" yaklaşımlarından oluşmaktadır (Özçınar vd., 2015).

Fakat bu teorinin çalışma hayatına adapte edilebilmesi açısından kapsamı en geniş araştırmayı John Stacy Adams gerçekleştirmiştir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Leventhal adalet yargı modelinde çalışanların örgütlere yapmış oldukları katkılar sonucunda elde edeceklerinin adil bir şekilde olabilmesiyle ilgili gözlemlerde bulunmuş ve bunun her şartta mümkün olamayacağı sonucuna varmıştır (Şeşen, 2010).

Hak edilen şekilde kazanımlar elde edilmesinin ve çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesinde uygun ortamların oluşturulmasının adil olacağını savunmuştur. İşgörenlerin dağıtım sürecine dair, adalet anlayışlarını direkt olarak etkileyecek işlemsel adalet ile ilgili kurallar bulunmaktadır.

Deutsch'nin öne sürdüğü dağıtım teorisinde, kişinin fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumunu etkileyebilecek olan koşulların ve kazanımların bireyler arasında dağıtımını ile ilgilidir (Mücella vd., 2017).

Ödül, ceza, terfi, statü, ücret gibi çıktıların işgörelere nasıl paylaştırıldığı ve onların bu paylaşımı algılama biçimleridir. Deutsch'a göre, dağıtım adaletine ilişkin üç önemli kural söz konusudur (Akduman vd., 2015).

Deutsch dağıtım adaletinde üç kural bulunur. Bunlar şunlardır:

- 1.Hakkaniyet,
- 2.Eşitlik,
- 3.İhtiyaç ilkesidir.

Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı, eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı bir durumu anlatan teoridir (Gürbüz vd., 2016).

Göreceli yoksunluk kuramında, çelişkili ve olumsuz karşılaştırmalar yaparken bireyin hissettiği duyguya atıfta bulunulur.

Webster sözlüğünde göreceli yoksunluk duygusu, düşmanlık duygusu ve hoşnutsuzluk olarak ifade edilen bir çeşit öfkedir. Aynı zamanda göreceli yoksunluk duygusuna küskünlük ve şikâyet duygusu da denilebilir. Göreceli yoksunluk, bireyin arzu ettiği bir şeyden haksız şekilde yoksun bırakılma hissidir (Yılmaz, 2020).

Kontrol modeli Thibaut ve Walker tarafınca geliştirilmiş olup bu modele göre, bireylerin kararların adilliğine dair olan düşünceleri prosedürlerden yarar sağladıkları kazanımlara karşı ortaya çıkardıkları reaksiyonların büyük önemde belirleyicisidir (İçerli, 2010).

Farklı bir söylemle bireyler kendi istedikleri şekilde kazanımlara sahip olamasalar bile, kazanımların belirlenme sürecinde kontrol imkanı veren kurallar bulunduğu kazanımlarının adil olduğunu düşünebilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Grup değeri modeli Tyler ve Lind (1992) tarafından geliştirilen modeldir. Grup menfaatinin kişisel menfaatlerin önüne geçmesi gerektiği savunulur. Çalışanlar gruba birlikte hareket ederek kendilerine adil davranılmasını beklerler.

Grup içerisinde birlik ve beraberlik esastır ve birbirleriyle olan ilişkileri geliştirmeye önem verirler. Kişiler arası ilişkiyi temel alır. Bu modelde bireyler, bir gruba ait olmak ve grup arkadaşları ile uzun süreli ilişkiler içerisinde kalmak isterler.

## **ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ**

### **1.Adams'ın Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi**

Eşitlik teorisi, adalet algılamaları esnasında kişilerin, elde ettikleri ödüllerin ahlaki durumunun olup olmadığını sorgulamaktadırlar (İçerli, 2010).

Teoriyi meydana getiren hakkaniyet veya eşitlik kavramı Homans'ın "dağıtımcı adalet" ve Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" yaklaşımlarından oluşmaktadır (Özçınar vd., 2015).

Fakat bu teorinin çalışma hayatına adapte edilebilmesi açısından kapsamı en geniş araştırmayı John Stacy Adams gerçekleştirmiştir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Dağıtım adaletinin temelini eşitlik teorisi oluşturur. Adams'a göre işgörenlerin güdülenme seviyelerinin yüksekliği, örgütteki ödüllendirilmeleri, takdir edilmeleri ve örgüte olan bağlılıklarının çoğaltılması ile mümkün olabilir (Şamdan, 2022).

Eşitlik teorisinde örgüt çalışanları bilgi, beceri, emek gibi girdiler sonucunda elde ettikleri çıktıları kendileriyle benzer işleri yapan çalışanlar ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda işgörenler eşitlik veya eşitsizlik duygusunu yaşarlar.

Adams, adalete dair görüşlerini eşitlik denklemi şeklinde adlandırdığı bir eşitlikle açıklamıştır. Eşitlikte her iki yönünde mevcudiyeti söz konusudur. Eşitlik denklemindeki oran kazanım ve katkı oranıdır (Töremen ve Tan, 2010).

Bu oranda oluşacak eşitsizlik durumu, adaletin olmadığı anlamına gelmekte ve taraflardan birinin diğerine kıyasla daha fazla kar elde ettiği anlamına gelmektedir. Bu teorideki eşitlik kişinin kazanımı/kişinin katkısı ve diğer kişinin kazanımı/diğer kişinin katkısı şeklinde açıklanabilir (Yılmaz ve Öztürk, 2017). Adams'a göre bu orantıdaki eşit olmama durumu adaletsizlik anlamına gelmektedir ve bu durum kar sağlayan durumdaki bireye kendini suçlu hissettirirken diğerinin de ona hiddetlenmesine sebep olmaktadır.

Teori, adil olmayan bir biçimde ücret aldığını düşünen kişilerin çalışma performanslarının azalacağını, ancak bu adaletsizliklerin yok edilmesi durumunda tekrardan güdüleneceklerini öne sürmektedir (Uysal ve Tayfun, 2019).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, birey kazanımlarını yaptıkları katkıları doğrultusunda elde etmeyi beklemekte ve buna göre kazanımlarının adilliğini değerlendirmektedir. Sonrasında ise katkı ve kazanımlarını oranlar dahilinde referans seçtiği kişi ve kişilere göre karşılaştırmakta ve bunun sonucunda eşitlik olup olmadığına karar vermektedir.

Teoriye göre Adams, en çok katkı sağlayanın en fazla kazanım elde etmesi olarak tanımlanan hakkaniyet (equity) kavramı üzerinde durmaktadır (Ulutaş, 2018).

Ancak daha sonrasında yapılan araştırmalar, hakkaniyetin kazanımların dağıtımının adilliğini

sağlamada yalnızca tek kural olmadığını hakkaniyet dışında başka ilke ve kuralların da olduğunu 108 ileri sürmüştür. Burada bahsedilen dağıtım kuralları Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli başlığı altında detaylıca açıklanmıştır (Kılıç ve Kademli, 2019).

## **2.Leventhal'in Adalet Yargı Modeli**

Bu modelde Leventhal çalışanların örgütlere yapmış oldukları katkılar sonucunda elde edeceklerinin adil bir şekilde olabilmesiyle ilgili gözlemlerde bulunmuş ve bunun her şartta mümkün olamayacağı sonucuna varmıştır (Şeşen, 2010).

Hak edilen şekilde kazanımlar elde edilmesinin ve çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesinde uygun ortamların oluşturulmasının adil olacağını savunmuştur. İşgörenlerin dağıtım sürecine dair, adalet anlayışlarını direkt olarak etkileyecek altı adet işlemsel adalet ile ilgili kural bulunur. Bahsedilen kurallar şu şekildedir (Demirhan ve Karaman):

### *1.Tutarlı olmak:*

Dağıtımla alakalı alınacak kararlar zamana ve bireylere yönelik olarak değişmemeli, kendi içerisinde uyumlu olmalıdır.

### *2.Önyargılı olmamak:*

Dağıtım sürecinde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak gerekmektedir.

### *3.Doğruluk:*

Bilgiler gerçeğe dayanmalı, en az hatayla toplanmalıdır.

### *4.Düzeltilbilirlik:*

İşgörenlerin alınan kararlara gerektiğinde itiraz edebilmeleri ve o kararların düzeltilmesinin

mümkün olmasıdır.

#### *5.Temsilcilik:*

Kişileri etkileyecek olan kararların alınması sürecinde kişiler arasından temsilciler seçilmesi ve sürece dâhil edilmesidir.

#### *6.Etik:*

Uygulanacak kararların, bilhassa dağıtım ve işleme alakalı, çalışanların ahlak değerleri ile aynı doğrultuda olmasıdır.

### **3.Deutsch'un Dağıtım Teorisi**

Deutsch'nin öne sürdüğü dağıtım teorisinde, kişinin fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumunu etkileyebilecek olan koşulların ve kazanımların bireyler arasında dağıtımını ile ilgilidir (Mücella vd., 2017).

Ödül, ceza, terfi, statü, ücret gibi çıktıların işgörenlere nasıl paylaştırıldığı ve onların bu paylaşımı algılama biçimleridir. Deutsch'a göre, dağıtım adaletine ilişkin üç önemli kural söz konusudur (Akduman vd., 2015).

Deutsch dağıtım adaletinde üç kural bulunur. Bunlar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç ilkesidir. Hakkaniyet ilkesi, her çalışanın katkısı oranında çıktılarından pay almasını belirtmektedir. Eşitlik ilkesi, çalışanların katkıları dikkate alınmadan çıktılarından her çalışanın eşit şekilde pay almasını belirtir. İhtiyaç ilkesi, her çalışanın belirli bir refah seviyesine ulaşabilecek şekilde katkıları dikkate alınmadan çıktılarından pay almasını ister (Yücelkaya ve Polat, 2020).

Araştırmacılar, görüşleri ve yaklaşımları ile dağıtımsal adalet kavramına yeni bir bakış açısı sağlamışlar ve yalnızca bir hakkaniyet normu üzerinden değil gerekirse farklı normlarında dağıtımsal adalet üzerinde etkin olabileceğini tespit etmişlerdir (Gürbüz vd., 2016).

#### **4.Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Modeli**

Göreceli yoksunluk kuramı, eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı bir durumu anlatan teoridir (Gürbüz vd., 2016). Göreceli yoksunluk kuramında, çelişkili ve olumsuz karşılaştırmalar yaparken bireyin hissettiği duyguya atıfta bulunulur.

Webster sözlüğünde göreceli yoksunluk duygusu, düşmanlık duygusu ve hoşnutsuzluk olarak ifade edilen bir çeşit öfkedir. Aynı zamanda göreceli yoksunluk duygusuna küskünlük ve şikayet duygusu da denilebilir.

Göreceli yoksunluk, bireyin arzu ettiği bir şeyden haksız şekilde yoksun bırakılma hissidir (Yılmaz, 2020).

Crosby (1976) tarafından geliştirilen göreceli yoksunluk teorisinde, belirli kurallara göre yapılan ödül ve ücret dağıtımının, işgörenlerin kendilerini toplumdaki diğer kişiler ile kıyaslamaya iteceğini ve bununla birlikte işgörenlerde küskünlük ve yoksunluk düşüncesi yaratacağını öne sürmüştür.

Göreceli yoksunluk teorisi, örgütün alt kademe çalışanları ile üst kademe arasındaki kıyaslama ile ilgilidir. Alt kademe çalışanları ile üst kademe çalışanları arasındaki sınıflar arası karşılaştırmalar adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Bu algı, işgörenlerde isyan etme durumu, şiddet yönelimi, depresyon gibi duyguların şiddetli bir şekilde yaşanmasına neden olabilecektir (Altınlı vd., 2021).

#### **5.Thibaut ve Walker 'in Kontrol (Kişisel Çıkar) Modeli**

Kontrol modeli Thibaut ve Walker tarafınca geliştirilmiş olup bu modele göre, bireylerin kararların adillğine dair olan düşünceleri prosedürlerden yarar sağladıkları kazanımlara karşı ortaya çıkardıkları reaksiyonların büyük önemde belirleyicisidir (İçerli, 2010).

Farklı bir söylemle bireyler kendi istedikleri şekilde kazanımlara sahip olmasalar bile, kazanımların belirlenme sürecinde kontrol imkanı veren kurallar bulunduğu kazanımlarının adil olduğunu düşünebilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Thibaut ve Walker, bireylerin süreç kontrollerinin yüksek seviyede olmasının, karar verme



sürecinde kontrol sahibi olmasalar bile adalet algılarının yükselmesi doğrultusunda sonuçlar elde etmişlerdir.

Örgüt çalışanlarınca istenen seviyedeki kazanımlar örgütte adalet algısı yaratırken, istenmeyen kazanımlarda adaletsizlik düşüncesi oluşmaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016).

Kişisel çıkar modeline göre bireyler çıkarları doğrultusunda davranır ve buna göre hareket ederler. Bu model süreç kontrolü ve karar kontrolünden oluşmaktadır.

Süreç kontrolü, anlaşmazlığın giderilmesinde yararlanılacak bilginin elde edilmesi ve seçiminde kontrolü kullanmayı ifade ederken, karar kontrolü ise anlaşmazlığın çözümündeki en son kararlarda kişinin edinmiş olduğu tek yönlü kontrolü ifade etmektedir (Şamdan, 2022).

## **6.Grup Değeri Modeli**

Tyler ve Lind (1992) tarafından geliştirilen modeldir. Grup menfaatinin kişisel menfaatlerin önüne geçmesi gerektiği savunulur. Çalışanlar grupla birlikte hareket ederek kendilerine adil davranılmasını beklerler.

Grup içerisinde birlik ve beraberlik esastır ve birbirleriyle olan ilişkileri geliştirmeye önem verirler. Kişiler arası ilişkiyi temel alır. Bu modelde bireyler, bir gruba ait olmak ve grup arkadaşları ile uzun süreli ilişkiler içerisinde kalmak isterler.

Grup üyesi olmak, insanların mevcut sosyal hayatının büyük bir bölümünü oluşturur ve insanlar yapıları gereği bir gruba ait olmak isterler. Çünkü bir gruba ait olduklarında sosyal statü ve özsaygı elde edebileceklerini düşünürler (Özçınar vd., 2015)

## **Sonuç**

Sonuç olarak çalışma süresince işlenen örgütsel adalet çerçevesinde oluşturulan teori ve yaklaşımların eğitim yönetimi ve eğitim kurumları paralelinde farklılıklar sergilediği söylenebilir.

Eşitlik teorisi, adalet algılamaları esnasında kişilerin, elde ettikleri ödüllerin ahlaki durumunun

olup olmadığını sorgulamaktadırlar. Dağıtım adaletinin temelini eşitlik teorisi oluşturur.

Eşitlik teorisinde örgüt çalışanları bilgi, beceri, emek gibi girdiler sonucunda elde ettikleri çıktıları kendileriyle benzer işleri yapan çalışanlar ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda işgörenler eşitlik veya eşitsizlik duygusunu yaşarlar.

Adams, adalete dair görüşlerini eşitlik denklemi şeklinde adlandırdığı bir eşitlikle açıklamıştır. Eşitlikte her iki yönünde mevcudiyeti söz konusudur. Eşitlik denklemindeki oran kazanım ve katkı oranıdır. Bu oranda oluşacak eşitsizlik durumu, adaletin olmadığı anlamına gelmekte ve taraflardan birinin diğerine kıyasla daha fazla kar elde ettiği anlamına gelmektedir.

Adalet yargı modelinde hak edilen şekilde kazanımlar elde edilmesinin ve çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesinde uygun ortamların oluşturulmasının adil olacağı savunulmuştur. İşgörenlerin dağıtım sürecine dair, adalet anlayışlarını direkt olarak etkileyecek işlemsel adalet ile ilgili kuralların yer aldığı görülmektedir.

Dağıtım teorisinde temel kurallar bulunmaktadır: hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç ilkesi. Hakkaniyet ilkesi, her çalışanın katkısı oranında çıktılarından pay almasını belirtmektedir. Eşitlik ilkesi, çalışanların katkıları dikkate alınmadan çıktılarından her çalışanın eşit şekilde pay almasını belirtir. İhtiyaç ilkesi, her çalışanın belirli bir refah seviyesine ulaşabilecek şekilde katkılar dikkate alınmadan çıktılarından pay almasını ister.

Göreceli yoksunluk teorisi, örgütün alt kademe çalışanları ile üst kademe arasındaki kıyaslama ile ilgilidir. Alt kademe çalışanları ile üst kademe çalışanları arasındaki sınıflar arası karşılaştırmalar adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Bu algı, işgörenlerde isyan etme durumu, şiddet yönelimi, depresyon gibi duyguların şiddetli bir şekilde yaşanmasına neden olabilecektir.

Kişisel çıkar modeline göre bireyler çıkarları doğrultusunda davranır ve buna göre hareket ederler. Bu model süreç kontrolü ve karar kontrolünden oluşmaktadır. Süreç kontrolü, anlaşmazlığın giderilmesinde yararlanılacak bilginin elde edilmesi ve seçiminde kontrolü kullanmayı ifade ederken, karar kontrolü ise anlaşmazlığın çözümündeki en son kararlarda kişinin edinmiş olduğu tek yönlü kontrolü ifade etmektedir.

Grup değeri modelinde grup üyesi olmak, insanların mevcut sosyal hayatının büyük bir bölümünü oluşturur ve insanlar yapıları gereği bir gruba ait olmak isterler. Çünkü bir gruba ait olduklarında sosyal statü ve özsaygı elde edebileceklerini düşünürler.

## **Kaynakça**

AYKANAT, Z., & YILDIRIM, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2).

BAHADIR, M. ve LEVENT, F. (2022). The Mediating Role of Locus of Control in the Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism in School Organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(2), 329-345.

BAKİOĞLU, A. ve DEMİR BİLEK, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770.

BİES, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.

BRADLEY, G. ve SPARKS, B. A. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of experimental social psychology*, 38(6), 545-555.

BULUÇ, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.

CANEY, S. (2001). International distributive justice. *Political Studies*, 49(5), 974-997.

CANSOY, R. ve POLATCAN, M. (2018). TÜRKİYE'DE OKULLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ARAŞTIRMALARI: AMPİRİK ARAŞTIRMALARA BİR BAKIŞ. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.

CROPANZANO, R., PREHAR, C. A. ve CHEN, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.

DOĞAN, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt içi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78.

DOĞAN, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.

ELMA, C. (2013). The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.

GREENBERG, J. ve BİES, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.

İŞMAN, A. (2001). Bilgisayar ve eğitim. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 1-34.

JNANESWAR, K. ve RANJİT, G. (2021). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1-19.

LAMBERT, E. G., TEWKSURY, R., OTU, S. E. ve ELECHİ, O. O. (2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among Nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2-3), 180-204.

LUO, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management journal*, 50(3), 644-664.

POLAT, S. ve CELEP, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.

ŞEŞEN, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.

TAŞ, A. M. ve YEŞİLTAS, P. D. (2016). Okul müdürlerinin değer ve değer kazanımına ilişkin görüşleri. *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 1125-1146.

ÜLTANIR, G. (2003). Eğitim ve kültür ilişkisi eğitimde kültürün hangi boyutlarının genç kuşaklara aktarılacağı kaygısı. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3).

VARDARLIER, P. ve İNCESU, E. (2021). ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ TEZ ÇALIŞMALARININ İNCELENMESİ. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 704-727.

ZENGİN, Y. ve KAYGIN, E. (2016). ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 391-415.