



**PROJE OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA SÜRECİNİN EĞİTİM  
YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BAĞLAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**İsmail Sarı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MART, 2025**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek şartıyla tezin bitirme tarihinden itibaren geçerli olmak üzere altı (6) ay sonra fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı :İsmail

Soyadı :Sarı

Bölümü :Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

### TEZİN

Türkçe Adı: Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecinin Eğitim Yöneticilerinin  
Örgütsel Adalet Algısı Bağlamında Değerlendirilmesi

İngilizce Adı: Evaluation of the Process of Appointing Principals to Project Schools  
in the Context of Education Administrator's Perception of Organizational Justice

## **ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Bu tezin yazım, araştırma ve tüm süreçlerinde bilimsel etik ve ahlak ilkelerine uyduğumu; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; yararlandığım tüm kaynakların kaynak gösterin ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışında tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu; kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı; bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: İsmail SARI

İmza:

## JÜRİ ONAY SAYFASI

İsmail Sarı tarafından hazırlanan “Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecinin Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algısı Bağlamında Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Zühal Topcu

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

**Başkan:** Prof. Dr. Neslin İhtiyaroğlu

Eğitim Bilimleri Bölümü, Kırıkkale Üniversitesi

.....

**Üye:** Doç. Dr. Fatih Şahin

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 18/03/2025

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban ÇETİN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

## İTHAF

*Akademiye adım attığım bu ilk basamak şahsım için son derece önemlidir. Bu minvalde önemli gördüğüm bu adımın son aşaması olan tezimi kızım Elif Bilge'ye ve genç yaşta şehadetiyle yüreğimizi dağlayan meslektaşım cennet mekân Şehit Öğretmen Necmettin Yılmaz'a ithaf ederim.*

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanma sürecinde aileme ayıramadığım zamanı akademik çalışmalara harcadım diyebilirim. Bu anlamda anlayış gösterip bana destek olmasından ötürü eşime, tüm geniş aileme ve kardeş gibi bildiğim arkadaşlarıma teşekkür ederim. Çalışmamda bilimsel sürecin veri toplama basamağının esasında ne denli zor olduğuna şahit oldum. Veri toplamamda vakitlerini ayırarak bana yardımcı olan meslektaşlarıma teşekkür ederim. Akademinin mesleğime ve hayata bakış açımında ve de entelektüel birikimime sağladığı katkıyı göz önüne alarak ders aldığım tüm hocalarıma teşekkür ederim. Çalışmamı tamamlamamda bana verdikleri destekten dolayı tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Zühal Topçu'ya ve danışmanım gibi tezimle ilgilenip desteğini esirgemeyen sevgili hocam Doç. Dr. Fatih Şahin'e teşekkürü borç bilirim.

# **PROJE OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA SÜRECİNİN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**İsmail Sarı**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Mart 2025**

## **ÖZ**

Milli Eğitim Bakanlığınca proje okullarına yönetici ataması diğer kamu okullarından farklı olarak özel bir yönetmeliğe bağlanmıştır. Bu maddeye göre yapılan atamalarda herhangi bir sınav kriteri yoktur. Bakanlıkça doğrudan yapılan bu atamaların eğitimin paydaşlarınca tartışma konusu olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile proje okullarına yönetici atama uygulamasının eğitim çalışanlarında nasıl bir adalet ve hakkaniyet algılamasına neden olduğu açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda sözü geçen uygulamanın örgütsel adalet temelinde nasıl değerlendirildiği incelenmiştir. Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Bulgularda ise katılımcıların atama uygulaması için eşitlik, liyakat ve şeffaflık gibi konularda endişelerini dile getirerek konuya ilişkin örgütsel adalet algılamalarını ortaya koymuştur. Bu ifadeler çalışmanın eğitim yönetimi alanı için katkı sunabileceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Proje okulları, örgütsel adalet, yönetici atamaları

**Sayfa adedi:** xiii+81

**Danışman:** Prof. Dr. Zühal Topcu

**EVALUATION OF THE PROCESS OF APPOINTING PRINCIPALS  
TO PROJECT SCHOOLS IN THE CONTEXT OF EDUCATION  
ADMINISTRATOR’S PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL  
JUSTICE  
(M.S. Thesis)**

**İsmail Sarı  
GAZI UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCE  
March 2025**

**ABSTRACT**

The Ministry of National Education has made the assignment of administrators to project schools subject to a special regulation, unlike other public schools. According to this article, there is no exam criterion in the assignments made. It has been observed that these assignments made directly by the Ministry have been a subject of discussion by the stakeholders of education. This study has attempted to reveal what kind of justice and fairness perception the application of assigning administrators to project schools causes in education workers. In this context, it has been examined how the aforementioned application is evaluated on the basis of organizational justice. Qualitative method has been used in the research. In the findings, the participants have expressed their concerns about issues such as equality, merit and transparency for the assignment application and have revealed their perceptions of organizational justice regarding the subject. These statements show that the study can contribute to the field of educational administration.

Key words: Project schools, organizational justice, managerial appointments

Number of Pages: xiii+81

Advisor: Prof. Dr. Zühal Topcu

## İÇİNDEKİLER

|                                              |      |
|----------------------------------------------|------|
| TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ..... | i    |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....           | ii   |
| İTHAF .....                                  | iii  |
| TEŞEKKÜR.....                                | iv   |
| ÖZ .....                                     | v    |
| ABSTRACT .....                               | vi   |
| İÇİNDEKİLER.....                             | vii  |
| TABLolar LİSTESİ .....                       | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                        | xii  |
| SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....         | xiii |
| BÖLÜM I .....                                | 1    |
| GİRİŞ.....                                   | 1    |
| 1.1.Problem Durumu .....                     | 1    |
| 1.2.Araştırmanın Amacı .....                 | 4    |
| 1.3.Araştırmanın Önemi.....                  | 5    |
| 1.4.Varsayımlar .....                        | 6    |
| 1.5.Sınırlılıklar.....                       | 6    |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.Tanımlar .....                                                   | 6         |
| 1.6.1.Proje Uygulayan Okullar .....                                  | 6         |
| 1.6.2.Proje Okullarına Yönetici Atamaya Dair İlgili Yönetmelik ..... | 7         |
| 1.6.3.Örgütsel Adalet .....                                          | 8         |
| <b>BÖLÜM II.....</b>                                                 | <b>10</b> |
| <b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>                                       | <b>10</b> |
| 2.1.Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları.....                        | 10        |
| 2.1.1.Adalet Kavramı .....                                           | 10        |
| 2.1.2.Örgütsel Adalet .....                                          | 11        |
| 2.2.Örgütsel Adaletin Boyutları.....                                 | 13        |
| 2.2.1.Dağıtım Adaleti .....                                          | 13        |
| 2.2.2.İşlemsel Adalet / Süreç Adaleti .....                          | 15        |
| 2.2.3.Etkileşimsel Adalet.....                                       | 16        |
| 2.3.Örgütsel Adalet Kuramları.....                                   | 17        |
| 2.3.1.Reaktif İçerik Kuramları .....                                 | 17        |
| 2.3.1.1.Dağıtım Adaleti Kuramı .....                                 | 18        |
| 2.3.1.2.Eşitlik Kuramı.....                                          | 19        |
| 2.3.1.2.Görelî Yoksunluk Kuramı .....                                | 21        |
| 2.3.2.Proaktif İçerik Kuramları.....                                 | 22        |
| 2.3.2.1.Adalet-Yargı Kuramı .....                                    | 22        |
| 2.3.2.2. Adalet GÜDÜSÜ Kuramı .....                                  | 23        |
| 2.3.3.Reaktif Süreç Kuramları.....                                   | 24        |
| 2.3.3.1.Süreç Adaleti Kuramı .....                                   | 25        |
| 2.3.4.Proaktif Süreç Kuramları .....                                 | 26        |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.4.1.Dağıtım Tercihi Kuramı.....                           | 26 |
| 2.4.Örgütsel Adaletin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....         | 28 |
| 2.4.1.Örgütsel Bağlılık ve Adalet İlişkisi .....              | 28 |
| 2.4.1.1.Dağıtım Tercihi Kuramı.....                           | 28 |
| 2.4.1.1.1.Duygusal (Tutumsal) Bağlılık.....                   | 30 |
| 2.4.1.1.2.Devam Bağlılığı.....                                | 33 |
| 2.4.1.1.3.Normatif Bağlılık.....                              | 34 |
| 2.4.1.2.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....    | 35 |
| 2.4.2.Örgütsel Motivasyon ve Adalet İlişkisi .....            | 36 |
| 2.4.2.1.Motivasyon Kavramı.....                               | 36 |
| 2.4.2.1.1.Fizyolojik Motivelere.....                          | 37 |
| 2.4.2.1.2.İçsel Motivelere .....                              | 38 |
| 2.4.2.1.3.Sosyal Motivelere .....                             | 38 |
| 2.4.2.1.4.Psikolojik Motivelere.....                          | 38 |
| 2.4.2.2.Başlıca Motivasyon Teorileri .....                    | 39 |
| 2.4.2.2.1.Kapsam Teorileri.....                               | 39 |
| 2.4.2.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....            | 39 |
| 2.4.2.2.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....             | 41 |
| 2.4.2.2.1.3.Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....               | 41 |
| 2.4.2.2.1.4.McClelland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....        | 42 |
| 2.4.2.2.2.Süreç Teorileri.....                                | 42 |
| 2.4.2.3.Motivasyon ve Adalet Arasındaki İlişki.....           | 43 |
| 2.4.3.Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet İlişkisi.....            | 44 |
| 2.4.3.1.Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....                     | 44 |
| 2.4.3.2.Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet Arasındaki İlişki..... | 45 |
| BÖLÜM III .....                                               | 46 |

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>YÖNTEM.....</b>                                                                                                                | <b>46</b> |
| 3.1.Araştırmanın Modeli .....                                                                                                     | 46        |
| 3.2.Çalışma Grubu .....                                                                                                           | 47        |
| 3.3.Verİ Toplama Aracı.....                                                                                                       | 48        |
| 3.4.Verİ Toplama Süreci.....                                                                                                      | 49        |
| 3.5.Verİlerin Analizi.....                                                                                                        | 49        |
| 3.6.Geçerlik ve Güvenİrlİk .....                                                                                                  | 50        |
| <b>BÖLÜM IV .....</b>                                                                                                             | <b>52</b> |
| <b>BULGULAR ve YORUM.....</b>                                                                                                     | <b>52</b> |
| 4.1.Proje Okulları Hakkında Genel Düşünceler Nelerdir.....                                                                        | 52        |
| 4.2.Katılımcıların Proje Okullarına Yönetici Atanma Kriterleri Konusunda Beklentileri Nelerdir .....                              | 56        |
| 4.3.Katılımcılar Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecini Adalet, Eşİtlİk Ve Şeffaflık Yönleriyle Nasıl Değerlendirmektedir ..... | 60        |
| <b>BÖLÜM V .....</b>                                                                                                              | <b>66</b> |
| <b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                          | <b>66</b> |
| 5.1.Tartışma ve Sonuç.....                                                                                                        | 66        |
| 5.2.Önerİler .....                                                                                                                | 68        |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                                                                             | <b>71</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                | <b>76</b> |
| Ek 1. Görüşme Formu Örneği .....                                                                                                  | 77        |
| Ek 2. Etik Kurul Onayı .....                                                                                                      | 80        |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler .....                                                     | 48 |
| Tablo 2. Proje Okulları Hakkında Genel Düşünceler .....                                                    | 53 |
| Tablo 3. Yönetici Atama Kriterleri Beklentileri.....                                                       | 57 |
| Tablo 4. Yönetici Atama Süreçlerinin Örgütsel Adalet, Etik,Eşitlik gibi Boyutlarda Değerlendirilmesi ..... | 61 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <i>Şekil 1.</i> Adams'ın eşitlik kuramı.....          | 14 |
| <i>Şekil 2.</i> Tutumsal bağlılık süreci.....         | 31 |
| <i>Şekil 3.</i> Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi..... | 40 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB

Milli Eğitim Bakanlığı

ÖSYM

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

MEB-EKYS

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına  
Yönetici Seçme Sınavı

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde problem durumuna, araştırmanın amacına ve önemine, araştırmanın varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırmaya ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

Örgütü hedefine ulaştırmak, daha başarılı ve verimli kılmak için yeni kuramsal yaklaşımlar; kavramlar etrafında yeni yönetsel anlayışlar ortaya koymuştur. Bu anlayışların birçoğu örgütsel mensubiyete yani aidiyet duygusuna önemle atıfta bulunmaktadır. Bu mensubiyet duygusunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler de bunlar kadar önem arz edebilir. Bahsi geçen faktörlerden biri de “örgütsel adalet” kavramıdır. Örgüt içerisinde adil bir düzen olduğu düşüncesi örgüt mensuplarının motivasyonu açısından önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir & Cemaloğlu, 2021).

Örgütlerin hedefleri olduğu gibi onu oluşturan bireylerin de elbette beklentileri ve amaçları vardır (Belenkuyu & Yücel, 2021). Örgütler popülasyon ekolojisi kuramına göre bireyler gibi canlı organizmalardır; doğar, büyür, gelişir ve ölürler (Öztaş, 2015). Bu bakımdan örgütlerin gelişim ve işleyiş süreçleri de insan vücudu gibi hassas denge ve ölçülere sahiptir

denilebilir. Bu sosyal ve canlı yapıları hedefleri doğrultusunda doğru bir şekilde çalıştırmak için ihtiyaç duyulan bilgi ve uygulamalar vardır. İşte örgütsel adalet kavramı bu uygulamalardan biri olarak karşımıza çıkar. Bir örgüt olarak okullarda da örgütsel adalet algısının pozitif yönde olması gereklidir (Ercan, 2021). Örgütsel adaletin kuramsal boyutları düşünüldüğünde, kaynakların adil bir biçimde paylaştırılması gerekliliği görülmektedir. Bir örgüt için dağıtım tabi tutulan kaynaklardan biri de terfiler yani makamlardır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Yönetici pozisyonları örgüt açısından birer kaynak, çalışanlar için de bu pozisyonlara sahip olmak bir kazanımdır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) açısından proje okullarına yönetici atama sürecinin örgütsel adalet boyutu sahada konuşulan ve bu araştırmanın temel sorunsalını teşkil eden konudur. Bütün devlet okullarına yönetici ataması yapılırken Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) puanları ve devamında yapılan sözlü sınav puanları esas alınırken proje okulu statüsüne sahip okullara yönetici atanmasında herhangi bir yazılı veya sözlü sınav puanlaması ve değerlendirmesi söz konusu değildir. İşte bu durum yıllardır öğretmenler ve eğitim yöneticileri tarafından tartışılmakta ve adil bir uygulama olmadığı ileri sürülmektedir (turkegitimsen.org.tr, 2023).

Kariyer; belirli bir işte ilerlemek marifetiyle daha fazla deneyim, yetenek kazanmak ve sorumluluk üstlenip saygınlık kazanmak anlamına gelir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Yaptığı işte ilerleyerek daha fazla kazanç, statü ve prestij elde etmek de kariyer olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişimi dikey ve yatay olmak üzere iki farklı şekilde görülebilir. Örneğin eğitim camiasında öğretmen iken uzman veya başöğretmen olmak yatay kariyer gelişimidir. Öğretmenken eğitim yöneticisi (müdür yardımcısı, okul müdürü, şube müdürü...) olmak da dikey kariyer gelişimidir. Bu çerçevede örgütsel kariyer gelişim stratejileri öğretmenlerin kariyer gelişimlerini destekleyici nitelikte ve hakkaniyetli, fırsat eşitliği sunan nitelikte olmalıdır. Bu çalışmada eğitim kurumlarının bir bölümünü kapsayan proje okullarına eğitim yöneticisi atama usulü kariyer gelişimiyle ilgili olarak da

değerlendirilmiştir. Bu atama usulünün eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algısına ve diğer örgütsel boyutlar olarak motivasyon, bağlılık ve vatandaşlık bakımından etkileri konu edilmiştir.

Bu çalışmada MEB’de görev yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel adalet algısının bu atama usulü sebebiyle nasıl etkilendiği, araştırmanın konusunu teşkil etmektedir. Proje okullarına yönetici seçiminde sınavsız atama uygulamasının eğitim yöneticilerinin örgütsel adalet algısına yansımaları çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

Yönetmeliğe bakıldığı zaman proje okulu kapsamındaki kurumlara yönetici atamaları herhangi bir sınava tabi değildir. Bu durum eğitimin paydaşlarınca adil bir uygulamadan uzak, objektif nitelikte olmayan atamalar yapıldığı eleştirilerine yol açmaktadır. Bu okullarda görev almak isteyen öğretmen ve eğitim yöneticileri açısından bu durum adaletsiz bir uygulama olduğu tartışmalarına neden olmaktadır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiği ve öğretmenlerin iş motivasyonları açısından bu düşünce ve algılamaların negatif yönde etki oluşturabileceği değerlendirilebilir. Bu çerçevede yönetmeliğe bağlı olarak sınavsız yönetici ataması eğitim çalışanları nezdinde adalet algılamaları bakımından nasıl değerlendirildiği araştırmanın konusudur. Örgütsel adalet temelinde proje okullarının oluşumuyla ilgili genel düşünceler, bu okullara yönetici atama prosedürünün hakkaniyetli görülüp görülmemesi, eşitlik ve etik açılarından bu okullara yönetici atama sürecinin değerlendirilmesi çalışmanın alt problemleri olarak ele alınmıştır.

Eğitim iş kolunda faaliyet gösteren sendikaların konu ile ilgili olarak görüşlerini ve eleştirilerini dile getirerek bir farkındalık oluşturmaları öğretmenler arasında bu durumun daha çok tartışılmasına neden olmuştur. Söz konusu eleştiriler çerçevesinde herhangi bir yazılı veya sözlü sınav olmaksızın yapılan atamalar öğretmenler tarafından örgütsel adaleti zedeleyici bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Zira doğrudan bakanlıkça yapılan proje okulu müdürlerinin ve müdür yardımcılarının atanması liyakate ve adalete dayalı bir

görevlendirme olmadığı yönünde tenkitlere yol açmaktadır. Örneğin konuyla ilgili olarak Türk Eğitim Sen Genel Başkanı şunları ifade etmiştir (turkegitimsen.org.tr, 2023):

“Proje okulları da dahil olmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki tüm yönetici atamaları liyakat ve ehliyet esasına dayalı şekilde ve sınav başarısına göre yapılmalıdır. Eğitim camiası, yıllardır, keyfiyete ve mensubiyete göre sürdürülen yönetici atama usulünden çok çekti. (...) Akademik başarısı en üst düzeyde olan öğrencilerimizin okuduğu bu okullarımıza, keyfiyete göre yapılan atamaların ortaya çıkardığı arazları görmezden gelmek kabul edilemez!”

Örgütsel adalet algısının örgüt içi birçok davranışa etki ettiği ve negatif olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık ve bağlılık, iş doyumu da negatif yönde olmaktadır (Korkmaz, 2021). Örgütsel adalet kavramının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkileri (Abbasoğlu, 2015) düşünüldüğünde konunun önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır. Birçok motivasyon kuramına göre örgüt mensuplarının adalet algısı onların motivasyonları üzerinde doğrudan etkili ve büyük bir öneme sahiptir. Adams’ın Eşitlik Kuramına göre çalışanlar kendilerine eşit ve adil davranıldığı ölçüde örgüte hizmet eder ve verimli olabilirler. Örgütlerde anahtar bir kavram olan güven de örgütsel adaletle ilişkili olup çalışanların kurumlarına duydukları güven hem motivasyonlarını hem de adil bir yönetimle idare edildiklerini düşünmelerinin göstergesidir. Bireylerin inançları ve algıları motivasyonları üzerinde etkilidir (Belenkuyu & Yücel, 2021). Bunun için adil davranılmadığı algısı oluşan eğitim çalışanlarının motivasyonu da negatif yönde etkilenebilir, aidiyet duygusu zayıflayabilir. Çalışmanın temel motivasyon noktasını örgütsel adaletin ve ilişkili diğer davranışların örgüt işleyişi açısından önemli görülmesi oluşturmaktadır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı proje okullarına yönetici atamaları prosedürünün eğitim yöneticilerinin örgütsel adalet algısı bağlamında incelemektir. Birçok eğitim yöneticisi aylar hatta yıllar süren çalışmalarla bulundukları makamı elde edebilirken kamu nezdinde Türkiye Cumhuriyeti’nin en başarılı ve en gözde okullarına Bakanlıkça doğrudan ataması

yapmasının eğitim çalışanları arasında nasıl etkiler bıraktığı araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel davranış temelinde örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının örgütsel adaletle ilişkisine vurgu yapılmış; görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda bu kavramlar da tartışılmıştır. Çalışmada şu üç temel soruya yanıt aranmıştır:

- 1) Proje okulları hakkında genel düşünceler nelerdir?
- 2) Katılımcıların proje okullarına yönetici atanma kriterleri konusunda beklentileri nelerdir?
- 3) Katılımcılar proje okullarına yönetici atama prosedür ve sürecini adalet, etik, eşitlik ve şeffaflık yönleriyle nasıl değerlendirmektedir?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Örgüt içerisinde çalışanların motivasyonu örgütsel adalet, vatandaşlık, aidiyet gibi olgulardan etkilenebilir (Judge & Robbins, 2019). Çalışan motivasyonu açısından en temel algı ve düşüncelerden birisi de adalettir. Örgüt içinde çalışanların adalet algısının olumlu yönde yüksek olması onları yaptıkları işe daha çok motive edecek ve örgütün verimliliği artabilecektir. MEB görevi gereği ülke açısından kalkınma ve medeni ilerlemenin temel unsuru eğitim faaliyetini yürütmektedir. Önemli sayılabilecek bu misyonun yürütülmesinde kurum bünyesinde görev yapan iş görenlerin motivasyonlarının da yüksek olması beklenebilir. Bu motivasyonun sağlanması için eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algısının olumlu yönde yüksek olması bir etkidir denilebilir. Zira insanları mevcut kaynakların kısıtlı ve kıt olmasından çok, bu kaynakların paylaşımındaki adaletsizlikler huzursuz etmektedir. Bu bağlamda proje okulları atama yönetmeliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin araştırılması eğitimin geleceği açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmiştir.

#### **1.4.Varsayımlar**

Örgütsel adalet çerçevesinden bakıldığında Milli Eğitim Bakanlığının proje okullarına yönetici atama usulü herhangi bir sınav yapılmaksızın olması nedeniyle adaletsiz-haksız bir uygulama olarak görülmesi eğitim çalışanları tarafından ifade edilmektedir. Bu durumda yapılacak olan araştırmada eğitim çalışanlarının atama uygulamasını adalet ve hakkaniyet yönüyle eleştirmeleri muhtemeldir. Bu eleştirilerden yola çıkarak proje okullarına yönetici atama süreciyle ilgili akademik bir çalışma yapma gerekliliği araştırmanın yapılmasına teşvik etmiştir.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

Adalet kavramı soyut ve kişisel algılamalardan ibarettir. Bir kimse için adil olmayan bir durum örgüt kaynaklarından yeterince pay alabildiğini düşünen bir birey için adil görülebilir. Bu bakımdan böyle soyut bir algının bilimsel araştırma süreçleri göz önüne alındığında somut olarak ortaya çıkarılması zor olacaktır. Öte yandan çalışmada nitel desen kullanılmış olması da çalışma için başka bir sınırlılıktır. Zira uygulaması ve verilerin analiz edilmesi gibi hususlardaki zorluk da çalışma için bir sınırlılıktır. Çalışma için altı aylık bir zaman dilimi ön görülmüş ancak veri toplama ve analiz etme süreçleri bu zamanı bir miktar uzatmıştır.

#### **1.6.Tanımlar**

##### **1.6.1.Proje Uygulayan Okullar**

Proje Okulu, yurt içinde ve yurt dışında, yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle iş birliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten

okul ve kurumlar ile belirli eğitim reformu ve programları uygulayan okullardır. Bu okullar genellikle daha eski yıllarda Tür eğitim sistemi içinde adını duyurmuş başarılı ve prestijli okullardır. Örnek vermek gerekirse Galatasaray Lisesi, Kabataş Erkek Lisesi, Ankara Fen Lisesi, Ankara Atatürk Anadolu Lisesi, İzmir Fen Lisesi gibi okullar proje okullarından bazılarıdır.

### **1.6.2.Proje Okullarına Yönetici Atamaya Dair İlgili Yönetmelik**

#### **“Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar**

**MADDE 5- (1)** Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır:

- a) Okul/kurumlarda 657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (A) ve (B) bentleri kapsamında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- b) Görevlendirileceği proje okulunun türü itibarıyla aynı türdeki okul/kurumlardan birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak.
- c) Başvurunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

#### **Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

**MADDE 6- (1)** Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Okul/kurumlarda müdür olarak görev yapmış veya yapıyor olmak.
- b) Okul/kurumlarda müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Okul/kurumlarda kurucu müdür, müdür yardımcısı olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

(2) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Okul/kurumlarda müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı olarak görev yapmış veya yapıyor olmak.

b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

(3) İmam hatip liselerine müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde bünyesinde imam hatip ortaokulu bulunan kurumlarla sınırlı olmak ve en az iki müdür yardımcısı normu bulunmak şartıyla müdür yardımcılarında birisinin ortaokul öğretmenleri arasından belirlenmesi esastır.

(4) Öğrencilerinin tamamı kız öğrenci olan proje okullarının müdürü ile müdür yardımcılarında en az biri ve yatılı kız öğrencisi bulunan proje okullarının müdür yardımcılarında en az birinin kadın adaylar arasından görevlendirilmesi esastır.

(5) Müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olup karma eğitim yapılan proje okullarında, müdür yardımcılarında en az birinin kadın adaylar arasından görevlendirilmesi esastır.

(6) Müdür olarak görevlendirileceklerde;

a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumları için atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olmak,

b) Özel eğitim kurumları için Özel Eğitim öğretmeni olmak,

c) Fen liseleri için Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,

ç) Sosyal bilimler liseleri için Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,

d) Güzel sanatlar liseleri için Görsel Sanatlar veya Müzik öğretmeni olmak,

e) Spor liseleri için Beden Eğitimi öğretmeni olmak,

şartları ayrıca aranır.

(7) Altıncı fıkrada belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

(8) Proje okullarına atanacak öğretmenler ile görevlendirilecek yöneticiler bakımından ulusal veya uluslararası protokol ve projede yer alan özel hükümler saklıdır.”

### **1.6.3.Örgütsel Adalet**

Örgüt mensuplarının örgüt içindeki durumlarını-konumlarını, meslektaşlarıyla aralarındaki hak dağıtımını ve imkânlardan, sosyal haklardan yararlanma, ücret paylaşımı çerçevesinde

değerlendirmesine örgütsel adalet denir (Greenberg & Colquitt, Handbook of Organizational Justice, 2005).



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; “adalet ve örgütsel adalet kavramları, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet kuramları, örgütsel adaletin diğer kavramlarla ilişkisi” başlıklarına yer verilmiştir.

#### 2.1.Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları

Kişilerin haklarıyla ilgili bazı kıstaslara göre değerlendirme yaparak edinmiş oldukları algılar onların adalet yorumunu şekillendirebilir. İşte bu yönüyle adalet algısı için öznel olarak denilebilmektedir.

##### 2.1.1.Adalet Kavramı

Farabî tarafından erdemlerin erdemi olarak nitelendirilen adalet toplumsal düzen açısından önemli bir kavramdır. İnsan davranışlarının ölçüsünü, doğruluğunu eleştirel ve tarafsız bir gözle etik olarak değerlendiren üstün düşünce sistemidir (Abbasoğlu, 2015). Adalet kavramı antik çağlardan bu yana üzerinde düşünülmüş ve tartışılmış bir kavramdır. Aristoteles ve Platon gibi ünlü Yunan filozoflarının bu terimle ilgili görüşlerini açıklayıp

kavramsallaşmasını sağlamış, ardından birçok düşünür bu konuya kafa yormuş ve onu tanımlamak için çaba göstermiştir. Aristoteles adalet kavramına eşitlik olarak bakmışsa da hocası Platon birey ve yönetim erkinin en temel davranış kuralı olarak değerlendirmiştir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı & Aksu, 2018). Adalet, hakkın hak edene verilmesini tesis etmek olarak da tanımlanabilir. Elbette böyle bir soyut kavramın tanımlanması ve açıklanması güçtür. Bundan dolayı adalet, konu üzerine çalışan birçok bilim insanına göre kişilerin algılarıyla yakından ilişkilidir.

### **2.1.2.Örgütsel Adalet**

İnsanlar içinde bulundukları oluşum ve örgütleri yaşamları boyunca farklı açılardan gözlemler, inceler ve değerlendirirler (Ercan, 2021). Bu değerlendirme eğilimi onların zihninde örgütle ilgili sürekli farklı noktaları düşünme ve irdeleme isteği uyandırabilir. Aynı örgüt içerisinde bireyle kendi konum ve durumlarını diğerleriyle sürekli karşılaştırır. Kuralların uygulanmasında, imkân ve sosyal haklardan yararlanmada, hak ve ücret paylaşımında eşitlikçi bir dağıtım beklerler (Eğilmezkoğlu, 2011). Örgütsel adalet, örgüt içindeki ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağına, uygulanacağına dair kurallar ve normlarla ilgilidir. Ancak sadece bu yönüyle ele alınamaz. Zira bununla birlikte örgüt mensuplarının bu dağıtım ve uygulamaları algılayış biçimi ve bu algıların örgütün işleyişini nasıl etkilediği ile ilişkili de denilebilir.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar Adams'ın yapısal eşitlik kuramını ileri sürmesiyle başlar (Titrek, 2009). Onun, General Electric's'te yaptığı motivasyon araştırmalarında çalışanların ödül dağılımındaki, ücretlerdeki eşit dağılımı onların güdülenmesi, örgüte bağlılıkları, örgüt kültürünün pozitif yönde gelişmesi gibi konularda olumlu etkiler yaratmıştır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). 1964 yılında French tarafından ortaya konulan “personel yönetiminde adalet” adlı örgütsel davranış çalışmaları bu alanın öncülerindendir (Ercan,

2021). Kavramın kuramsallaşmasında Greenberg'in rolü de büyüktür. Zira o da örgütsel adaletin örgüt içinde nasıl etkiler yarattığı ve nasıl bir rol üstlendiği üzerinde durmuştur (Eğilmez, 2011).

Beugre ve Baron'a göre örgütsel adalet; "Çalışanların çalıştıkları kurumdaki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren sosyal bir olgudur" (Beugre & Baron, 2001, s.326'den aktaran Karademir ve Çoban, s.51). Buradan hareketle örgütsel adalet için örgüt içinde kişiler arasındaki hak dağıtımının o kişilerce değerlendirilmesi yorumlanabilir (Abbasoğlu, 2015). Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki; çalışanlar örgüt içinde kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde işlerine ve yönetime karşı olumlu tavır ve tutumlar sergilemektedir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı & Aksu, 2018). Yönetim işinin temelini, örgüt kaynaklarını eşit ve adil bir biçimde kullanmak ve dağıtmak teşkil eder (Cesur & Erol, 2020).

Örgütsel ve yönetsel etik konusu göz önüne alındığında örgüt içindeki adalet algısının önemi bir kez daha anlaşılacaktır. Adalet kavramı içerisinde yer alan liyakat kavramına da burada yer vermek gerekir. Kamu yönetiminde etik açıdan üzerinde durulması gereken hususlardan biri adaletle ilişkili olarak liyakat ilkesidir. Liyakat sistemi 1883'te ABD'de ortaya atılan Pendleton Yasası ile şu üç temel ilkeye dayalı olarak vücuda gelmiştir (Aydın, 2022):

- Sisteme girişte rekabete dayalı bir sınav sistemi olmalı.
- Performansa dayalı bir ödül, ceza ve yükselme sistemi oluşturulmalı.
- Siyasi baskılardan arındırılmış, partizanlıktan uzak bir sistem benimsenmeli.

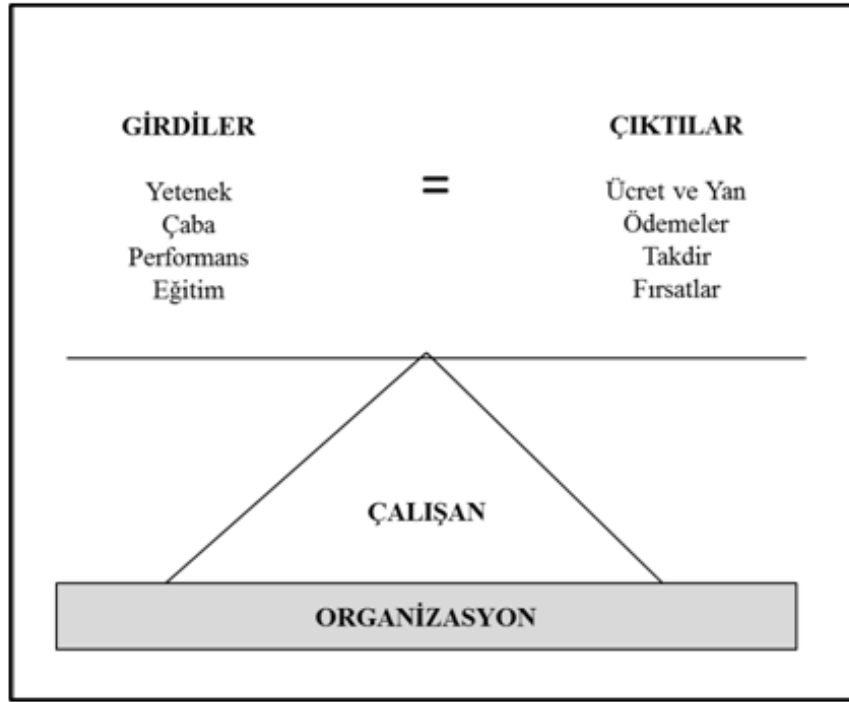
## **2.2.Örgütsel Adaletin Boyutları**

Bu bölümde örgütsel adaletin türleri ele alınacak ve sistematik bir şekilde kavramsal çerçevenin oturtulması sağlanacaktır.

### **2.2.1.Dağıtım Adaleti**

Adaleti bir algılama biçimi olarak açıklamıştık. Dağıtım adaleti de bundan hareketle örgüt içerisindeki kaynakların (ücret, ödül, terfi, hediye vb.) hakkaniyetli bir biçimde dağıtılmasıyla ilgili olan algıdır (Titrek, 2009). Örgüt içerisinde çalışanlar bu kaynaklardan hak ettiklerini aldıklarını düşünür veya tersi olarak haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Eşit çabanın eşit ücret getirmesi gerektiği savından yola çıkarak dağıtım adaletinin temelinde eşitlik teorisi yatmaktadır (Eğilmezkoğlu, 2011). Dağıtım adaleti herhangi bir nedenle (ırk, cinsiyet, din vs.) çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamasını gerektirir. Dağıtımsal adalette bireyin örgüte ve onun hedeflerine olan katkısı oranında ücret ve ödül verilmesi gerekliliği vardır. Burada yapılan işin niteliği kadar örgüte katılan değer de bu dağılımda etkilidir denilebilir.

Dağıtımsal adalette kişi kendi kazanımları ile dengi olan bireylerin kazanımlarını karşılaştırarak bir yargıya varır (Titrek, 2009). Bu kıyaslamalar neticesinde örgüt içerisinde adil bir yönetim olduğuna kanaat getirebilir. Dağıtım adaletine göre bir kıyaslama da örgüt için verilen emek ve onun için üretilen katma değer ile o emek ve değeri üreten kişinin kazançları arasında yapılır. Kişi hak ettiğini düşündüğü ödül veya ücreti bekleyebilir, alamadığı takdir adaletsizlikle karşı karşıya olduğu kanısına varabilir.



Şekil 1. Adams'ın eşitlik kuramı (2019). <https://egitimyonetimi.org/adamsin-esitlik-kurami/> sayfasından erişilmiştir.

1975 yılına kadar örgütsel adaletle ilgili çalışmalar dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmış ve Adams'ın sosyal mübadele kuramını temel almıştır (Korkmaz, 2021). Bu konuyla ilgili çalışmalar nesnel bir çerçevede yürütülse de daha önce de vurgulandığı gibi adalet iş görenlerin algısıyla ilgili öznel bir durumdur. Bu durum çalışanın davranış ve tutumları üzerinde etkilidir. Bu algının negatif yönde olması kişinin davranış ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyip örgüt içindeki misyonunu gerçekleştirmesinde ciddi bir motivasyon kaybı anlamına gelebilir.

Dağıtım adaleti üzerine çalışan Deutsch (1975) bu boyutu “halkçılık, eşitlik ve gereksinim” olarak üç temel formül ile açıklamaya çalışmıştır (Korkmaz, 2021). Halkçılığa göre ödüller ve ücretler çalışanın verdiği emeğe göre dağıtılmalıdır. Eşitlik formülüne göre de emek ve kazanım oranına bakılmaksızın tüm pay çalışanlara eşit miktarda paylaştırılmalıdır. Gereksinim kuralında ise kazanımlar mensupları mutlu edecek şekilde dağıtılmalı temel prensip onların ihtiyaçları olmalıdır şeklinde bir anlayış mevcuttur. Örgütün yapısına ve

işlevine göre bu kurallardan biri işe koşulabilir. Örnek verecek olursak kâr amacı güden bir işletmede ekonomik verimlilik esas olduğuna göre halkçılık formülü kullanılabilir. Kişisel gelişim alanında faaliyet gösteren bir kulüp veya dernekte ise bireyleri mutlu kılmak için gereksinim formülü benimsenebilmektedir.

Dağıtım adaletinde çalışanların performansının ölçülmesi değerlendirilmesi önemli bir süreçtir (Küçükçene, 2017). Kaynakların bu değerlendirme sürecine göre adil bir şekilde dağıtılacak olması bu önemi açıklar. Bu aşamada ise hakkaniyet ve liyakat esasına dayalı, tarafsız ve şeffaf bir yöntem izlenmelidir. Yanlı ve taraflı bir değerlendirme süreci en baştan örgüt içerisindeki adalet algısını sarsabilir.

### **2.2.2.İşlemsel Adalet / Süreç Adaleti**

1970'lerden sonra dağıtım adaleti örgütsel adalet konusunu tam olarak açıklamaya yetmeyince işlemsel adalet ortaya çıkmıştır. Zira yukarıda da görüleceği gibi dağıtım adaleti örgüt çıktılarının pay edilmesine odaklanır. İşlem adaleti örgütün işleyişiyle ilgili karar alma ve bunları uygulama süreçlerine çalışanların da dahil edilmesidir (Sayü, 2014). Bireyler paydaşı oldukları örgütlerde karar alma sürecine katılmak isterler. Ayrıca bu karar ve uygulama süreçlerinin adil olmasını beklerler. Bu konudaki adalet algıları düşük olursa örgütlerine olan bağlılıkları azalabilir, işten ayrılma istekleri artabilir, çalışan verimliliği düşebilir (Eğilmez, 2011).

Adından da anlaşılacağı üzere işlem adaleti sonuçla değil o sonuca giden süreçle ilgilenir. Çıktıların dağıtılmasındaki karar süreci adil miydi, bu kararlarda doğruluk ve dürüstlük ilkelerine uyuldu mu gibi sorgulamalarla kişinin örgütsel işleyişe karşı adalet algısı şekillenecektir (Günay, 2014). İşlem adaleti örgütün kuralları ve yasaları ile ilgilidir. Bu kural ve yasaların kısaca prosedürlerin ne denli adil olduğu ve adil uygulandığına bakılır.

Buradan edinilen kanaat neticesinde çalışanların süreç adaleti algısı şekillenir (Cesur & Erol, 2020).

Thibaut ve Walker işlemsel adaletin iki boyutuna vurgu yapar. Bunlardan birincisi karar alma sürecinde izlenen yöntemler, prosedürler yani yasal zemindir. İkincisi ise alınan kararların uygulanış biçimidir (Titrek, 2009). Süreç adaletinin çalışanlar arasında doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. Örneğin, çalışan karar alma süreçlerine dahil edilir, uygulama sürecinde kendisine adil davranıldığını düşünürse saygınlık, değer görme, tanınma ve kabul edilme gibi kişisel ihtiyaçları karşılanmış olur. Böylece süreç adaleti açısından olumlu bir algıya sahiptir.

### **2.2.3.Etkileşimsel Adalet**

Örgüt içerisindeki uygulamaların kişilerarası boyutuna odaklanan etkileşim adaleti yönetici ve çalışan etkileşimini konu edinmektedir (Eğilmezkol, 2011). Bu boyut daha çok yönetici-çalışan, çalışan-çalışan iletişimindeki adalet algısıyla ilgilidir. Bununla birlikte etkileşim adaleti örgütün uygulamalarının insani tarafıyla da ilgilidir.

Etkileşim adaleti Bies ve Morgan tarafından dört boyutta ele alınmıştır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Yönetimin insani yönüyle ilgili olarak bunlar; sebep, doğruluk, saygı ve nezakettir (Sayü, 2014). Bu dört boyut zaman içinde iki temel boyuta indirgenmiştir. Bu iki boyut şöyle özetlenebilir: Kişilerarası iletişimde duyarlı olma boyutu kişilerarası adaleti; örgüt içerisinde alınan kararlara dair yapılan açıklamaların tatmin ediciliği ve yeterliliği de bilgi adaletini oluşturur. Yöneticiler çalışanları dinlemeli, onlarla empati kurmalı, iletişimde saygılı ve nazik olmalıdır. Etkileşimsel adalet bu yönleriyle üslupla yakından ilişkili denilebilir (Cesur & Erol, 2020). Çalışanlar örgüt içinde muhatap oldukları davranış ve tutumları örgütsel adaletin bir göstergesi olarak yorumlar. Bu boyutta karar alma ve uygulama süreçlerinin neden nasıl yönetildiği açık ve net bir biçimde izah

edilmelidir. Böylece de örgütsel işleyişte şeffaflık kavramı ön plana çıkmaktadır. Yürütülen iş ve işlemleri gerekçelendirmek, çalışanların örgüt işleyişine güven duymaları açısından önemlidir. Etkileşim adaletinde bireylerin olumlu bir adalet algısı geliştirebilmesi için etkin bir iletişim, etkileşim ve bilgilendirme süreci yürütülmesi gerekmektedir (Titrek, 2009).

Bu boyutun üslupla yakından ilgili olduğunu vurgulamıştık. Bu açıdan çalışanların ve yöneticilerin kibar, nazik ve saygılı tutum, davranış ve sözler kullanması gerekir (Korkmaz, 2021). Alınan kararlarda çalışanlara danışılmalı, onlara değer verildiği hissettirilmeli, sonuçlar konusunda onların da inançlı olmaları sağlanmalıdır. Yöneticiler böylece iş görenleri örgütsel vatandaşlık duygusunu da geliştirmiş olacaktır. Adalet hususunda örgüt yöneticilerinin karar alma süreçleriyle ilgili çalışanlara geri bildirimde bulunması da adalet düşüncesini pekiştirmektedir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Çalışanlar, örgüt çıktıları ve iletişim (üslup, söylem, tavır) konusunda olumsuz duygulara sahip olursa bu durum örgüte değil doğrudan yöneticiye yönelik bir tepkiye yol açabilir.

### **2.3.Örgütsel Adalet Kuramları**

Bu kuramlar reaktif içerik kuramları, reaktif süreç kuramları, proaktif içerik kuramları ve proaktif süreç kuramları olmak üzere dört ana başlıkta ele alınabilir.

#### **2.3.1.Reaktif İçerik Kuramları**

Adından da anlaşılacağı gibi etki tepki yoluyla ortaya çıkan algı ve davranışlara yönelik düşünceleri ihtiva eden geleneksel kuramlardır. Greenberg'in bu alandaki kuramları sınıflandırmadan önceki teoriler reaktif içerik kuramlarıdır (İçerli, 2010). Bireyler adaletsizlik duygusuna kapıldığı zaman bu duruma olumsuz tepkiler vereceklerdir. Bu teoride temel adalet ölçütü örgütsel çıktılar yani kaymakların (ücret, ödül, hediye, vs...) adil

bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu başlıktaki kuramlar genel bir ifadeyle kişilerin adaletsizliklere hangi şekilde karşılık vermesiyle ilgilidir (Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, 1987).

Reaktif kuramlara göre çalışanların örgüte sağladığı katkı, yaptığı hizmet ile elde ettiği kazanımlar arasında bir denge bulunmalıdır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı & Aksu, 2018). Bu dengenin sağlanmaması durumunda bireylerde oluşacak huzursuzluk onların iş verimini, performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu teoriler örgütte alınan kararların etkisini, adaletsizliğe karşı verilebilecek tepkileri açıklamada sınırlılıkları olması dolayısıyla tenkit edilmiştir. Adalet algısını yalnızca emek ve kazanç boyutuyla açıklamaya çalıştığı için de yine eleştirilen kuramlardır.

#### ***2.3.1.1. Dağıtım Adaleti Kuramı***

İş görenler örgüt içindeki kazanımlarını kendileriyle aynı işi yapanlarla kıyaslayabilirler. Maaş, görevde yükselme, ödül gibi örgüt çıktılarının adil olarak dağıtılmasıyla ilgilenen kuramdır. Homans tarafından oluşturulan dağıtım veya sosyal mübadele kuramı, bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerini ve örgütle ilişkilerini bir tür takas ve alışveriş olarak açıklar (Abbasoğlu, 2015). Bu kurama göre çalışanlar adalet algılarını bu değiş tokuşun sonucuna göre geliştirirler. İnsanlar doğal olarak verdikleri emeğin karşılığını görmek isterler. Bireyler verdikleri çabanın karşılığının istismar edilmeksizin verilmesini arzularlar. Böylece adalet düşünceleri bu emeğin elde edilen kazanımlarla denk olmasına bağlıdır. Eğer bu denklik sağlınırsa kişinin adalet algısı olumlu yönde gelişeceği gibi tam tersi durumda ise kişinin kaygısı ile birlikte tepkisi de artacaktır. Bu durum ise motivasyon ve performans gibi birçok olguyu negatif yönde etkileyebilecektir. Çıktı ve kazançların noksan dağıtılmasında olduğu gibi hak edilenden fazla verilmesi de bireylerde huzursuzluk yaratabilir. Zira bu durum örgüt içindeki çalışma barışının bozulmasına neden olabilir (Küçükçene, 2017).

Çıktıların adil paylaşılmasına odaklanan dağıtım adaleti kuramı kişilerin ürettikleri değerle elde ettikleri kazanımları algılama şeklinin değişiklik göstermesi durumunda adalet duygusunun nasıl algılanacağını açıklamakta sınırlılıklara sahiptir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı & Aksu, 2018).

Dağıtım adaletini yedi farklı unsurun etkileyebileceği ifade edilmiştir:

- 1- Dağıtılan çıktıların nitel veya nicel yapısı;
- 2- Dağıtım sürecinde üstlenilen roller: Dağıtım sürecini becerikli ve liyakatli kişilerin yürütmesi gerekliliği;
- 3- Dağıtımın zamanlanması ve planlanması;
- 4- Dağıtımın temelini oluşturan değer: Dağıtım için baz alınacak performans değerlendirme süreçleri ve ilkelerinin belirlenmesi;
- 5- Kullanılan kriter, kural ve standartlar;
- 6- Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçütler ve yöntemler;
- 7- Yukarıda belirtilenlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kararlar alma ve yerine getirme adalet algısını etkileyebilir (Abbasoğlu, 2015).

#### **2.3.1.2.Eşitlik Kuramı**

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı örgütsel adalet konusunun kavramsallaştırılmasında en temel ve eski çalışmalardan biridir (İçerli, 2010). Dağıtım adaleti kuramında olduğu gibi eşitlik kuramı da bireylerin adalet algılamalarını verdikleri emek ve elde ettikleri kazanım arasında oransal bir bağ kurabilirler. Çalışan, örgüt için harcadığı çıktıları (eğitim düzeyi, performans, uzmanlık vs...) çıktılarıyla (maaş, kariyer, ödül, vs...) kıyaslayarak girdi ve çıktı arasında oransal bir denge arar. Öte yandan aynı işi yapan

diğer çalışanlarla da bu açıdan bir eşitlik olmasını bekler (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Çalışanlar bu teoriye göre adil ve eşit bir kaynak dağıtımına odaklanmaktadır.

Adams'ın teorisinde bireyler ödül dağıtımındaki eşitliği göz önünde bulundurlar. Eğer kendilerinin çıktılardan daha az pay aldıklarını düşünürlerse bu algı onların motivasyonunu ve performansını düşürebilir. Tam tersi durumda fazla pay elde ettiğini düşünen çalışan da diğerlerine karşı utangaç ve mahcup bir durumda olacaktır. Her iki durumda da olumsuz duyguları nedeniyle çalışanın iş tatmini ve verimi negatif yönde etkilenecektir. Bu durumu Festinger'in (1957) Bilişsel Çelişki Kuramı şöyle açıklar: Eğer bireyler beklentileriyle ters yönde sonuçlarla karşı karşıya kalırsa psikolojik bir dengesizlik yaşarlar ve bu dengesizlik onlarda huzursuzluk ve gerilim oluşturabilir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018).

Adams'ın ABD'li şirket General Electric'te yaptığı motivasyon araştırmaları ödüllendirmedeki eşitliğin iş görenleri motive etmede önemli bir yere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Özdemir & Cemaloğlu, 2021). Hem kişinin motive olması hem de ödüllerin anlamlı kalması için ödül dağıtımındaki adalet mühimdir. Öte yandan adalet elbette algılarla yakından ilgilidir. Adalet bireyin bilişsel algısına göre zihninde şekillenir. Eşitlik kuramında örgüt içindeki icraatların eşitlikçi olması gibi aynı şekilde algılanması da elzemdir (Belenkuyu & Yücel, 2021).

Çalışanlar eşitsizlik durumunda bu dengesizlikten kaçınmak için bazı yöntemler geliştirebilir. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

- 1- Kazanımlarını değiştirme: Kişi hak ettiğini almadığı düşüncesiyle aldığı ücret ve ödüllerin artışı talep edebilir. Maaşa istenen zam buna örnektir.
- 2- Girdilerini değiştirme: Adaletsiz şekilde az gelir elde ettiğini düşünen çalışan verdiği emeği azaltacak, performansını düşürecektir.
- 3- Yatırımları ve kazanımları bilişsel olarak değiştirme: İş gören adaletsizlik algısında bir dengesizlik yaşadığında bu durumdan kurtulmak için bilişsel olarak ya verdiği

emeğin değerini ya da kazancını değerli veya değersiz görmeye çalışır. Kısaca aldığı maaşı yetersiz görürse yaptığı işin değerini zihninde düşürür. Böylece adalet dengesizliği algısından kendini kurtarmış olur.

- 4- Kıyaslama yaptığı kişileri değiştirme: Eşit teorisinde çalışan eşit iş yaptığı kimselerle eşit kazanım elde etmek ister. Eğer bunu düşünmez de eşitsizlik algısına kapılırsa adaletsizlik algısından kurtulmak için kendisini karşılaştırdığı bireyleri değiştirme yoluna gidebilir.
- 5- İşten ayrılma: Çalışan yukarda sayılan yöntemlerle adalet dengesini sağlayamıyorsa o ortamdan yani örgütten ayrılma yolunu seçebilir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018).

Eşitlik kuramıyla alakalı Hoy ve Miskel şu üç noktaya dikkat çekmektedir (Özdemir & Cemaloğlu, 2021): Eşitlik ve adalet algılarıyla ilgili olduğu için öznel niteliklidir. Eşitlik ve adalet kişilerin motivasyonunda önemli bir yere sahiptir. İnsanlar emeklerinden daha çok kazanım sağladıkları durumlarda az kazandıkları şartlara göre daha az adaletsizlik duygusu yaşarlar (Belenkuyu & Yücel, 2021). Öznel tarafı itibarıyla bireylerin mantıklı düşünceleri ve davranışları gerekliliği bu kuramın zayıf ve eleştiriye açık olmasına neden olmaktadır.

### ***2.3.1.2. Görelî Yoksunluk Kuramı***

Crosby ve Folger tarafından oluşturulan görelî yoksunluk kuramı bir sosyal adalet teorisidir (Ercan, 2021). Diğer reaksiyon kuramlarından farklı olarak burada çalışan kendini aynı işi yapanlarla değil üstleriyle karşılaştırır. İş gören üstlerinin kazanımlarıyla kendi kazanımlarını kıyaslayarak kendini yoksun bırakılmış hissedebilir (Küçükçene, 2017). Bu durumda örgüt içerisinde haksızlığa ve adaletsizliğe uğramış algısına kapılabilir. Bu kuramdaki kilit kazanım maaş ve ödülünden çok terfiler yani kariyer denilebilir. Zira ikinci

dünya savaşı sonrasında ABD ordusunda yapılan bir araştırmada askerlerin kendi rütbe terfilerinden çok başkalarının terfilerine odaklandığı görülmüştür. Böylece örgüt içinde adalet algısının şekillenmesinde bireylerin terfi yoluyla yükselen üstlerinin durumlarının etkili olduğu görülmüştür (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018).

Görelî yoksunluk kuramına göre çalışanlar kaynakların adil dağıtılmadığı durumlarda, moral bozukluğu ve gücenciklik yaşayabilir, tepki verme gereği duyabilirler. Folger tarafından daha sonra geliştirilen “Bilişsel Dayanaklar Kuramı”na göre insanlar görelî yoksunluk yaşamamak için farklı ve cazip seçenekler tercih etmemelidir (Tarsuslu, 2016). Tepkisel bir kuram olmasına rağmen görelî yoksunluk kuramı çalışanların karar verme süreçlerine katılmasıyla da ilgilenir. Buna göre bireyler karar süreçlerinde aktif rol alırlarsa daha sonuca bakmaksızın daha pozitif bir adalet algısı geliştirebilirler. Bu kurama göre çalışanlar yönetimle aralarındaki güven ve tarafsızlık duygusunu da hesap ederler. Otoriteye karşı duyulan güvensizlik duygusu da adalet algısı üzerinde etkilidir.

### **2.3.2.Proaktif İçerik Kuramları**

Reaktif içerik kuramları bireylerin kaynak dağıtımındaki adaletsizlik duygusuna karşı verdikleri tepkileri konu edinir. Ancak proaktif kuramlar dağıtım adaletsizliğine karşı tepki vermeyi değil adaletli dağıtım tesis etmeye yönelik çalışmaları konu edinir. Bu yönüyle bahsi geçen kuramlar adaleti sağlamak veya adaletsizliğe karşı çıkmak gibi tepkileri değil “adil olan sistemi” yerleştirmeyi ve uygulamayı konu edinir.

#### **2.3.2.1.Adalet-Yargı Kuramı**

Leventhal kişilerin adalet algısını kârının en düzeye çıkarılması olarak nitelendirildiğini ifade eder (Yılmaz, 2015). Onun tarafından geliştirilen bu kuramda iki önemli noktaya

dikkat çekilmiştir. Bunlardan birincisi, örgütün kaynakların paylaşılması konusunda çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak gelir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Örgüt içinde eşitliği göz ardı ederek iş görenlerin ihtiyaçlarına odaklanan bu anlayış adalet olarak ihtiyaçların karşılanmasını savunur. İkinci olarak da örgüt karşı karşıya olduğu farklı durumlara göre farklı dağıtım stratejileri geliştirebilir. İçinde bulunulan zaman ve şartların bir gereği olarak örgüt kaynak dağıtımını konusunda bu şartlara göre değişik kararlar alabilir. Eşitlik normu böylelikle uygulanmamış olsa da adil olan dağıtımın şartlara ve ihtiyaçlara göre belirlenebileceği üzerinde durulmuştur.

Görüldüğü üzere Leventhal kaynakların dağıtılmasına çalışanlar perspektifinden bakmıştır. Bu kuramda da örgüt için harcanan emek ve elde edilen kazanımlar arasında bir eşitlik olması gerektiği vurgulanır. Bu yönüyle de kuramın dağıtım adaletine odaklandığı söylenebilir (Çetinel & Taslak, 2023). Ancak değişen şartlara göre dağıtım kararların belirlenmesi kuramı diğerlerinden ayıran yönüdür. Örneğin, örgüt içerisinde çalışanların sosyal uyumlarına öncelik verilir de çalışma barışı dikkate alınırsa onların verdikleri katkı veya emeğe bakılmaksızın hepsine eşit ücret verilmesi gerekliliği bu kuram açısından adil olan düzendir. Bu açıdan bakıldığında adalet, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarına göre paylaşım düzenlemeleri yapmakla sağlanabilir. Adalet-yargı kuramının bir diğer özelliği de sistemin adil olması gerektiğini vurgulayan ilk yaklaşım olmasıdır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018).

#### **2.3.2.2. Adalet Güdüsü Kuramı**

Lerner'in adalet güdüsü kuramı Leventhal'den farklı bir bakış açısıyla adaleti ele alır. Ona göre adaletin kâr elde etmekten öte ahlaki boyutu insanların odak noktasıdır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Öte yandan Lerner de dağıtımda benimsenen eşitlik yaklaşımının tek başına yeterli olmadığını düşünüp adaleti sağlamanın kompleks bir

uygulama olduğunu ifade etmiştir. Tek başına adil bir paylaşım adaleti tesis etmeyebilir, bu bakımdan adaleti sağlamak için farklı dinamikler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Lerner kaynak dağıtımında şu dört ilkeye dikkat çekmiştir:

- 1- Rekabet: Dağıtım kişilerin verdikleri emeğin ölçüsüne dayanır.
- 2- Eşitlik: Dağıtım her türlü eşit olarak yapılır.
- 3- Eşit temelli paylaşım: Dağıtım göreceli olarak verilen katkıya dayanarak yapılır.
- 4- Marksist adalet: Dağıtım yapılırken bireylerin ihtiyaçları dikkate alınır.

Adalet güdüsü kuramına göre örgüt kaynakları dağıtılırken kişilerin birbirleriyle olan ilişkileri dağıtım süreci etkiler. Birbiriyle sıkı arkadaş olan yönetici ve çalışan arasında Marksist adalet ilkesi işleyebilir. Zira yönetici dağıtım yaparken arkadaşının ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracak ve dağıtım kararlarını buna göre alacaktır (İçerli, 2010). Öte yandan çalışanlarıyla arasında sosyal bir ilişki olmayan yönetici doğrudan eşitlik veya rekabet ilkesine göre hareket edecektir.

Görüldüğü gibi reaktif ve proaktif içerik kuramları daha çok örgüt çıktılarının dağıtımıyla ilgilenmişlerdir. Bu kuramlar örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletinin teorik kısmını oluşturmuşlardır denilebilir. Adalet algısı üzerinde çoğunlukla kaynak dağıtımının etkilerine kısaca yalnızca sonuca odaklandıkları için eleştirilebilirler.

### **2.3.3.Reaktif Süreç Kuramları**

Adalet algısının değerlendirme sonucuna göre değil de sürecine göre şekillendiğini ileri süren örgütsel adalet teorileridir.

### **2.3.3.1.Süreç Adaleti Kuramı**

Tepki ve alınan kararların ötesinde süreç kuramları örgütün adil olması veya algılanmasının sonuca değil sürece bağlı olduğunu vurgulamışlardır (Çetinel & Taslak, 2023). Karar alma süreçlerinde adaletin sağlanması gerekliliği ön plandadır. Bir kişinin elde edebileceği kazanımlar üzerinde süreçler de etkili olduğu için bireyler bu süreçleri de kontrol edebilmek isteyebilir. Bu durumda kişiyi ilgilendiren yalnızca örgütsel çıktılar değil örgüt işleyişindeki süreçler de olur. Ayrıca süreç teorilerinde yalnızca çalışan ve iş veren taraf olmamaktadır. Üçüncü bir taraf olarak örgüt prosedürlerinin uygulanmasını denetleyen hukukçular bulunmaktadır. Elbette ki öncelikle bu denetimin neye göre yapılacağı belirlemek için bir prosedürel çerçeveye yani örgüt içi mevzuata ihtiyaç vardır. Hukuk otoriteleri bu çerçeveye göre denetim yapıp karar verebilirler (Lind & Tyler, 1988).

1970’lerde Thibaut ve Walker Süreç Adaletini diğer adıyla Prosedürel Adalet Teorisini geliştirmişlerdir. Tartışmalı süreç kararlarını inceleyerek bunlara verilen tepkileri araştırmışlar ve üç tarafı bulunan bu teoriyi oluşturmuşlardır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Ayrıca araştırmacılar ihtilaflı karar süreçlerinin çözülmesine yönelik olarak da iki basamaklı bir yöntem ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi delillerin sunulduğu süreç aşaması, ikincisi de bu delillerden yola çıkarak varılan karar aşamasıdır. Çatışmanın çözümüne dair delillerin seçilmesi aşamasına süreç kontrolü, çatışmanın ortadan kalktığına dair sınanmaya ise karar kontrolü denilir. Bu modelde hukuki süreçler vasıtasıyla çatışmaların çözümlenebileceği tezi savunmuştur. Buna göre örgütsel adalet açısından temel dayanak kurallar ve yasalardır. Tüm çatışmaların çözümü için doğruluk ve adalet olarak iki önemli unsur vurgulanmıştır.

Üçüncü bir tarafa kontrol yetkisi veren prosedürler beş grupta incelenebilir:

- 1- Otokratik prosedürler hem süreç hem de elde edilen çıktılar üzerinde kontrol sağlar.

- 2- Hakem kararı ile oluşturulan prosedürler; yalnızca kararlar üzerinde kontrol sağlayabilir.
- 3- Arabulucu süreci; yalnızca süreçler üzerinde kontrol sağlayabilir.
- 4- Pazarlık süreci; herhangi bir kontrol yeteneği bulunmamaktadır.
- 5- Müzakere süreci; kazanımlar ve süreçler açısından çatışmalar ve üçüncü kişiler kontrolü paylaşırlar.

Prosedürel Adalet Kuramına göre tarafların çatışmanın çözümüne yönelik süreci gözlemleyerek onların gösterdikleri tepkileri incelediği için reaktif-süreç kuramı olarak nitelendirilir. Zira buna göre kişi kendini ister haklı ister haksız görsün hukuki süreçte kendine verilen kontrol imkanı alınan kararların adaletli olarak algılanmasını sağlayacaktır (Lind & Tyler, 1988). Böylelikle hukuki değerlendirme neticesinde ortaya çıkan sonuçtan çok bu hukuki sürecin adil olarak yürütülmesi önem kazanmaktadır. Teoriye göre sadece sonuç değil; o sonuca ulaşılırken yürütülen süreç, kullanılan yöntem de odak noktası olmaktadır. Çalışanlar, adalet algılamalarını bu süreçleri dikkate alarak geliştirmektedir.

#### **2.3.4.Proaktif Süreç Kuramları**

Adalet algısının oluşmasında yasaları, kuralları ve prosedürleri odak noktaya koyan örgütsel adalet yaklaşımlarıdır.

##### **2.3.4.1.Dağıtım Tercihi Kuramı**

Reaktif-süreç kuramlarında sonuca giden yolda kullanılan yöntemler ve bu sürece verilen tepkiler temel noktalardır. Proaktif-süreç teorilerinde ise odak nokta bu sonuca götüren prosedürlerin nasıl belirlenmesi gerektiğidir (Çetinel & Taslak, 2023). Yani çözümlenmesi

gereken bir çatışma çıkmadan önce bunu önleyecek prosedürlerin işe koşulması vurgulanmıştır. Yönetici pozisyonundaki kişiye adil bir uygulama fırsatı veren prosedürlerin çalışanlarca tercih edilmesi daha olasıdır. Örgüt içerisinde bireylerin hedeflerine (kazanımlarına) ulaşmasında ona en çok yarar sağlayacak prosedürlerin tercih oranı yüksektir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Bahsi geçen bu prosedürel tercihten dolayı teoriye “Dağıtım Tercihi Kuramı” denmiştir. Leventhal’ın Adalet-yargı Kuramından yola çıkarak geliştirdiği bu süreç teorisi, dağıtım prosedürlerinin kapsayıcı bir modeli olarak ortaya atılır. Leventhal, Karuza ve Fry tarafından 1980 yılında geliştirilmiştir (Eğilmezkol, 2011). Çalışanları motive etmek ve performanslarını arttırmak için de tercih önceliğine sahip bu prosedürleri oluşturmak ve uygulamak gerekir. Greenberg (1987) adil bir yönetim uygulaması için sekiz farklı prosedürden bahsetmiştir (Greenberg & Colquitt, Handbook of Organizational Justice, 2005):

- Kesin ve doğru bilgiye dayanma,
- Önyargıya karşı önlem alma,
- Mevcut ahlaki anlayış ve etik standartlara dayanma,
- Karar alma yetkisine sahip kişileri seçme fırsatı sunma,
- Karar verme gücünün yapısını tanıma,
- Kararlara itirazların duyurulmasını sağlama,
- Tutarlı kurallara dayanma
- İhtiyaç halinde prosedürlerde değişiklik yapılmasına izin verme.

Böylelikle bir dağıtım sürecinin adil oluşu yukarıda ifade edilen prosedürlere uyup uymadığına göre belirlenebilir. Görüldüğü gibi proaktif-süreç teorileri kurallar ve yasaların uygulanmasıyla değil, onların belirlenmesiyle ilgilidir. Uygulamaların denetlenmesinin

aksine uygulanacak prosedürlerin tercih edilir olması gerekmektedir. Prosedürlerin geliştirilmesi kişinin adalet algısını da olumlu yönde geliştirebilir.

## **2.4.Örgütsel Adaletin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Bu bölümde örgütsel adalet kavramının bağlılık, vatandaşlık ve motivasyon gibi diğer örgütsel davranış boyutlarıyla ilişkisi ele alınacaktır.

### **2.4.1.Örgütsel Bağlılık ve Adalet İlişkisi**

Adalet ve bağlılık birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen ve bu ilişki sürekli irdelenen iki kavramdır denilebilir.

#### ***2.4.1.1.Dağıtım Tercihi Kuramı***

Bir örgütün hedeflerine başarıyla ulaşabilmesi için sahip olması gereken meziyetlerden biri de bu hedefler doğrultusunda motive olmuş çalışanlara sahip olmasıdır. Çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda tüm performanslarıyla gayret göstermeleri için ise mensup oldukları örgüte karşı bağlılık duymaları gerekir. Çalışanların görev yaptıkları kurumlara karşı hissettikleri bu bağlılığa örgütsel bağlılık denir (Akdeniz, 2023). Eski tabir ile bağlılık bir fikre, bir kişiye veya bir topluluğa sadakat gösterme; ondan ayrılmak istememe duygusu olarak da tanımlanabilir (Yılmaz, 2015). Örgüt mensuplarının kendilerini örgütle özdeşleştirip bütünleştirilmesi anlamına da gelen örgütsel bağlılık onların örgüt içinde varlıklarını devam ettirme isteğidir (Çetin Gürkan, 2006). Örgütsel bağlılık kişinin örgüt ile kendisini bir görmesi ve onun bütün amaç, ilke ve değerlerini içselleştirip kabul etmesi olarak tanımlanabilir.

Modern dünyada örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri giderek zorlaşmaktadır. Ekonomik faaliyetler yürüten örgütler yani işletmeler için küresel dünya düzeni zorlu bir rekabet ortamı oluşturmakta öte yandan bireyselci toplum yapılarına evrilen devletler içinde de sosyal örgütler üye bulmak ve tutmakta güçlük yaşamaktadır. Böyle bir ortamda örgütsel bağlılığı önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışlarına göre iş ve performans odaklı bir yaklaşım değil çalışan merkezli bir yönetim sistemi benimsenmektedir (Soydaş, 2023).

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından örgütsel davranış alanına kazandırılan örgütsel bağlılık kavramı daha sonraki yıllarda önemi artarak üzerinde çokça çalışılmış bir alandır. Örgütler için hedeflerine ulaşmada yüksek performans ve verimliliğin koşullarından biri çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleridir. Bu olumlu tutum sayesinde bireyler tüm gayretlerini hedefler doğrultusunda sarf edecek gerekirse fazla mesai, fazladan çaba gibi fedakarlıklarla örgütün çıkarlarını koruyacaklardır (Akdeniz, 2023). Örgütsel bağlılık düzeyi artan kişiler, örgüt menfaatini önceleyip onun iyiliği için gayret göstermenin yanında kendisini onun ayrılmaz bir parçası olarak görüp örgütte sürekli kalma isteğine sahip olabilir. Whyte örgütsel insanı tanımlarken “yalnızca örgütte çalışan değil aynı zamanda örgüte ait olan” diye ifade etmiştir. Elbette bu aidiyet duygusunun oluşması için bireylere bazı hak ve kazanımlar vermek gerekebilir. Bunlar; beklentisine uygun bir ücret ödemek, görevinde yükselme ve terfi imkânı tanımak, ilgi, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, takdir etmek, motive etmek, fikir ve eleştirilerini dikkate almak olarak sıralanabilir (Soydaş, 2023). Örgüt mensuplarının genel bir iyi oluş haline sahip olmaları onların performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve örgüte karşı pozitif tutumlar geliştirmelerini sağlamak için yönetim gerekli adımları atmalıdır. Bu adımlardan biri de iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırmak denilebilir. Bir örgüt, mensuplarını makine gibi görmek, onları sadece üreten mekanizmalar olarak görmek yerine onları anlamaya çalışmalı, değer vermelidir. İnsanlar robotlardan farklı olarak değişik ruh

ve zihin yapılarına sahip karmaşık varlıklardır. Bunun için insanların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarının da temin edilmesi gerekir. Çağdaş yönetim kuramlarının birçoğunun öznesi verimlilik değil insandır diyebiliriz. Bundan dolayı örgüt yapıları çalışanlarına değer verip onların örgüt içinde mutlu olmalarını sağlamalı ve böylece bağlılıklarını artırmalıdır. Söz konusu mutluluk, iyi hissetme hali ve bağlılık sağlandığı takdirde zaten performans ve verimlilik de artış gösterecektir.

Örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar yürüten Modway ve arkadaşları bu konuda üç önemli noktaya dikkat çekmişlerdir. Bu özellikler örgüt mensubunun bağlılık gücünü göstermede ön plana çıkmaktadır (Soydaş, 2023). Bunları şöylece sıralayabiliriz:

- Örgütün hedef ve politikalarını benimseyip bunlara yüksek bir inanç duymak.
- Görevinin gerektirdiğinden de fazla bir emek ortaya koymak.
- Örgütün içinde kalmaya yönelik güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının sınıflandırmalarını ve bunların kavramsallaşmasını sağlayan bilim insanlarını şu tablo ile açıklayabiliriz: Her ne kadar sosyal bilimler alanı içerisinde soyut özellikleri nicel yöntemlerle ölçmek güç olsa da örgütsel bağlılığı ölçmede kullanılan en yaygın ölçeklerden biri Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir (Akdeniz, 2023). Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli isimlerden olan Allen ve Meyer çalışmalarında bu alanı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta ele almışlardır. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin üç alt sınıfı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

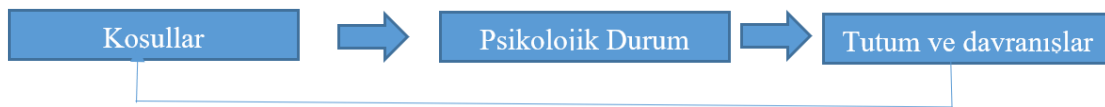
#### *2.4.1.1.1.Duygusal (Tutumsal) Bağlılık*

Bireyin davranışlarını şekillendiren düşünce yapılarına tutum denir. Tutumsal bağlılık bu anlamda bireyin örgüte karşı taşıdığı düşünce ve his kalıplarının yansımasıdır. Tutumsal

bağlılık esasında kavramsal olarak örgütsel bağlılıkla eş değeri görülebilir. Bu bağlılık türünde kişi kendini örgütle özdeşleştirip onun bir parçası olarak görür. Örgütün tüm değeri yargıları onunkilerle özdeşleşmiştir ve “biz bir aileyiz” sözü bu durumda anlamını bulmuştur denilebilir. Örgütler açısından istenen ve beklenen bağlılık çeşidi budur. Örgüt çıkarları adına performansını tam sergileyecek ve gerektiğinde fazladan çalışabilecek kısaca fedakârlık yapabilecek bireyler bu bağlılığa sahip olanlardır. Çalışan, örgütün hedef ve amaçlarını kabullenip onları kendininkilerle bütünleştirmiştir. Bu noktada birey, örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek duygusuna, örgütün çıkarı için yoğun bir gayrete ve örgütün değerlerine karşı sağlam bir kabul ve inanca sahiptir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler değişik şekillerde ele alınmıştır. Bunları sistematik bir çerçevede gruplandırabilmek için şöyle bir sınıflama yapılmıştır (Taş, 2021): bireysel etkenler, iş ve role ilişkin etkenler, çalışma ortamı ve iş deneyimine ilişkin etkenler, örgüt yapısına ilişkin etkenler.

Duygusal bağlılıkta bireylerin örgütle olan ilişkilerine odaklanılmıştır. Buna göre kişinin örgüte karşı tutumu ile mevcut koşullar ve psikolojik durumu arasında bir etkileşimden söz edilebilir (Akdeniz, 2023).



*Şekil 2. Tutumsal bağlılık süreci. Akdeniz, A. (2023). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.*

Kanter (1968) örgütsel bağlılıkla ilgili bir adanmışlık duygusuna atıfta bulunarak çalışanların tecrübeleri aracılığıyla örgütte kalma istekliliğine sahip olduklarını belirtir. Ona göre üç farklı bağlılık türünden söz edilebilir. Bunlar devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve

kontrol bağılılığıdır (Akdeniz, 2023). Devam bağılılığında kişi örgütte kaldığı sürece verimli ve faydalı olduğunu düşünür. Uyum bağılılığı ise daha çok örgütün sosyal yönüyle ilgilidir. Çalışan için yapılan özel törenler, ödüller onu motive ederek örgütle sosyal ilişkisini ve bağımlı güçlendirebilir. Bu bağlamda kendini değerli hissetmesini sağlar. Sosyal ilişkiler güçlü olursa çalışanlar duygusal bir yakınlıkla örgütle hissi bir bağ kurmuş olurlar. Bireyin değer yargıları örgütün ahlaki ve etik değerleriyle örtüşürse bir uyum bağılılığından söz edilebilir.

Etzioni (1975) de örgütsel bağılılığı üç şekilde sınıflandırmıştır: Negatif bağılılık, nötr bağılılık ve pozitif bağılılık. Negatif bağılılıkta olumlu bir motivasyon olmaksızın kişinin mücbir nedenlerle örgütte kalma istekliliğidir. Örneğin işinden ayrıldığı takdirde yeni bir geçim kaynağı bulamayacağını düşünen çalışanın bağılılık durumu böyledir. Yabancılaştırıcı bağılılık da denilen bu boyutta birey davranışlarının sınırlandırılmasından dolayı örgüt içinde mutlu değildir. Ancak örgütten ayrılmamasını gerektiren zorunlu durum ve koşullara sahiptir. Nötr/hesapçı bağılılık boyutunda birey örgüte sağladığı emekle elde ettiği kazançlara bakarak bir bağılılık sergiler. Çaba ve ödülün bir denge içinde söz konusudur. Çalışanın örgüt içinde kalma istekliliği bu dengeye bağlıdır. Emeginin karşılığını aldığını düşünen kişi örgütte kalmaya devam etmek ister. Pozitif/ahlaki bağılılıkta ise tutumsal bağılılıkta olduğu gibi örgütün değerlerini içselleştirme, faydalı ve verimli olduğunu düşünme, gerekirse fedakârlık yapma söz konusudur. Etzioni'nin yaklaşımında istenen ve beklenen bağılılık türü budur.

O'Rielli ve Chatman örgütsel bağılılığı psikolojik bağılılık olarak nitelendirmişlerdir. Onlar da üç farklı boyut olarak konuyu ele almışlardır. Uyum-uyuma boyutunda çalışan çıkar sağlamak ve cezalardan kaçınmak amacıyla örgüt kural ve değerlerini kabullenir (Uz, 2023). Özdeşleşme boyutunda birey örgüt sosyal yapısında kendine bir yer bulmuş ve onun bir parçası olduğunu hissetmiştir. Bir sosyal yapının parçası olmanın hazzını yaşar. İçselleştirme

boyutunda ise örgüt değer ve hedefleri ile kişi kendininkileri örtüştürmüştür. Yaklaşım açısından en beklenen bağlanma türü budur.

#### *2.4.1.1.2.Devam Bağlılığı*

Örgütün değer yargıları ve normlarından bağımsız olarak bu boyut yalnızca örgütte kalma arzusuyla ilgilidir (Soydaş, 2023). Davranışsal bağlılık ya da devam bağlılığı olarak adlandırılan bu yaklaşımda çalışan örgüt içindeki deneyimlerinden yola çıkarak uygulama ve eylemlerle bir özdeşleşme kurmaktadır. Yani bağlılığın kaynağı değer ve normlar değil örgüt içi uygulamalardır. Çalışanın daha önce sergilediği davranışların izleri onun örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bir süre sürdürülen bir davranış sonucunda olumlu bir tutum geliştirilirse o davranışın yinelenmesi kişiyi örgüte bağlayan bir araç olur. Diğerlerinde olduğu gibi devam bağlılığı da bireyle örgüt arasından etkileşim sonucunda zamanla ortaya çıkmaktadır (Uz, 2023).

Becker (1960) devam bağlılığının birey ve örgüt arasındaki maliyet ve kâr ortaklığı olarak nitelendirmiştir. Burada karşılıklı bir çıkar ilişkisinden söz etmek mümkündür. Becker tarafından geliştirilen Yan-bahis kuramı örgütsel bağlılığı ekonomik bir bakışla açıklamaya çalışmıştır (Akdeniz, 2023). Bu bakımdan örgütsel bağlılığın temelinde çalışanın örgütten elde ettiği ücret, ödül gibi kazançlar bulunmaktadır. İş gören bu kazanımları kaybetmemek için örgütte varlığını devam ettirmek ister.

Salancik'e (1977) göre örgütsel bağlılığın temelinde kişinin davranışları sonucunda oluşan inançlar vardır. O, bağlanmanın örgüte değil davranışa olduğunu belirtmiş ve davranışın sonucuna göre bağlanma derecesinin farklılık gösterdiğini ifade etmiştir (Akdeniz, 2023). Bağlılığın düzeyini etkileyen faktörler irade, ifade, esneklik, şeffaflık olarak sıralanabilir. Örneğin irade etmeni kişinin davranışı isteyerek mi yoksa zarureten mi yaptığıyla ilgilidir. Birey tarafından isteyerek yapılan bir davranışa bağlılık düzeyi daha fazla olabilir.

Örgütsel bağlılığa farklı bir açıklama getiren Bayram'a göre ise çalışan örgüte yaptığı yatırımlar sonucu örgüt içerisinde kalmaya devam etmeye istekli olacaktır. Örgüte verdiği emeği düşünerek bu çabanın karşılığını gelecekte almak ümidiyle örgütte kalmayı hedefler. Örgüte harcadığı zaman ve çaba ona göre büyüktür ve bunun karşılığını alıncaya dek örgütte kalması bir zorunluluktur (Yılmaz, 2015).

#### *2.4.1.1.3. Normatif Bağlılık*

Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarının örgütsel bağlılığı tek başına açıklamaya yetmeyeceği varsayımından yola çıkılarak normatif bağlılık modeli oluşturulmuştur. Buna göre insanlar farklı nedenlerle veya bunların farklı düzeylerde bir araya gelmesiyle organizasyona karşı bağlılık duyabilirler (Soydaş, 2023). Örneğin bir çalışanın iş yerine olan bağlılığın temelinde çıkarla birlikte “ben bu ailenin bir parçasıyım” düşüncesi de yer alabilir. Bununla birlikte normatif bağlılık bireylerin farklı bağlanma nedenleri olduğu gibi farklı bağlılık düzeyleri olduğundan da bahseder (Akdeniz, 2023). Normatif bağlılık çalışan tarafından bir yükümlülük, minnet ve vicdani bir görev duygularından yola çıkılarak açıklanmaya çalışılır (Yılmaz, 2015).

Birey örgütte kalmanın kendisi için ahlaki ve vicdani bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgüte bağlanır (Uz, 2023). Reichers'e göre örgütsel yapıların kendilerine özgü özellikleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Mensubun örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına, kariyerine, çalışma koşullarına ve sosyal yapıya farklı düzeylerde bağlılık gösterebileceği ve bu durumun genel bağlılığına etki edebileceği savunulur. Örneğin çalışma arkadaşlarıncı örgütte sıcak ve samimi davranışlar gören bir kişinin bağlılık düzeyi artarken yine aynı organizasyonda fazla mesai yapılması durumu bu bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Böylece bağlılığı oluşturan kolektif etkenler örgütsel bağlılığı kompleks bir duruma sokabilir. Örgüt mensuplarının beklentileri, ilgileri ve değerleri birbirinden farklı olabilir.

Hatta bu değer farklılıkları bireyle örgüt arasında bile olabilir. Bu durumda örgüt bireyin değerlerini de göz önünde bulundurarak onun bağlılığı artırmak için tedbirler alabilir. Kısaca normatif bağlılık modelinde örgüt içinden ve dışından birçok etmen bağlılığı etkileyebilmektedir.

#### ***2.4.1.2.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi***

Örgütsel bağlılık teorilerinde ifade edildiği gibi bağlılığı etkileyen birçok faktöre vardır. Bunlardan örgüt içinde olanlar kişinin bu sosyal yapıda nasıl değer gördüğü ile ilgilidir. Adaletin algılamayla ilgili bir durum olduğunu ifade etmiştik. Bireyin bağlılık düzeyinin artması için kendini kıyasladığı diğer çalışanlarla aynı haklara sahip olması, onlarla aynı değeri görmeyi istemesi muhtemeldir. Bundan yola çıkarak örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyecek uygulama, davranış ve tutumların örgütsel bağlılığı da negatif yönde etkilemesi olasıdır. Eğitim kurumlarından bir örnek verecek olursak okulunda aynı derecede emek verip aynı performansı sergileyen iki öğretmenden biri başarı belgesi almış diğeri almamış olsun. Eğitim yöneticisi kendi sendikasıdan olduğu için başarı belgesini birinci öğretmene vermiştir. Ancak buna şahit olan ikinci öğretmenin farklı sendikadan olduğu için başarı belgesi almamış olması onun örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyecektir. Bu durumda ortaya çıkan adaletsizlik algısı örgütsel bağlılık duygusunu da olumsuz yönde etkileyebilir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde çalışanların ödöl, ücret gibi çıktıların paylaşımından yola çıkarak bir adalet algılaması geliştirdiğinden bahsedilir. Becker'ın Yan-bahis kuramındaki maliyet çıktılarının (ücret, ödöl, terfi...) paylaşımının bağlılığa etkisi de düşünöldüğünde bu kazançların paylaşımından kaynaklanan bir adaletsizlik algısı doğrudan çalışanın örgütsel bağlılığını negatif yönde etkileyebilir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'na göre örgütte adalet

algısının yüksel olduğu durumlarda bağılılık da yüksek olacak; bu durumda ise çalışanların performans ve verimlilikleri artacaktır (Küçükçene, 2017).

#### **2.4.2.Örgütsel Motivasyon ve Adalet İlişkisi**

Bu bölümde örgütsel motivasyon ve adalet kavramları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **2.4.2.1.Motivasyon Kavramı**

Motivasyon kavramıyla ilgili pek çok tanım mevcuttur. Bununla birlikte bütün tanımlarda iki önemli noktaya dikkat çekilir ki bunlardan biri harekete geçirme diğeri de kalıcı hale getirmedir. Motivasyon kişiyi olumlu veya olumsuz bir davranışa yöneltir ve bunu yapması sonucunda da bir haz veren içsel güçtür. Ortaya çıkan belli gereksinimler neticesinde bireyin bu gereksinimi karşılamaya yönelik davranışlara yönelmesi ve bu itici güçle hedefine ulaşarak doyum sağlaması da güdülenme olarak açıklanabilir. En bilindik şekliyle motivasyon, bir kimseyi istendik davranışları yapmak üzere harekete geçirme; belli amaçlara ulaşmak için fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerle işleyen süreçtir (Tarsuslu, 2016). Diğer bir deyişle motivasyon, bir hedefe ulaşmaya ilişkin kararlılık ve yoğun olarak da tanımlanabilir (Judge & Robbins, 2019). Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığı güdüleme veya özendirme sözcükleri sayılabilir. Öte yandan Osmanlı Türkçesindeki “saik” kelimesi de motivasyon kavramını karşılamaktadır. Saik; sevk etmek, bir harekete yönlendirmek anlamındadır. Öyleyse motivasyon kavramı kişiyi belli hedeflere ulaşmak adına belli davranışları yapmak için güdülemek olarak da tanımlanabilir. Elbette motivasyon tanımlamaları sergilenen davranışın sürekli olmasını da içerir. Dobre (2013, s. 54)’ye göre, motivasyon; davranışı güçlendiren ve devam etme eğilimini tetikleyen güçlü bir araçtır. Motivasyon çalışanın örgüt

içindeki istekli tavırlarına, bunların sıklığına ve devamlılığına etki eden içsel kaynakları belirterek erişilebilir bir amaca, belirli bir zaman ayırma ve belirli bir çaba gösterme halidir (Kaihan, 2023).

Örgütlerin işleyişi düşünüldüğünde motivasyon olgusunun önemi anlaşılabilir. Zira istekli olmak veya olmamak konusu bir iş yerinde verimi ne denli etkileyebilir bunu daha önceki bölümlerde de açıklamıştık. Motivasyon bireyi bir davranışa, amaca yönelttiği gibi onu bu konuda istekli hale getiren psikolojik unsurdur. Yönetim alanındaki gelişmeler göz önüne alındığında 21. Yüz yıl örgütlerinin mensuplarını sürekli motive etmek gibi bir ödevi olduğu düşünülebilir. Zira ister kâr isterse sivil toplum amaçlı bir örgüt olsun paydaşların istekli ve gönüllü olması o örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir. Örgütler çalışanlarını motive etmenin öneminin farkındadır ve onların sadece örgüt içinde değil gündelik sosyal yaşantılarında bile bir iyi oluş haline sahip olmaları, motivasyonlarını korumaları için çalışmalar yürütmektedir.

Motivasyon türlerini oluş biçimine, şiddetine ve yönleriyle farklı sınıflandırmalara tabi tutmak mümkündür. Kısaca motivasyon türlerini şu şekilde açıklayabilir:

#### *2.4.2.1.1.Fizyolojik Motivelere*

İnsanların doğası gereği temel ihtiyaçlarını karşılamak için sahip oldukları güdülere denir. Bunlar sonradan öğrenilen değil doğuştan sahip olunan güdülerdir. İnsanların hayatını sürdürmek için arzuladığı temel ihtiyaçlar; beslenme, barınma, ısınma gibi olgular fizyolojik güdülerdir. Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinde en alt basamakta yer alan birincil ihtiyaçlar bunlardır. İnsanların fitratıyla ilgili motivelere de denilebilir.

#### *2.4.2.1.2.İçsel Motivelere*

Fizyolojik motivelerde olduğu gibi doğuştan gelen ve öğrenilmeyen motivelere içsel motiveler denir. Bunlar hayvansal güdüler olarak da adlandırılabilir. Daha çok kalıtımla açıklanan ve bilinçsizce yapılan davranışları açıklamak için kullanılır. Öğrenilmeyen ve hayat boyu unutulmayan bu güdülere; kuşların göç etmesi, tırtılın koza örmesi, annenin yavrusunu emzirmesi, örümceğin ağ örmesi gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.

#### *2.4.2.1.3.Sosyal Motivelere*

Fizyolojik ve içsel motivelerin dışında olan tüm dışsal motiveler sosyal güdülerin içerisinde yer alır. Toplum içinde bireyin kabul görme, saygınlık, sevilme, takdir edilme, beğenilme gibi sosyal ihtiyaçlarını ifade eden güdülerdir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla birlikte insanlar toplumda birey olarak yer alma ve kabul görmeyi beklerler. İşte bu süreçte sahip olunan motiveler sosyal olanlardır. İlk ikisinden farklı olarak doğuştan değil öğrenme yoluyla kazanılan motivelerdir. Sosyal güdüler doğrudan veya dolaylı olarak diğer insanları da ilgilendirmektedir. İnsanlar yaşadıkları toplum içinde anlam kazanırlar. Birey toplumdaki bağımsız olarak düşünülemez. Bu durumda toplumu oluşturan bireyler olduğu gibi bireylere bir kalıp sunan da toplumdur. Bu bakımdan her birey gibi her toplum da farklı karakterdir. Sosyal motiveler toplumdaki topluma değişebilir. Örneğin bir toplumda makul görülen bir davranış diğerinde ayıplanabilir. Toplumun karakterine ve özelliklerine göre sosyal motivasyon da farklılık gösterebilir.

#### *2.4.2.1.4.Psikolojik Motivelere*

İnsanların hem doğuştan getirdiği hem de sonradan kazandığı motivelere psikolojik güdüler denir. Diğer motivelere göre daha karmaşık bir yapıya sahiptirler. Kişileri ruhsal ve zihinsel

ihtiyaçları olarak açıklanabilirler. Bunlar bireyin kişiliğı ve davranış kalıplarıyla ilgilidir. Bunun için bireyin bir davranışa karşı verdiği tepkiyi etkileyen veya tetikleyen düşüncelerdir. Farklı olaylara farklı kişilikleri neticesinde insanlar farklı tepkiler verirler. İşte bu farklı tepkilerin temelinde psikolojik güdüler de yer almaktadır.

#### ***2.4.2.2.Başlıca Motivasyon Teorileri***

Özellikle 1950’li yıllarda motivasyon konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bu dönemde ortaya atılan dört teori çokça eleştiri almış olmasına rağmen günümüzde hâlâ kuramsal olarak motivasyon konusunun temellerini teşkil etmektedir (Judge & Robbins, 2019). Başlıca kapsam ve süreç teorileri olarak iki bölüme ayrılan motivasyon teorilerini üç şekilde sınıflandırmak da mümkündür.

##### ***2.4.2.2.1.Kapsam Teorileri***

Kişiyi motive eden içsel faktörlere kısaca kapsam teorileri adı verilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Douglas McGregor’un (X) ve (Y) teorisi, Alderfer’in ERG teorisi, Herzberg’in çift faktör teorisi ve McClelland başarı teorisi başlıcalarıdır.

##### ***2.4.2.2.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi***

Bireylerin ihtiyaçlarını temel alan bir yaklaşımla motivasyon konusunu açıklamaya çalışan kapsam teorilerinin ilkidir. Maslow’a göre insanlar en temel ihtiyaçlarından en tepeye kadar sırasıyla doyurulması gereken birtakım güdülere sahiptir. Bir üst güdünün harekete geçmesi yani bir ihtiyaç olarak hissedilmesi için bir alttakinin doyurulmuş olması gerekmektedir.

Aşağıda bu sıralama bir piramit şeklinde gösterilmiştir. Örneğin temel bir ihtiyaç olarak karnı aç olan birinin o zaman dilimi için saygınlık kazanmak gibi bir amacı olmamaktadır.



Şekil 3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (2021). [https://pdrnedit.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/#google\\_vignette](https://pdrnedit.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/#google_vignette) sayfasından erişilmiştir.

Fizyolojik ihtiyaçlar insanların gıda, barınma, ısınma gibi temel ihtiyaçlarını ifade eder. Güvenlik ihtiyacı ise kendini güvende hissetme yani bugününden ve yarınından emin olmak demektir. Bir çalışan için iş güvencesinin olmasını istemesi güvenlik ihtiyacı basamağıyla ilgilidir. Ait olma/sevgi ihtiyacı kişiler veya toplum tarafından kabul görme, sevilme gibi duygusal hazları karşılar. Saygınlık ihtiyacı ise kişinin çevresince saygı görmesi olarak tanımlanabilir. En üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme bireyin ideal insan olmak için çaba harcaması ve tüm kural ve normların ötesinde bu ideale ulaşmak için gayret göstermesidir.

Maslow'un teorisi tüm dünyaca bilinmesine rağmen kabul görmemesi üzerine de eleştiriler almaktadır. Bu eleştirilerin temel nedeni bireyler ve toplumlar için ihtiyaçların farklı

sıralarının olduğudur. Mesela Batı Avrupalı toplumlarla Hint toplumu arasında güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarının önceliği tartışılabilir.

#### *2.4.2.2.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi*

Hijyen kuramı olarak da bilinen Herzber'in teorisine ikili etmen kuramı denmiştir. Mühendis ve muhasebecilerden oluşan bir gruba iş ortamında en iyi ve en kötü hissettikleri durumlar sorulmuştur. Bundan yola çıkarak iş tatmini ve tatminsizliğiyle alakalı iki boyutun bulunduğu fark edilmiştir. Kişiyi tatmin eden ona başarı hissi veren yetki, statü, kariyerinde ilerleme imkanı gibi faktörler motivasyon faktörleri olarak adlandırılmıştır. Varlıkları kişinin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer boyutta bulunan hijyen faktörleri ise maaş, çalışma koşulları, iş güvencesi gibi unsurları içermektedir. Bunların olması motivasyon için yeterli değilken olmadı durumlarda ise motivasyon eksik kalabilir.

#### *2.4.2.2.1.3.Mc Gregor'un X ve Y Teorileri*

Douglas McGregor, insanların fitratı ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi iki farklı ve zıt teoriyle açıklamaya çalışmıştır. Teori X, insanların olumsuz yönlerini vurgulamış ve insanların doğuştan tembel olduklarına, çalışmaktan, üretmekten haz duymadıklarına ve de ihtiyaçları karşılamak niyetiyle çalışmak zorunda olduklarını savunmuştur. Y teorisinde, insanlar daha iyimser görünüyor ve olumlu davranışlar üzerinde durulmuştur. Y teorisinde, insanların doğuştan insanların tembel olamayacağı, tembelliğin öğrenilen bir davranış olduğu, eğer uygun koşullar sağlınır doğru eğitimler verilirse insanın tembel olmayacağı vurgulanmıştır. Çalışmaları bir eğlence ve oyun olarak sunulursa kısaca çalışmak bir zaruret değil de eğlence haline gelirse çalışanlar daha çok motive olabilirler. Koşullar iyiye, çalışanlar gelişecek ve hedeflerine daha kolay ulaşacaktır (Kaihan, 2023).

Y teorisi çalışmanın bir gereksinim olmaktan öte eğlence olarak gösterilmesi yönüyle eleştiriye açıktır. Zira çalışmanın bir zorunluluk olmadığı halde üstün bir motivasyonla kişinin çalışmasını beklemek hedefe ulaşmayabilir.

#### *2.4.2.2.1.4.McClelland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi*

McClelland'ın ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ise insanın üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar bütün bireylerde bulunur ancak biri diğerlerine göre baskındır (Demir, 2021). Bunlar başarı ihtiyacı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarıdır.

Başarı ihtiyacı; üretme, verimli olma ve hep daha iyiye ulaşma motivasyonunu ifade eder.

İlişki kurma; sosyal bir varlık olarak insanların diğer insanlarla kabul ve saygı görmesi, sevilmesi, duygusal olarak sıcak ve dostça ilişkiler kurmasıdır.

Güç ihtiyacı; liderlik yapmak, sorumluluk almak, kontrol etmek gibi güç simgelerine sahip olmaktır.

Diğer içerik kuramlarından farklı olarak McClelland'ın kuramında güç, başarı ve ilişki kurma istekleri doğuştan değil öğrenilerek kazanılır. Ayrıca tüm insanlar için ihtiyaçlar zinciri değişkenlik gösterebilir.

#### *2.4.2.2.2.Süreç Teorileri*

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri konusu ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin açıklamaya çalıştığı temel sorudur.

Bu bağlamda süreç kuramlarının ağırlık noktasını, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışını etkileyen dışsal etmenleri anlama ve kullanma oluşturmaktadır. Bu kuramlar motivasyonun nasıl oluştuğunu, motivasyonun davranışı nasıl oluşturduğunu, motivasyonun nelerden etkilendiğini, insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepkiler verdiklerini araştırma konusu yapan teorilerdir.

Adams'ın önceki bölümlerde ele aldığımız Eşit Teorisi de bu grubun içerisinde. Onunla birlikte Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi, Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı ve Locker'in Amaç Teorisi de süreç kuramları arasındadır.

#### ***2.4.2.3.Motivasyon ve Adalet Arasındaki İlişki***

Örgütsel olduğu kadar toplumsal olarak da pozitif tutum, davranış ve algıların temelinde bulunan etmenlerden biri motivasyondur diyebiliriz. Toplumsal barış ve huzur temelli uygulamaların temelinde de adalet gibi erdemler bulunur. Gerek sosyal, gerek örgütsel alanda pozitif bir adalet algısı istendik bir durumdur. Görüldüğü gibi bir kişinin yaptığı işe odaklanması, onu benimsemesi o işe olan güdülenmesi ile yakından ilgilidir. Bu durumda bir işten performans beklemek için ön koşullardan biri de iş göreni motive etmektir denilebilir. Örgütsel motivasyonun sağlanması için örgüt içerisinde adaletli bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekliliği başka çalışmalarda da vurgulanmıştır. Örgüt mensuplarının adalet algısı ile motivasyonları arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Kişisel motivasyon üzerinde örgüte dair algı ve düşüncelerin önemli olduğu yukarıda açıkladığımız kuramsal boyutta da yer almaktadır. Çalışanın kurumu için verimli olabilmesi için motivasyona, pozitif bir motivasyona sahip olabilmesi için de yine pozitif adalet algısına sahip olması gerektiği düşünülebilir. Bu durumda örgütsel adaletin motivasyon üzerinde doğrudan bir faktör olduğu ileri sürülebilir.

### 2.4.3.Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet İlişkisi

Bireyin örgütle ilişkisi etkileyen kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık olgusudur. Bu bölümde vatandaşlık ve adalet kavramları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

#### 2.4.3.1.Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Klasik yönetim kuramlarında verim ve kazanç odaklı bir yaklaşım varken çağdaş kuramlarda insan ilişkileri ve onun ruh hali gibi faktörlere de dikkat çekilmiştir (Belenkuyu & Yücel, 2021). Örgütlerin formal işleyişinin dışında hedeflerine ulaşması için veya etkililiğinin artması için bireylerin göstermiş oldukları davranışa örgütsel vatandaşlık denir (Altun Bogoçlu, 2023). Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık da yasa ve kurallardan bağımsız informal bir olgudur. 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ortaya atılan karşılık beklemezsizin gönüllü olarak emek verme davranışı örgütsel vatandaşlık kavramının temeli oluşturmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili yaptığı araştırmalarda Organ (1988), Barnard'ın çalışmalarını temel aldığını belirtmiş ve bu kavramın tanımını, ödül sistemi olmamasına rağmen bireylerin istekli şekilde kurumlarına destek çıkıp verimliliği artırmaya katkıda bulunma amacıyla sergiledikleri davranışlardır şeklinde ifade etmiştir. Greenberg ve Baron (2000) iş görenin, kurumun mevzuatla, normlarla düzenlediği sorumlulukların ötesinde, kendinden beklenenden daha çoğunu yapması olarak bir örgütsel vatandaşlık tanımı yapmıştır. Bu ifade örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın örgütteki rolünden bağımsız, tamamen gönüllülük esasıyla hayat bulduğu anlamına gelir (Altun Bogoçlu, 2023). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının neler olduğu ve ortak özellikleri konusundaki çalışmalara göre şu beş özellik öne çıkmıştır (Belenkuyu & Yücel, 2021): yardımseverlik (altruizm), vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik, nezaket ve örgütsel erdem.

#### ***2.4.3.2.Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet Arasındaki İlişki***

Gönüllük esaslı bir davranış biçimi olarak örgütsel vatandaşlık motivasyon, bağlılık ve adaletle ilişkilidir. Bu davranış ve algıların birbirini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesi muhtemeldir. Davranışları veya davranış kalıplarını şekillendiren önemli unsurlar konu, durum ya da nesneyle ilgili düşünce ve algılardır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık bir davranış biçimi ise onu etkileyen faktörlerden birinin de örgütsel adalet algısı olması gerekir. Pozitif yönde örgütsel adalet algısına sahip bir çalışanın kurumuna karşı kuvvetli bir örgütsel vatandaşlık bağına sahip olması beklenebilir. Zira kişinin gönüllü ve istekli bir biçimde örgütüne destek olmak istemesi için ön koşullardan bir tanesi, o kişinin örgütle ilgili olumlu bir adalet algısına sahip olmasıdır denilebilir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecinin Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algısı Bağlamında Değerlendirilmesi adlı çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. İnsanoğlunun deneyimleri, yönelimleri ve algıları farklı olgular olarak karşımıza çıkar. İşte insan için yabancı olmayan ancak tam olarak da anlaşılamayan bu olgular için fenomenoloji deseni uygun bir araştırma imkanı verebilir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Yorumlama ve objektifliği sağlamada zorluklar içerse de kişilerin deneyim, duygu ve algılarını açığa çıkarmada bu yöntem günümüzde tercih edilmektedir. Zira katılımcılara bu araştırma için empatik bir tavırla yaklaşmış, onların kendilerini rahat ifade edebilmeleri için zaman ve mekan seçiminde inisiyatif tanınmıştır. Öznel yargılardan arındırılmış bir araştırma yapabilmek için objektiflik ilkesi sıklıkla katılımcılara hatırlatılmıştır.

Sanayi devriminden sonra yoğun şekilde bilim dünyasında kullanılan nicel yöntem günümüzde insan doğası ve ruh halini anlama ve açıklamada eksik kaldığı düşüncesiyle eleştirilere maruz kalmaktadır (Baltacı, 2019). İnsanların adaletle ilişkin algılarını veri olarak toplayıp yorumlamak için de nitel araştırma tekniği tercih edilmiştir. On iki eğitim

yöneticisiyle yüz yüze yapılan görüşmelerle onların yönetmelikle ilgili adalet algıları sorgulanmıştır. Nitel bir model seçilmesinin nedeni araştırmanın doğasına uygun olduğu düşüncesidir. Zira örgütsel adaletle ilgili ölçekler var olsa da ilgili yönetmeliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini doğrudan ölçecek bir ölçek bulunmadığından nicel bir araştırma sınırlılıkları açısından çok kullanışlı görülmemiştir. Öte yandan proje okullarına yönetici atama süreci gibi spesifik bir adalet algısı üzerine geliştirilmiş bir ölçeğin olmaması da nicel veya karma yöntemi güç kılmaktadır.

### **3.2.Çalışma Grubu**

Nitel araştırmanın ruhuna uygun olarak amaçlı örneklem yöntemi seçilmiştir. Kota örnekleme ile görece küçük bir örneklem oluşturulmuş ve araştırmanın problem durumuna taraf olabilecek bireylerin çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubunda Ankara ili sınırlarında yer alan kamu ortaokul ve liselerinde görev yapan eğitim yöneticileri bulunmaktadır. Katılımcılar belirlenirken yaş, cinsiyet, kıdem gibi kriterlere göre çeşitlendirilmeye çalışılmıştır.

Katılımcılar tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılarla yapılan ilk görüşmede konunun proje okullarına yönetici atama yönetmeliği olduğu bildirilmiştir. Bunu yaparak kişinin konuyla ilgili bilgi sahibi olup olmaması hakkında bilgi sahibi olunmuş ve yönetmelikle ilgili bilgi sahibi olmayanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Görüşme yapılan kişilere araştırmanın gizliliğini sağlamak adına kod verilmiştir ve isimleri saklı tutulmuştur. Katılımcılarla ilgili bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

*Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler*

| Katılımcı | Cinsiyeti | Yaş | Mesleki Kıdem |
|-----------|-----------|-----|---------------|
| K1        | KADIN     | 37  | 11            |
| K2        | ERKEK     | 35  | 10            |
| K3        | ERKEK     | 32  | 9             |
| K4        | ERKEK     | 36  | 12            |
| K5        | KADIN     | 29  | 6             |
| K6        | KADIN     | 38  | 11            |
| K7        | ERKEK     | 45  | 21            |
| K8        | ERKEK     | 33  | 9             |
| K8        | ERKEK     | 35  | 10            |
| K9        | ERKEK     | 37  | 12            |
| K10       | ERKEK     | 41  | 16            |
| K11       | ERKEK     | 34  | 12            |
| K12       | ERKEK     | 35  | 11            |

**3.3. Veri Toplama Aracı**

Çalışmada görüşme (mülakat) tekniği benimsenmiştir. Bununla birlikte kişisel düşünce ve algılamalar gibi soyut olguların derinlemesine bir araştırma gerektirmesi ve kişilerin daha ciddi ve samimi cevaplar verebilmesi amacıyla da bu yöntem seçilmiştir. Böylece mülakat tekniği kullanılarak doğrudan çalışma konusuna yönelik sorular sormak marifetiyle sonuç elde etmek beklenmiştir. Ayrıca sosyal bilimlerde örgütlerin kültürünü, çalışanların bağlılıklarını, adalet algılamalarını ölçmede görüşme temel veri toplama aracı olarak nitelendirildiği için bu araçta karar kılınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Mülakat tekniği bir programı geliştirmek ve değerlendirmek için de kullanılabilir (Balcı, 2022). Bu durumda mevcut bir atama sisteminin değerlendirilmesi de bir program değerlendirme olarak düşünülebilir.

Katılımcılarla yapılacak görüşmede kullanılacak form uzman görüşü alınarak geliştirilmiş, işe koşulmadan önce pilot uygulama yapılmış ve araştırmaya katılanların konuyla ilgili kendilerini tam manasıyla açabilmelerine imkan verecek şekilde sorulardan oluşturulmuştur. Formla ilgili etik komisyon onayı ve görüşme formu ekte sunulmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırma için seçilecek on iki eğitim yöneticisi ve öğretmen cinsiyet, yaş, proje okulunda görev yapması, proje okulunda görev yapmaması ve proje okulunda görev yapmak istemesi gibi değişkenlerle çeşitlendirilmiştir. Görüşme tekniğinin avantajlarından olan ek sorular sorabilme imkanı da veri toplama da önemli bir kazanımdır. Öte yandan yönetici atama yönetmeliğinde ve uygulamalarında yapılan sık değişiklikler, nitel yöntem seçilmesi hasebiyle katılımcıların duygularını veya politik ve ideolojik bakış açılarını da katarak sorulara cevap verebilme ihtimali araştırmanın sınırlılıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Hali hazırda olası yanlılık yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin önemli sınırlılıklarındandır. Uygulama ve bireylere ulaşma güçlüğü, soru standardının olmayışı, zaman ve maliyet açısından da bu teknik zorlu yanlara sahiptir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik gibi özelliklere sahiptir. Nitel araştırmanın veri analizinde araştırmacı verilere kendi yorumlarını da katarak sonuçları zenginleştirebilmektedir (Balcı, 2022). Öte yandan elbette bu yorumları yaparken verilere sadık kalmalı ve yansız olmalıdır. Veri analizinde bu hususlar göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların anlatımlarının niteliği ve derinliği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Toplanan verilerde sarf edilen sözlerin arkasındaki anlama odaklanılmıştır. Verilerin sayısal boyutundan çok içerdiği anlamlar üzerinde durulmuştur. Katılımcıların sunduğu verilerden

doğrudan alıntılarla da veri analizi desteklenmiştir. Bu çalışmada tümevarımcı bir yaklaşımla içerik analizi tekniği kullanılarak katılımcıların konuya ilişkin duygu, algı ve düşünceleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Veri analizi sürecinde Dey'in (1993) öne sürdüğü gibi betimleme, sınıflama ve ilişkilendirme aşamaları izlenmiştir. Veriler kodlanmış, kavramlar ve aralarındaki ilişkiler ortaya çıkarılmış, verilerdeki önemli görülen boyutlar saptanmaya çalışılmıştır.

### **3.6.Geçerlik ve Güvenirlik**

Geçerlik bir araştırmada ölçmeye çalışılan olgunun doğru olarak ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Nitel bir araştırmada geçerliği sağlamak için en önemli husus yansızlıktır diyebiliriz. Öte yandan geçerliği tesis etmek adına nitel araştırmaların 'esneklik' ilkesi önemli bir kazanımdır. Bu ilke sayesinde araştırmaya yeni sorular, yeni stratejiler, yeni katılımcılar eklenebilir. Nitel bir araştırmada genellemeler kurallar ve ilkeler olarak değil deneyimler ve örnekler şeklinde yapılabilir.

Nitel araştırma yönteminden farklı olarak nitel araştırmada güvenirlilik ayrı bir anlam taşımaktadır. Zira tekniğin tekrar uygulandığında aynı sonucun alınabilmesi anlamına gelen güvenirlilik kavramı nicel yöntem için geçerlidir. Oysaki nitel yöntemi için düşünce olursak insan davranışları, zihni ve algıları durağan değildir. Sürekli değişen ve karmaşık bir yapıya sahip olan bir olgu için araştırmanın tekrar edilmesi halinde aynı sonuçlar alınamayabilir. Buradan hareketle Kirk ve Miller (1986)'in ortaya koyduğu "zamana bağlı güvenirlilik" ve "gözleme bağlı güvenirlilik" kavramları karşımıza çıkar. Zamana bağlı güvenirlilik belli aralıkla tekrar eden araştırmaların aynı sonuçları vermesidir ve nitel bir araştırma için bu pek mümkün değildir. Öte yandan gözleme bağlı güvenirlilik, aynı testi farklı görüşmecilerin uygulaması ve aynı sonucu almasıdır. Bu durum da görüşmecinin aktif olarak rol aldığı veri toplama sürecinde çok imkan dahilinde değildir. Ancak alınacak bazı tedbir nitel çalışma

için güvenilirliği artırmada işe yarayabilir. Araştırmacının kendini ve katılımcıları net bir biçimde tanımlaması, veri toplamada sosyal ortam ve süreçlerin tanımlanması, analizde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanması benzer ve yakın sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir. Veri toplama ve analiz yöntemiyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yapmak da bu sonuca katkı sağlayabilmektedir.

Araştırmada geçerliği sağlamak için yansızlık ilkesi sürekli dikkate alınmış ve bilimsel etik dışı davranışlardan kaçınılmıştır. Ayrıca mülakat soruları geliştirilirken örnek denemeler yapılmış, uzman görüşü alınmış ve son şekilleri verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlayabilmek adına yukarıda bahsettiğimiz araştırmacı, katılımcı, ortam ve varsayımlar ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Verilerin toplanması ve analiz basamakları da ayrıntılı olarak açıklanmış, böylece güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırmaya dair bulgular ve onların ışığında yorumlar yer almaktadır. Bulgular şu üç soru başlığında ele alınmıştır:

- 1) Proje okulları hakkında genel düşünceler nelerdir?
- 2) Katılımcıların proje okullarına yönetici atanma kriterleri konusunda beklentileri nelerdir?
- 3) Katılımcılar proje okullarına yönetici atama prosedür ve sürecini adalet, etik, eşitlik ve şeffaflık yönleriyle nasıl değerlendirmektedir?

#### **4.1.Proje Okulları Hakkında Genel Düşünceler Nelerdir**

Bu ilk bölümde katılımcıların proje okulları hakkındaki genel düşüncelerine dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 2

*Proje Okulları Hakkında Genel Düşünceler*

| Tema                                                   | Kategori           | Kod                              | f | Katılımcı              |
|--------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|---|------------------------|
| Katılımcıların Proje Okulları Hakkında Genel Görüşleri | Eğitim             | Teori ve Pratiği Bir Arada Sunma | 2 | K2,K4,K5,K6,K7,K8,     |
|                                                        |                    | Özel Olarak Yapılandırılmış      | 2 | K4,K7                  |
|                                                        |                    | Proje Geliştirme                 | 3 | K3,K8,K10              |
|                                                        |                    | Nitelikli Öğrenme                | 6 | K2,K4,K5,K6,K7,K8,     |
|                                                        |                    | Yüksek Başarı Oranları           | 2 | K1,K3                  |
|                                                        | Atamalarda Liyakat | Tanıdık İlişkileri               | 2 | K2,K12                 |
|                                                        |                    | Liyakat Esaslı Atamalar          | 7 | K1,K2,K3,K8,K9,K11,K12 |
|                                                        | Eşitsizlik         | Atamalarda Hakkaniyet            | 2 | K9,K10                 |
|                                                        |                    | Şeffaf Atamalar                  | 3 | K2,K6,K11              |
|                                                        | Kamuoyunca Tanınma | Kamuoyunun Bilgilendirilmesi     | 3 | K11,K4,K7              |

Araştırma katılımcılarından 5 eğitim yöneticisi proje okullarına yönetici atama sürecinin bir eşitsizlik algısı yarattığını düşünürken, 6 kişi bu okullardaki nitelikli eğitim ve projelere vurgu yapmıştır. 9 eğitimci ise proje okullarında öğretmen ve yönetici atamasında liyakat ilkesinin aranmadığını ve tanıdık ilişkilerine atıfta bulunmuştur.

Katılımcılar proje okullarını akademik başarıları yüksek, gelişmiş imkanlara sahip, özel olarak yapılandırılmış, yüksek nitelikli eğitim kurumları olarak görmektedir. Bu okulların ulusal ve uluslararası alanda ürettikleri projelerle adından söz ettirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

“Ulusal, uluslararası ölçekte gerek kendi okullarını gerekse ülkemizi temsil etmek adına proje geliştirme amacıyla kurumların mali, idari açıdan daha fazla desteklenmesi, üniversiteler ile işbirliği yapılması, genel itibariyle sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyi ile birlikte akademik düzeyi de yüksek öğrenci profillerinin bu okulları tercih etmesi öğrencilerin proje oluşturma ve geliştirme süreçlerinde daha fazla desteklenmesine sebep olmakta, öğrenciler daha lise yıllarında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde aktif biçimde bulunmakta, akademik çalışma yapma fırsatı yakalayabilmektedir” (K2). Katılımcı bu ifadelerle proje okullarının özel bir mahiyette olduğunu vurgulayarak diğer kamu okullarında ayrı statüde olmasını desteklemektedir.

“Ülkemizde zeki öğrencilerin standart, ezbere bir eğitim yerine yaşayarak, deneyim kazanarak eğitim göreceği okullar olarak düşünüyorum” (K4).

“Proje okulları diğer okullara oranla daha çok ulusal ve uluslararası projelerde yer alır. Sahip oldukları laboratuvar, bilgisayar vb., altyapıları daha iyidir. Tasarım ve proje odaklı eğitimi benimserler. Yüzde 2-3'lük dilimden öğrenci kabul edilir” (K6).

Araştırmaya katılan 9 eğitimci proje okullarında yönetici atamasında liyakat ilkesinin aranmadığını ve tanıdık ilişkilerine atıfta bulunmuştur. Bu okul türüyle ilgili genel düşüncelerin yer aldığı bulguların bu kısmında liyakate vurgu yapılması bu kurumlarla ilgili temel algılar arasında liyakatsiz atamalar yapıldığına işaret edebilir.

“Atamaların yalnızca bir kuruluşa sendikal mensubiyeti bulunan öğretmen ve idarecilerden seçildiği açıkça görülmektedir” (K3). Sendikal mensubiyet üzerinden atamalar yapıldığı düşüncesi burada açıkça ifade edilmiştir. Bu düşünce açıkça olmasa da diğer katılımcılar tarafından da üstü kapalı şekilde dile getirilmiştir.

“Buraya seçilen idareci ve öğretmenlerin liyakat esas alınarak seçilmesi ve proje üretmeleri beklenmektedir. Okulunun adının proje okulu olmaktan öteye gitmediği ve liyakate dayalı idareci atanmadığı görünmektedir” (K11).

“Proje okulları sayıca bu kadar fazla olmasaydı ve nitelik anlamında içi boşaltılmasaydı ilk çıkış fikri olarak bana oldukça mantıklı geliyordu. Ülkemizi ulusal ve uluslararası proje çalışmalarında temsil edecek okulların bulunması açısından güzel bir adımdı. Fakat bu okullara yapılan atamaların şeffaf olmayışı ve sayıca gereğinden fazla olmaları gerçekten güzel olan bu adımı biraz gölgelediğini düşünüyorum” (K12).

Sorulara verilen ilgili cevaplar proje okullarına yönetici atama konusundaki adalet algılamalarını açıkça göstermektedir. Liyakat temelli bir atama yapılmamasının okullarla ilgili hedef ve başarı beklentisini de gölgelediği ifade edilmektedir.

Araştırma bulguları katılımcıların genel düşüncelerinde eşitsizliğin temel bir birleşen olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar proje okullarına yönetici atama süreçlerinin şeffaf ve atamaların hakkaniyetli biçimde gerçekleştirilmesi yönünde görüşler ortaya koymuşlardır. Buna ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“Liselerde meslek lisesi, fen lisesi, anadolu lisesi, imam hatip lisesi, proje okulları gibi ayrımlar çok fazla olmaya başladı. Bu durum karışıklığa sebep olmakta ve birçok hususta eşitlik ilkesi göz ardı edilmektedir.” (K9).

“Türk eğitim sisteminin temel amaç ve ilkelerinden eşitlik ilkesine aykırı olarak açılmış ve iktidarlar tarafından kolayca manipüle edilebilecek kurumlardır” (K10).Siyasi iktidarların kadrolaşma uygulamasıyla bu okul türlerinin yönetici atamalarının istismar edilebileceği kaygısı dillendirilmiştir.

Katılımcılar; proje okullarının tanıtımının yeterince yapılmadığını, bu okulların kuruluş amacı ve hedeflerinin halka açıklanması gerektiğini ve bu okul türünün tanıtımında eksiklik olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bu okulların misyonları ve yaptıkları projeler kamuoyu ve eğitim paydaşları tarafından yeterince bilinmemektedir.” (K4)

“Proje okullarının kuruluş amacı ve varlığıyla ilgili vatandaşlar yeterince aydınlatılmamıştır. Okulların projeleri ve başarıları daha çok anlatılmalı.” (K11)

#### **4.2.Katılımcıların Proje Okullarına Yönetici Atanma Kriterleri Konusunda**

##### **Beklentileri Nelerdir**

Bu bölümde araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin proje okullarına yönetici atanırken aranacak şartlar ve kriterlerle ilgili beklentileri aktarılmıştır.

Tablo 3

*Yönetici Atanma Kriterleri Beklentileri*

| Tema                                                                         | Alt Tema    | Kod                         | f | Katılımcı           |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|---|---------------------|
| Katılımcıların Proje Okullarına Yönetici Atanmayla İlgili Önerdiği Kriterler | Bilimsellik | Analitik Düşünebilme        | 2 | K1, K11             |
|                                                                              |             | Lisans Üstü Eğitim          | 6 | K2,K6,K7,K8,K10,K12 |
|                                                                              |             | Proje Geliştirme            | 3 | K3,K5,K6            |
|                                                                              |             | Akademik Çalışma            | 6 | K2,K6,K7,K8,K10,K12 |
|                                                                              | Yöneticilik | Çağdaş Yönetici             | 2 | K4,K6,K12           |
|                                                                              |             | İş Ahlakı                   | 2 | K9,K11              |
|                                                                              |             | Vizyon Sahibi Lider         | 3 | K2,K3,K9            |
|                                                                              |             | Mesleki Bilgi ve Yetenek    | 5 | K1,K3,K4,K5,K7      |
|                                                                              |             | Etkili İletişim             | 3 | K2,K8,K11           |
|                                                                              |             | Yenilikçilik                | 4 | K1,K12              |
|                                                                              | Tecrübe     | Deneyimli Olmak             | 6 | K1,K2,K4,K5,K8,K11  |
|                                                                              |             | Belli Yıl Kıdem Sahibi Olma | 5 | K1,K2,K4,K5,K8,K11  |
|                                                                              | Liyakat     | Atamada Liyakat Esası       | 4 | K7,K9,K10,K12       |

Katılımcılar bu okul türünde görev yapacak yöneticilerin eğitim projelerinde görev yapmış veya proje üretmiş kişiler olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte eğitim yöneticisi adayının akademik gelişiminden de söz edilerek lisans üstü eğitim sahibi kişilerin proje okullarında eğitim yöneticisi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Bu okullara atanacak yöneticilerin vizyon sahibi, kendi alanlarında uzman ve uluslararası deneyimlere sahip olmaları önemlidir. Yönetici adaylarının proje yönetimi konusunda derin bilgiye sahip olmaları, ayrıca öğrenci ve öğretmenlerle etkili bir iletişim geliştirebilmeleri gerekir” (K1).

“Bu tarz okullarda idareci atanmasında, kişilerin eğitsel alanda yaptıkları bilimsel çalışmaların nitelikleri etkili olmalıdır. Bilimsel çalışma sayısı ve niteliği incelenerek belirlenen yöneticiler liyakatli bir seçim olduğu zaman okullar açısından daha iyi olur.” (K3)

“Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimlerini tamamlaması ve yurt dışında proje okullarına muadil olabilecek okullarda en az 2 yıl bulunup oradaki yönetici ve öğretmenlerle birlikte proje yürütmesi gerekir.” (K7).

Verilen cevaplar özetlenecek olursa yöneticiliğin teorik boyutuna vurgu yapılmış ve yöneticinin alanına hakim olması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu özel kurumlarda görev yapacak eğitim yöneticilerinin akademik olarak kendilerini geliştirmeleri ve özel nitelikler taşımaları gerektiği vurgulanmıştır.

Katılımcılar proje okullarında görev alacak eğitim yöneticilerinin vizyon sahibi, etkili iletişim becerileri sergileyebilen çağdaş yöneticilik vasıflarına sahip bireyler olması gerektiğini ifade etmektedir.

“Proje okulunda çalışacak eğitim yöneticisi lider karakterli, yetenekli ve proje okulu olmayan bir okulda en az 4 yıl müdür ya da müdür yardımcısı olarak çalışmış bir kişi olmalı.” (K11). Bu cümlede atanacak eğitim yöneticilerinin lider vasıflı ve yönetimde kabiliyet sahibi olması gerekliliği ifade edilmiştir.

Yenilikçilik alt temasında katılımcılar, proje okulunun türüne göre mesleki yeterliliğe sahip ve kendini, çevresini yenileyip geliştirebilen kişilerin yönetici olarak atanmasına vurgu yapmaktadır. Mesleki eğitim veren proje okullarına yönetici atanırken okulun mesleki alanında görev yapan eğitim yöneticilerinin tercih edilmesi gerektiği söyleniyor. Bu

bağlamda yönetici seçiminde yenilikçi ve mesleki bilgi beceri sahibi adayların seçilmesi gerektiği öne sürülmektedir.

“Sadece yönetim deneyimi değil, eğitime yenilikçi yaklaşımlar getirebilecek liderlik becerileri de aranmalıdır. Bunun yanı sıra, adayların farklı disiplinler arası çalışmalara açık olması ve öğrencilerin yaratıcılığını teşvik edecek ortamlar oluşturabilmesi de kritik öneme sahiptir. Yani yönetici adayları sadece akademik yeterlilikleriyle değil, mesleki eğitim uygulayan proje okulları için mesleki bilgi, beceri ve yetenekleriyle de değerlendirilmelidir” (K1).

“Proje okulu idarecileri eğitimdeki gelişmeleri takip ederek sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bireyler olmalı.” (K12)

Katılımcılar, proje okullarına yönetici seçilirken diğer kamu okullarında belli bir süre eğitim yöneticiliği yapmış olmanın, deneyim sahibi olmanın önemine vurgu yapmaktadır.

“Bu özel okullara deneyimli ve tecrübeli idareciler yönetici olarak atanmalı.” (K8) Hali hazırda yönetmelikte iki ve üç yıllık eğitim yöneticiliği şartı bulunmaktadır.

Katılımcılar liyakat ilkesinin esas alınması gerektiğini vurgularken sendikal ve sosyal mensubiyetlerin de atamalarda etken olduğunu savunmaktadırlar.

“Liyakati yalnızca devlete duyan ve hak eden kişilerin bu kurumlara idareci olarak atanması lazım.” (K7)

“Proje okullarına yönetici atanmasında öncelikli liyakat göz önüne alınmalıdır. Maalesef ülkemizde bu durum böyle olmamakta ve sendikalar ve tanındık torpili ile atama yapılmaktadır.” (K9) Burada sendikal mensubiyetler üzerinden ve adam kayırma ile atamalar yapıldığına dair fikirler ifade ediliyor.

#### **4.3.Katılımcılar Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecini Adalet, Eşitlik Ve Şeffaflık Yönleriyle Nasıl Değerlendirmektedir**

Bu bölümde katılımcıların proje okullarına yönetici atama yönetmeliği ve sürecine dair adalet ve eşitlik algıları irdelenmiş olup bunun neticesindeki bulgular yer almaktadır.



Tablo 4

*Yönetici Atanma Süreçlerinin Örgütsel Adalet, Etik, Eşitlik gibi Boyutlarda Değerlendirilmesi*

| Tema                                                                                        | Alt Tema                          | Kod                                  | f | Katılımcı               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|
| Katılımcıların Atama Sürecini Etik, Adalet, Eşitlik ve Şeffaflık Yönleriyle Değerlendirmesi | Etik Bağlam                       | Atamalarda Etik Kurallara Bağlılık   | 7 | K2,K3,K4,K6,K8,K10,K12  |
|                                                                                             |                                   | Sürecin Objektifliğinin Tartışılması | 3 | K5,K11,K12              |
|                                                                                             | Kamu Vicdanı ve İş Huzuru Bağlamı | Kurumlara Duyulan Güven              | 7 | K2,K3,K5,K6,K9,K10,K12  |
|                                                                                             |                                   | Eğitimciler Arasında Çalışma Barışı  |   | K4,K9,K12               |
|                                                                                             | Örgütsel Adalet Bağlamı           | Adaletsizlik Algısı                  | 5 | K2,K4,K8,K10,K12        |
|                                                                                             |                                   | Adil Bir Mevzuat Bulunması           | 6 | K1,K2,K3,K5,K6,K11      |
|                                                                                             |                                   | Hakkaniyet ve Eşitlik                | 7 | K4,K5,K8,K9,K10,K11,K12 |
|                                                                                             |                                   | Fırsat Eşitliği Sağlanması           | 5 | K5,K6,K7,K10,K12        |
|                                                                                             | Şeffaflık Yönu                    | Şeffaf Atamalar Yapılması            | 5 | K3,K4,K8,K9,K11         |
|                                                                                             |                                   | Liyakate Dayalı Sistem Olması        | 6 | K2,K3,K7,K9,K10,K12     |
|                                                                                             | Liyakat Temelli Atama             | Atamada Sosyal-Sendikal Mensubiyet   | 6 | K4,K5,K7,K8,K9,K10      |
|                                                                                             |                                   | Kayırmacı Bir Yaklaşım               | 5 | K4,K5,K8,K9,K12         |
|                                                                                             |                                   | Kadrolaşma                           | 2 | K5,K8                   |

Araştırma katılımcılarından 11 tanesi atanma süreçlerinde güven ortamı ve şeffaflığın çokça tartışıldığına dikkat çekmiştir.

Araştırma bulgularında katılımcılar gerek toplumsal gerekse mesleki etik açısından proje okullarına yapılan atamaların etik normlar dışında olduğunu düşünmektedirler. Uygulamanın etik çerçeveye dahil olması için yönetici seçiminde sınav yapılması gerekliliği defalarca vurgulanmaktadır. Katılımcılar bununla ilgili şöyle görüş belirtmiştir:

“Bakanlığın son yıllarda yaptığı tüm atamalar etiğe ters görünüyor. Kadrolaşma niyetiyle atamalar yapıldığını herkes görüyor.” (K8)

“Atamalarda bazı sübjektif değerlendirmelerin yapıldığını düşünen bir grup da mevcut. Bu görüşte olanlar, sürecin tam anlamıyla şeffaf olmadığı ve liyakatin her zaman öncelikli tutulmadığı endişesini dile getiriyor. Bu algı, adalet duygusunu zedeleyebilir ve kamuoyunda soru işaretleri yaratabilir. Dolayısıyla, bu sürecin bakanlığın adalet ve hakkaniyet ilkelerine uygun olup olmadığını değerlendirmek, tamamen bakış açısına bağlı. Ancak genel güvenin pekişmesi ve adalet algısının güçlenmesi için atama süreçlerinin daha fazla şeffaflık, tarafsızlık ve açık kriterlerle yürütülmesi hem kamuoyundaki endişeleri gidermek hem de eğitim camiasında daha geniş bir kabul görmek açısından önemli olacaktır” (K1).

Katılımcılara göre atama usulü eğitimcilerin kamuya olan güvenini sarsmaktadır. Sendikal ve politik ayrılıkların bu nedenle derinleştiği ifade edilmiştir. Bu durum da katılımcılara göre okullardaki çalışma barışı ve iş huzurunu zayıflatmaktadır.

“Proje okullarına yapılan idarece görevlendirmeleri neden olduğu haksızlık duygusuyla Devlete olan güveni de sarsıyor. Bunun için insanların vicdanını yaralamamak ve öğretmenler odasının huzurunu da kaçırmamak en doğrusu.” (K9)

“Tüm öğretmenler neye göre atama yapıldığını biliyor ve bu durum kamu vicdanını sızlatıyor.” (K11)

“Eğitimciler arasındaki çalışma barışı her meslekte olduğu gibi önemlidir. Haksızlık algısı çalışma barışını bozar.” (K12)

Araştırmanın bulgularında 5 katılımcı proje okullarına yapılan yönetici atamalarını “adaletsiz” olarak tanımlamaktadır. 6 katılımcı tarafından atama sisteminin adil bir süreç olmadığı ifade edilmektedir. 7 katılımcının da hakkaniyet ve eşitlikten uzak atamalar yapıldığını ifade etmesi de söz konusu atama sürecinin örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilemesi olarak yorumlanabilmektedir. Katılımcıların buna dair görüşleri şöyledir:

“Adaletin sağlanamadığı yerde güven sağlamak mümkün olmaz. Güven örgütsel bağlılığın öncüsüdür. Güven bir kurumun yapıstırıcı unsurudur. Bu unsuru ortadan kaldıracak her eylem her söylem örgütü bir arada tutan inancını kaldırır. Örgütsel adalet yoksa örgütsel güven oluşmaz, örgütsel güven yoksa örgütsel bağlılık olmaz, örgütsel bağlılık yoksa örgütün nihai hedeflerine ulaşması da mümkün olmaz” (K2). Adalet ve örgüte olan güven ilişkisi vurgulanarak atama usulünün kuruma olan güveni sarstığı açıklanmaktadır.

“Ülkenin en önemli bakanlıklarından biri olan MEB’in bu tavrı belirli öğretmenlerin ve yöneticilerin proje okullarındaki imkanlardan yararlanıp diğerlerinin yararlanamaması eğitimde fırsat eşitsizliği oluşturmakta ve adaletsizlik doğurmaktadır” (K3).

“Atama süreçleri Milli Eğitim Bakanlığına olan güveni sarsmaktadır. Söylemlerle eylemlerin birbirine tutmaması, insanların hak elliğini alamaması bakanlığa olan inancı yıkmaktadır. Güven ortamının yıkıldığı bir kurumda birlik ve beraberliğin sağlanması ortak hareket edilmesi imkansızdır” (K4). Burada atama uygulamasının Bakanlıkta görev yapan öğretmenler arasındaki çalışma barışını ve huzuru bozabileceği vurgulanmaktadır.

“Milli Eğitim Bakanlığı son yıllarda adalet, eşitlik ve etik standartları maalesef kaybetti. İlçe Milli Eğitim müdürleri, proje okulları müdürleri neredeyse hepsi aynı sendikaya üye insanlardan oluşmaktadır” (K9).

“Milli olması gereken bir kurumun sadece belirli kişilere hizmet ettiği algısı oluşuyor. Adalet ve hakkaniyet olumsuz şekilde etkileniyor ve Bakanlığa olan güven yitiriliyor. Yapılacak tüm uygulamalarda adil olunacağına dair güven azalıyor.” (K8) Yönetmelik çerçevesinde

yapılan atama uygulamasının Bakanlığa olan güveni azalttığı ifade edilmiştir. Yine burada siyasi ve sendikal mensubiyetler üzerinden atamalardan ötürü duyulan rahatsızlık belirtilmiştir.

Atama yönetmeliğine göre bir sınav yapılmadan başvuranlar arasından doğrudan atama yapılması ve göreve hak kazananların neye göre seçildiğinin net olmaması sürecin şeffaflığını aşağıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi tartışmaya açmaktadır.

“Açıklık, şeffaflık ve adalet ilkesine uymayan her atama kamu vicdanına zarar vermektedir”  
(K5)

“Proje okullarına şeffaf ve adaletli bir atama yapılmadığı için bu kuruma (Bakanlığa) olan inanç zedelenmiştir.” (K6)

“Şeffaflık ve liyakate dayalı bir atama süreci oluşturulmadığı takdirde, Bakanlığın uygulamaları üzerinde güven kaybı yaşanabilir ve bu da eğitim politikalarının meşruiyetine zarar verebilir. Bu nedenle, sürecin hem eğitim çalışanları hem de kamuoyu nezdinde daha adil, şeffaf ve objektif bir yapıya kavuşturulması önem arz etmektedir.” (K7) Atama uygulamasında şeffaf ve objektif kriterlerin bulunmadığı düşüncesi kurumun eğitim politikalarının meşruluğunun sorgulanmasına yol açmıştır.

“Bakanlığın bu anlamda şeffaf olması gerektiğini düşünüyorum. Hangi kriterlerle ve nasıl atama yapıldığına dair net olunmalı, şüphelere yer verilmemelidir. Oluşturan komisyon üyeleri tarafsız olmalıdır. Atamalar kadrolaşma aracına dönüşmemelidir.” (K12) Atamalardaki uygulamalar kadrolaşma düşüncesini beraberinde getirmiştir. Şeffaf kriterlere göre atama yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Araştırmanın katılımcıları liyakat kavramına sürekli vurgu yaparak sürecin bu yönüne dönük hassasiyetlerini dile getirmişlerdir. Katılımcı ifadelerinde en çok üzerinde durulan kavram olarak “liyakat” karşımıza çıkmaktadır.

“Liyakati yalnızca devlete duyan ve hak eden kişilerin bu kurumlara idareci olarak atanması lazım.” (K7)

“Fırsat eşitliği sağlayan, liyakate dayalı bir atama sistemi olması lazım. Bunun için yazılı bir sınav yapılmalı, daha sonra diğer değerlendirmeler yapılmalı.” (K2)

“Devletin dini adalettir, derler bundan ötürü liyakat ve adalet esas alınmalıdır.” (K10)

“Kamu vicdanının rahat olması için liyakat ön plana çıkarılarak sınav uygulanması gerekir.” (K4)



## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1.Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde bulgular ışığında proje okullarına yönetici atama sürecinin eğitim çalışanlarının örgütsel adalet üzerine etkisi tartışılmıştır. Örgütsel adalet ve diğer örgütsel davranış boyutları bakımından bulgular yorumlanmıştır.

Örgütsel adalet temelinde proje okullarıyla ilgili genel düşünceler nelerdir sorusuna ilişkin sonuç şöyle özetlenebilir:

Proje okullarına öğretmen ve eğitim yöneticisi seçilmesi süreçleri bu aşamada değerlendirilmiştir. Buna göre bu okullarla ilgili genel düşünceler sorulduğunda “eşitsizlik ve atamada liyakatsizlik” gibi kavramlar göze çarpmaktadır. Örgüt kaynaklarının adaletli bir biçimde paylaştırılmasının faydaları ve aksi haldeki muhtemel zararları göz önünde bulundurulması gereken bir husustur (Ercan, 2021). Kurumlarımızda görev verilecek yönetici kadroları da onların kaynaklarındandır. Araştırmamızda bu kaynağın proje okulları nezdinde örgütsel adalet çerçevesinde dağılıp dağıtılmadığı hususu sorgulanmıştır. Bir kurum veya örgütte kaynakların kıtlığından ziyade eşit şekilde paylaştırılmaması huzurluk sebebi sayılabilir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018).

Örgütsel adalet algısının bağlılık, motivasyon gibi diğer örgüt unsurlarını etkilediğini düşünerek olumsuz algılamaların bir domino etkisiyle eğitim camiasının verimliliğini azaltabileceği göz önüne alınabilir. Bu çalışma göstermiştir ki proje okullarına yönetici atama süreci eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarını negatif yönde etkilemektedir.

Eğitimcilerin proje okullarına yönetici atama prosedüründen beklentileri konusunda şu sonuçları ifade etmek mümkündür:

Bilimsellik ve yöneticilik kategorilerinde bireylerin kendilerini yöneticilik alanında geliştirmiş olmalarına vurgu yapılmaktadır. Yöneticilik alanında akademik kariyer sahibi olmak ve projelerde görev yapmak bu okullarda görev almakla ilgi beklentiler arasındadır. Proje okulu yönetici seçme komisyonlarında akademik kariyer veya yapılan bu tür projelerin bir kriter olup olmadığı bilinmiyor. İşte bu noktada yönetmelikten bunları puanlama sistemine dahil edecek bir düzenleme beklentisi de ifade edilmiş oluyor.

Tecrübe kategorisi yöneticilikteki deneyime vurgu yaparak proje okuluna atanmadan önce diğer okul türlerinde idareci olarak görev yapmanın önemine dikkat çekilmiştir. Lakin yönetmelikte hali hazırda buna yönelik bir madde vardır. Proje okullarının özel statüsünden dolayı bu okullarda görev yapacak idarecilerin deneyimli olmasını beklemek olasıdır.

Proje okullarına yönetici atama sürecinin hakkaniyetli görülüp görülmemesi ve eşitlik, etik çerçeveleri ile ilgili olarak şunları söylemek mümkündür:

Kurumun uygulamalarına yönelik ön yargıları engellemek için adil bir yönetim anlayışı gereklidir (Greenberg & Colquitt, Handbook of Organizational Justice, 2005). Zira araştırma sorularına verilen cevap içindeki “eşitsizlik, liyakatten yoksun, torpille atama” gibi ifadeler bu durumun açık bir göstergesidir. Elbette görüşmeciler arasında bu okulların özel statüsünden dolayı diğer okullardan farklı olması gerektiği ve bunların eğitim yöneticilerinin

de özel nitelikler taşıması gerektiği söylenmiştir. Bu özel nitelikler bakımından genel değerlendirme sonrası Bakanlık tarafından başkaca değerlendirme kriterleri de konulabilir.

Örgütsel davranışın kavramsal boyutunda örgütsel güvenin önemi sürekli vurgulanmaktadır. Bu güven örgüt kültürünü, iklimini ve bağlılığı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir (Abbasoğlu, 2015). Görüşmelerde ortaya çıkan güvensizlik ifadelerinin proje okullarına yönetici atama sürecinin Bakanlığın uygulamalarına duyulan güveni de tartışma konusu haline getirdiği söylenebilir. Bu durum da milli eğitim camiasının dahil olduğu kuruma karşı onun bütün uygulamalarında şüphe ve önyargıyla yaklaşmasına da sebep olabilir. Zira örgütsel adalet algısı yükseldikçe bireyin kurumuna, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güveni de artar (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı, & Aksu, 2018). Tam tersi durumda ise şüphesiz ki bu güven azalma eğilimde olabilir. Yönetici ve kurumların çalışanlara adaletli davranması durumunda, çalışanda olumlu bir karşılık verme isteği uyandıracak ve sosyal değişim kuralına göre güveni artıracaktır.

İnsanlar örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerinde takdirde onun için fedakarlık yapmaya gönüllü olabilirler. Bu durum gösterirki örgütsel adalet algısının pozitif olması örgütsel vatandaşlık davranışını da artırmaktadır (Greenberg & Colquitt, Handbook of Organizational Justice, 2005). Sosyal mübadele kuramı göz önüne alındığında çalışanların örgüt içinde kendini değerli hissetmesi örgütün yararınadır. Zira çalışmada çıkan sonuçlarda ifade edilen taraflılık, yanlılık ve mensubiyet temelli atama yapıldığı kaygıları örgütsel adalete olduğu kadar örgütsel vatandaşlık gibi diğer davranışlara da olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

## **5.2.Öneriler**

Proje okulları misyonları gereği milli eğitim camiasının seçkin okulları olarak görülmektedir. Ülke geleğine yön verecek olan nesillerin önemli bir kısmı bu okullarda

eğitim-öğretim görmekte veya görecektir. Bunun içindir ki bu okullara gerek öğrenci seçiminde gerekse öğretmen ve eğitim yöneticisi seçmekte titizlikle davranmak gerektiği bir gerçektir. Liyakat Kuramının Pendlanton Yasasına göre ödöl ve yükselmede rekabet temelli sınavlar; siyaset ve partizanlıktan arındırılmış atamalar yapılması gereklidir. Öğretmen seçim ve tayin konularında adaletsizlik temelli bir tartışma vardır ki bu hali hazırda başka bir araştırmanın konusu olabilir. Bunun dışında çalışmamın konusu olan yönetici atamaları da tartışmaya yer bırakmayacak şekilde şeffaf ve objektif kriterlere göre yapılabilir ve bir puanlama sistemi düzenlenip puanlar başvuru yapan herkese ilan edilebilir. Bu bağlamda önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Proje okullarına yönetici atamaları da tıpkı diğer kamu okullarına olduğu gibi ÖSYM tarafından yapılan Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı puanlarına göre yapılabilir.
- 2- Bu kurumların statüsü düşünöldüğünde özel nitelik ve yeteneğe sahip eğitim yöneticileri atanmak isteniyorsa yine Bakanlık veya ÖSYM tarafından yapılacak bir sınavla adaylar seçilebilir ve herkese eşit hak tanınması sağlanabilir.
- 3- Yalnızca yazılı bir sınavla atama yapmanın bu kurumların durumuna uygun olmadığına kanaat edilirse yazılı sınav puanıyla beraber adayların akademik durumları ( yüksek lisans, doktora, vs.) ve yöneticilikteki mesleki kıdemleri atama kriterlerine eklenebilir.
- 4- Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın diğer eğitim kurumlarına yöneticilikte aranan şartları tutan her bir öğretmenin başvuru yapabilme ve değerdendirmeye katılabilme hakkı sağlanabilir.
- 5- Yazılı veya sözlü sınavlarda alınan puanlar ve diğer aranan niteliklere bağlı ek puanlar hesaplanırken de değerdendirme sürecinde de yönetici adaylarının puan ve

sıralamaları şeffaf biçimde paylaşılabilir. Bu uygulama kayırmacılık-adaletsizlik temelli tartışmaları önleyebilir.

Bu öneriler çerçevesinde mevcut ve oluşabilecek başkaca adaletsizlik algı ve söylemleri azaltılmış olabilecektir. Mevcut uygulamanın devam ettirilmesi tartışmaların devam etmesine neden olabilir. Tartışmaların sürekliliği ise proje okullarının meşruiyetinin ve güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olabileceği gibi topyekün Bakanlığın güvenilirliğini de tartışma odağı haline getirebilir. Bu bakımdan yönetmelikte yukarıda ifade edilen çerçevede değişiklikler yapmak yerinde bir karar olarak değerlendirilebilir.

Kadrolaşma aracı olarak görme ve liyakat temelinden uzak uygulamalar eğitim çalışanlarının bu atama hususundaki başlıca kaygılarından biridir. Bu minvalde söz konusu kaygı ve tartışmalara nokta koymak için Bakanlığın ilgili yönetmelikte bu kaygı ve eleştirileri giderici nitelikte değişiklikler yapması çalışmamız bağlamında yerinde bir adım olarak düşünülebilir. Atanmak için başvuru öncesi ve sonrası kriterler şeffaf bir şekilde belirlenip eşitlikçi bir yaklaşımla yazılı sınavlar marifetiyle yapılacak görevlendirmeler söz konusu tenkit ve münakaşaları nihayete erdirebilir. Bir başka boyut olarak proje okullarının yöneticilerinin özellikleri ve neden diğer okul türlerinden farklı atama kriterlerine sahip oldukları konuları da kamuoyunu gerektiği gibi aydınlatmak da bu eleştirilerin azalmasını sağlayabilir. Zira katılımcılarımızın verdiği cevaplar arasında konu hakkında kamuoyunun yeterince aydınlatılmadığı hususu da vardı. Sözlü sınavlar ise hali hazırda başka tartışmalara kaynak teşkil ettiğinden dolayı bir mülakat uygulamasının yeni tartışmalar doğurabileceği de ihtimal dahilindedir.

## KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi “bir devlet hastanesi örneği”*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Adams’ın eşitlik kuramı (2019). <https://egitimyonetimi.org/adamsin-esitlik-kurami/> sayfasından erişilmiştir.
- Akdeniz, A. (2023). *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Altun Bogoçlu, H. (2023). *Öğretmenlerin işyeri vefasızlık algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aydın, İ. (2022). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Belenkuyu, C. & Yücel, C. (2021). *Örgütsel vatandaşlık*. N. Cemaloğlu & S. Özdemir (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s. 331-359). Ankara: Pegem Akademi.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç. & Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet*. Ankara: Nobel.
- Büyüköztürk, Ş. & Akgün, Ö. (2022). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik.
- Cesur, A. & Erol, E. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği*. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3469-3496. DOI: 10.26466/opus.633508
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çetinel, M. H. & Taslak, S. (2023). *İş yerinde whistleblowing örgütsel adalet ve kişilik*. Ankara: Ekin.
- Çolak, M. & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2). 51-84. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/309865> sayfasından erişilmiştir.
- Demir, K. (2021). *Motivasyon*. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 295-314). Ankara: Pegem Akademi.

- Eğilmez, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ercan, S. (2021). *Örgütsel adaletin işletmeler üzerindeki etkisi*. Ankara: Nobel.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. USA: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Günay, E. (2014). *İşgörenlerin adalet algılamaları ve örgüt içi iletişimin rolü; sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- International University of Japan, *Graduate school of international relations thesis writing guide*. (2002). <http://www.iuj.ac.jp/gsir/thesis/writing.html> sayfasından erişilmiştir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). 67-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/45195/565960> adresinden erişilmiştir.
- Judge, T. A. & Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior*. Ankara: Nobel.
- Kaihan, J. (2023). *Örgütsel motivasyonun çalışanların sessizlikleri üzerinde etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

- Korkmaz, B. (2021). *Okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Küçükçene, M. (2017). *Eğitim yönetiminde adalet olgusu*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). Social psychology of procedural justice: Early research in procedural justice. *Springer Science*, 18(5), 7-40. DOI:10.2307/2073346
- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (2021). [https://pdrnedir.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/#google\\_vignette](https://pdrnedir.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/#google_vignette) sayfasından erişilmiştir.
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özdemir, M. & Cemaloğlu, N. (2021). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Öztaş, N. (2015). *Örgüt*. Ankara: Otorite.
- Öztaş, N. (2021). *Yönetim*. Ankara: Otorite.
- Resmi Gazete. (2023). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel program ve proje uygulayan eğitim kurumlarına öğretmen atama ve yönetici görevlendirme yönetmeliği. 32098: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Sayü, P. (2014). *Örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Soydaş, N. (2023). *Duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Medya çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Tarsuslu, S. (2016). *Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının örgütsel motivasyon üzerine etkilerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taş, A. (2021). *İş doyum ve örgütsel bağlılık*. N. Cemaloğlu, & S. Özdemir (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s. 421-445). Ankara: Pegem Akademi.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573. <http://www.insanbilimleri.com> adresinden erişilmiştir.
- Türk Eğitim Sen (2023). <https://turkegitimsen.org.tr/proje-okullarina-yonetici-ve-ogretmen-atama-sistemi-de-sinav-esasina-gore-duzenlenmelidir/> sayfasından erişilmiştir.
- Türk Eğitim Sen (2024). <https://turkegitimsen.org.tr/turk-egitim-sisteminde-proje-okullari-calistayi-yapildi/> sayfasından erişilmiştir.
- Uz, E. (2023). *Duyusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım A. & Şimşek H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Akademik.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

## **EKLER**



### Ek 1. Görüşme Formu Örneği

## PROJE OKULLARINA YÖNETİCİ ATAMA SÜRECİNİN EĞİTİM ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ

### GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

|                                          |  |                      |  |
|------------------------------------------|--|----------------------|--|
| Görüşmeyi yapan kişi                     |  | Görüşme yapılan kişi |  |
| Görüşme yapılan kişi iletişim bilgileri  |  |                      |  |
| Görüşme yapılan yere ilişkin açıklamalar |  |                      |  |
| Görüşme tarihi ve saati                  |  | Görüşme Süresi       |  |

### Katılımcıya ve Görev Yaptığı Okula İlişkin Bilgiler

|               |                      |       |                             |  |
|---------------|----------------------|-------|-----------------------------|--|
| Cinsiyet      | (...) Kadın<br>Erkek | (...) | Yaş                         |  |
| Mesleki kıdem |                      |       | Okulunuz Proje<br>okulu mu? |  |

### Açıklama

Bu araştırmada proje okullarına yönetici atama yönetmeliği ve süreci üzerine örgütsel adalet bağlamında bir çalışma yapılacaktır. Proje okulları özelinde katılımcının bu okullara dair düşüncesi, yine bu kurumlara yönetici atama süreci ile alakalı algılarını ve görüşlerini açığa çıkarmak hedeflenmektedir. Eğitim camiası ve paydaşlarınca sıkça dile getirilen proje okullarına yönetici atama süreci hakkında bilimsel veriler ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda eğitim yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak bu konudaki düşünceleri irdelenecektir. Görüşmeden önce katılımcılara telefonla haber verilip randevu alınacak, araştırmacı konuşmaları kaydetmek için gerekli hazırlıkları yapacak, katılımcının onayı alınırsa ses kayıt cihazı hazır hale getirilecek. Görüşme sonucu elde edilen veriler sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır. Katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı bu

çalışmada gizliliğe riayet edilecek, katılımcıların ve görev yaptıkları birimlerin adı gizli tutulacak, bunun için temsili adlar kullanılacaktır. Görüşmenin yaklaşık 30 dakika sürmesi planlanmaktadır. Sizi araştırmama gönüllü olarak katılımcı katkısı vermeye davet ediyorum.

### **Onam**

Araştırmaya ilişkin açıklamaları okudum ve gönüllü olarak çalışmaya katılmak istiyorum.

( ) Evet ( ) Hayır

### **Sorular:**

*Soru 1: Proje okulları hakkındaki genel düşünce ve kanaatleriniz nelerdir?*

*Soru 2: Proje okulları gibi seçkin kurumlara yönetici atanırken sizce hangi kriterler aranmalı?*

*Soru 3: Milli Eğitim Bakanlığının proje okullarına yönetici atama yönetmeliğini ve atama sürecini eşitlik ve hakkaniyet bağlamında nasıl değerlendirirsiniz?*

*Soru 4: Sizce proje okullarına yönetici atama süreci Milli Eğitim Bakanlığının etik standartlarına ve genel olarak bu kuruma olan güveni nasıl etkiliyor?*

***Soru 5: Eğitim kurumlarına yönetici seçiminde diğer kamu kurumları dışında proje okullarına özel bir uygulama yapılması eğitim çalışanları nezdinde nasıl karşılanıyor? Meslektaşlarınız bu konuyla ilgili neleri dile getiriyor?***

***Soru 6: Proje okullarına yönetici atama süreci sizce Milli Eğitim Bakanlığının uygulamalarına dair adalet ve hakkaniyet algılarını ne yönde ve nasıl etkiliyor?***

***Soru 7: Görüşmeyi sonlandırmadan önce konuyla ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?***

*Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim. Araştırmamın sonuçları hakkında sizi bilgilendirmemi isterseniz bundan mutluluk duyarım. İyi günler.*

## Ek 2. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.05.2024-E.941624



T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Komisyonu



Sayı : E-77082166-302.08.01-941624  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

09.05.2024

### DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi İsmail SARI'nın, Prof.Dr.Zühal TOPÇU'nun** danışmanlığında yürüttüğü **"Proje Okullarına Yönetici Atama Sürecinin Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **26.03.2024** tarih ve **06** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2024 - 751

**Prof. Dr. İsmail KARAKAYA**  
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste

DAĞITIM

Gereği:

Sayın Prof. Dr. Zühal TOPÇU

Bilgi:

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

## ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ

| TOPLANTI TARİHİ : 26.03.2024                     |      | TOPLANTI SAYISI : 06 |
|--------------------------------------------------|------|----------------------|
| ADI – SOYADI                                     | İMZA |                      |
| Prof. Dr. İsmail KARAKAYA<br>BAŞKAN              |      |                      |
| Prof. Dr. Zehra GÖÇMEN<br>BAYKARA<br>BAŞKAN YRD. |      |                      |
| Prof. Dr. C. Haluk BODUR                         |      |                      |
| Prof. Dr. Seçil ÖZKAN                            |      |                      |
| Prof. Dr. Cevriye TEMEL GENCER                   |      |                      |
| Prof. Dr. İlkey ULUTAŞ                           |      |                      |
| Prof. Dr. Kemalettin DENİZ                       |      |                      |
| Prof. Dr. Makhule GEZMEN<br>KARADAĞ              |      |                      |
| Prof. Dr. İlyas OKUR                             |      |                      |
| Prof. Dr. Nihan Kafa                             |      |                      |
| Doç. Dr. Melek Gülşah ŞAHİN                      |      |                      |
| Doç. Dr. Gökhan DELİCEOĞLU                       |      |                      |
| Doç. Dr. Elvan İNCE AKA                          |      |                      |



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...*