

## EĞİTİM KURUMLARINDA COVID-19 DÖNEMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA<sup>(\*)</sup>

### A STUDY TO DETERMINE THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON WORK PERFORMANCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS DURING THE COVID-19 PERIOD

İrem Sultan CEBE<sup>(1)</sup>, Hilal ÇELİK<sup>(2)</sup>

**Öz:** Bu çalışmada eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, müdürlerin, müdür yardımcılarının Covid-19 döneminde örgütsel adalet algılarının iş performansı ile olan ilişkisi tespit edilmiştir. Adalet algısının kişi-örgüt uyumu, örgüt-kişi ilişkisi, iş performansı yönetici desteği, takip ve geri bildirim alımı, kurum ve kuruluşların birbiri arasındaki örgütsel ilişkisi incelenmiştir. Sağlanan ya da oluşturulmaya çalışan örgütsel adalet algısının örgütlerde iş performansına nasıl bir etkisinin olduğu, bu durumun olumlu veya olumsuz ne gibi sonuçlara sebep olacağı tespit edilmiştir. Araştırma 2022 yılında İstanbul ilinde olan Milli Eğitim Bakanlığında bağlı olan ilköğretim, ortaöğretim ve lisede çalışan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmaya toplam 410 katılım sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kapsamında güvenirlik, faktör analizi, korelasyon, regresyon, T-testi ve ANOVA analizleriyle test edilmiştir. Literatür çalışmalarını da göz önünde bulundurarak etkileşimsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda, iş performansının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda covid-19 döneminde örgütsel adaletin alt boyutlarının iş performansına doğrudan ve pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda covid-19 döneminde örgütsel adaletin, iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Örgütsel Adalet, İş Performansı, Örgütsel Adalet Algısı, Eğitim

**Abstract:** The main purpose of the study is to determine the relationship between organizational justice perceptions of teachers, principals and assistant principals working in education institutions and job performance in Covid-19 Period. Person-organization fit, organization-person relationship, job performance, managerial support, follow-up and feedback, organizational relationship between institutions and organizations were examined. It's been determined how the perception of organizational justice, which is provided or tried to be created, has an effect on job performance in organizations, and what kind of positive or negative results this situation will cause. The research was conducted on principals, assistant principals and teachers working in primary, secondary and high schools in Istanbul in 2022, affiliated to the Ministry of National Education. A total of 410 participants were included in the research. The collected data were tested with reliability, factor analysis, correlation, regression, T-test and ANOVA analyzes within the scope of SPSS program. Considering the literature studies, it was concluded that the business performance is high in institutions with high interactional justice. In the results

---

<sup>(\*)</sup> Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Hilal Çelik'in danışmanlığını yürüttüğü, İrem Sultan Cebe'nin gerçekleştirdiği "Eğitim Kurumlarında Covid-19 Döneminde Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" başlıklı tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>(1)</sup> Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi, irem\_sultan\_cebe@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7517-2497

<sup>(2)</sup> Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hilalcelik@beykent.edu.tr, ORCID :0000-0003-2227-5462

Geliş/Received: 17-11-2022; Kabul/Accepted: 09-01-2023

*obtained, it was seen that the sub-dimensions of organizational justice have direct and positive effects on job performance in the Covid-19 Period.. As a result of the research, it was accepted that organizational justice has a positive effect on job performance in the Covid-19 Period.*

**Key Words:** Covid-19, Organizational Justice, Job Performance, Organizational Justice Perception, Education

**JEL:** M10, M12, M54

## 1. Giriş

Eğitim sisteminin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi; eğitim kurumlarında yöneticilerin, öğretmenlerin koordine bir şekilde ilerleyebilmesi ile mümkün olmaktadır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda da görüldüğü üzere örgütlerde düzenli bir şekilde çalışmaların sürdürülebilmesi örgütsel adaletin sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel adaletin sağlandığı kurumlarda, iş performansı da düzenli ve iyi bir şekilde yürütülmektedir. Covid 19 dönemi de eğitim kurumlarında birçok belirsizliği de beraberinde getirmiştir. Hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla uzaktan eğitim sistemine geçiş, olağandışı bir durum olduğundan aksaklıkları da beraberinde getirmiştir. Vakaların azalmasıyla 2021-2022 öğretim yılında çeşitli kısıtlamalarla (maske vs.) yeniden yüz yüze eğitim sistemine geçiş, ilerleyen dönemlerde nasıl bir yol izleneceği belirsizliğine de neden olmuştur. Belirsizliğin olduğu örgütlerde de aksaklıklar ortaya çıkmaktadır.

Yaşanılan bu süreçte eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının örgütsel adalet algılarının iş performansına etkisi incelenmek amaçlanmıştır. Covid-19 döneminde yapılan bu çalışmadan elde edilecek olan sonuçların ilerleyen dönemlerde örgütlerde; Covid-19 dönemindeki örgütsel adaletin öneminin anlaşılmasını sağlayarak, iş performansına etkisinin olduğunun anlaşılması hedeflenmektedir.

## 2. Literatür

### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsan yaşamında önemli bir rol oynayan örgütler, toplumun önemli ve temel unsurlarından biridir. Organizasyonların en stratejik varlığı insandır. Yeni yönetim anlayışında, olumlu yönde örgütsel davranışlar sergileyen, sorumluluk sahibi, kararlı, azimli ve bilgili çalışanlar, örgütün başarısının temel öğelerinden biri olmaktadır. (Jafari ve Bidarian, 2012: 1815-1816). Adalet sosyal bir olgu olarak görüldüğü için yaşantımızın her alanında karşımıza çıkabilmektedir (Abbasoğlu, 2015: 3). Örgütsel adalet, genellikle çalışanların adaletle ilişkin algıları ile ilişkilidir. Örgütsel adalet türlerine baktığımızda yönetim alanında yapılan araştırmalara göre, adalet bireylerin örgüt yöneticileriyle olan ilişkisinin temelini örneklemektedir. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde, kurumlar ve bireyler zarar görmektedir (Tastan ve Yılmaz, 2008: 88). Örgütsel adaletin alt kategorileri dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

### 2.1.1 Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, kaynakların dağılımı ve çıktıları ile ilgili adalet olarak tanımlanmıştır. Bu kaynaklar somut (ücret vb.) veya soyut (övgü vb.) olabilmektedir. Dağıtımsal adalete göre bireyler, kendi girdi ve çıktıları ile birlikte, kendilerine denk düşündükleri başka bir bireyin girdi ve çıktıları ile kıyaslayarak dağıtımsal adaletin adil olarak sağlanıp sağlanmadığını incelemektedirler. Böyle bir durumda birey, düşük ücret aldığını düşünmesi halinde performansını da düşürmektedir. Aksi takdirde, birey yüksek bir ücret aldığını düşünmesi halinde ise örgütteki performansını nitel ve nicel açıdan yükseltmektedir (Usmani ve Jamal, 2013: 355). Bu nedenle de dağıtımsal adaletin sağlanması örgütlerin devamı, bireylerin örgüte olan bağlılıkların artması ve bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri için vazgeçilmez ve önemli bir adalet türüdür (Yavuz, 2010: 696).

### 2.1.2 İşlemsel Adalet

Dağıtımsal adalet, çalışanların almış oldukları tazminatlarına yönelik algıladıkları adalet anlamına gelirken, Folger'in çalışmalarına göre işlemsel adalet ise, bireylerin onlara sağlanan bu tazminat miktarlarının işleyişinden algıladıkları adaleti ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Tepper ve Taylor (2003), işlemsel adaleti "Yöneticilerin ve onların temsilcilerinin organizasyondaki kaynakların tahsisi ile ilgili kararlar aldıkları araçların adaleti" olarak tanımlamışlardır. Temel olarak işlemsel adalet, kuruluşların, çalışan performansını değerlendirmek ve farklı cinsiyet ve ırka sahip çalışanların yönetimlerinde adaleti sağlamak için kullandıkları yöntem ve prosedürler ışığında ve bu şekilde sosyal olarak kabul edilebilir davranışları inceleyen adalet türüdür. İşlemlerin adil olduğuna dair kesinlik, sonucun da adil olacağı inancına yol açmaktadır. Bu nedenler örgütsel olarak arzu edilmektedir (Rahman vd., 2016: 188-190).

### 2.1.3 Etkileşimsel Adalet

Bir adalet türü olan etkileşimsel adalet, kişilerarası etkileşimin niteliğini ifade etmektedir. Örgütlerde etkileşimsel adaletin sağlanabilmesi için, yönetimde çalışan bireylerin, alt birimde çalışan bireylere karşı anlayışlı davranarak, onlara karşı daha duyarlı ve hassas davranmaları gerekmektedir. Etkileşimsel adaletin düşük ya da olumsuz bir şekilde sergilendiği örgütlerde çalışan bireyler, düşük bir düzeyde performans sergilemeye ve örgüte karşı olumsuz tavır ve davranışlarda bulunmaya meyilli olmaktadır (Poyraz ve Kara, 2009: 78). Adalete yeni boyutlar ekleyerek etkileşimsel adalet olgusunu bilimsel adalet ve kişilerarası ilişki içinde adalet olarak ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004: Akt., Cihangiroğlu vd., 2010: 207).

## 2.2. Örgütlerde Örgütsel Adalet Algısı

Adalet, sosyal hayatta en önemli kriterlerden biridir. Chegini'nin (2009) çalışmalarına göre; adalet sağlandığı zaman her şey gerektiği gibi yapılmaktadır, ancak adaletin olmadığı yerlerde insanlar haklarını hukuka aykırı olarak elde etmeye çalışmaktadırlar (Buluc ve Güneş, 2014: 146). Örgütlerde, örgütsel adaletin sağlanması özellikle iş doyumunu için önemlidir. İş doyumunu yaşam doyumunun da bir parçası olup, çalışma koşullarının bir bütün olarak ve bunların kısmi bileşenlerinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Çalışanlar iş koşullarından memnun olduklarında, mevcut ücret ve terfi politikalarını da adil olarak gördüklerinde kendilerini buldukları örgüte adanmış ve işten ayrılmayı düşünmezler (Elma, 2013: 161).

### 2.2.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, eğitim kurumlarında çalışan bireylerin iş tatmini ve örgütsel etkililiklerinde önemli bir faktördür. Özellikle de öğretmenlerin adalet algısı örgütsel yönden hem de bireysel yönden önemli olmaktadır. Düşük bir örgütsel adalet algısının oluşması adalet, eşitlik ve dürüstlük gibi öğeleri gelecek nesillere aktaracak öğretmenlerde sorun teşkil etmektedir. Polat ve Celep (2008), öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini üç alt boyutta da “yüksek” bulmuşlardır (Polat ve Celep, 2008: 320). Oğuz (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu algıya sahip olduklarını bulmuştur (Oğuz, 2011: 55). Altınkurt ve Yılmaz (2012) çalışmalarında öğretmenlerin içsel tatmine ilişkin düzeyin yüksek olmasını iş güvencesi olanakları ve iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler kurma, dışsal tatminlerinin düşük olmasını ise ücret ve diğer kazanımlarının yeterli olmaması ve terfi koşullarının kısıtlılığı ile belirtmektedir (Altınkurt ve Yılmaz 2012: 72). Demirtaş ve Kılıç (2016) meslekteki çalışma süresindeki finansal kazançlar ve statü beklentisi olan öğretmenlerin dışsal tatminine yönelik algının düşük olmasının literatürdeki diğer sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmüştür (Demirtaş ve Kılıç, 2016: 262).

### 2.2.2. Covid-19 Döneminde Örgütsel Adalet Algısı

Bir toplumun Covid-19 gibi önemli bir krizle başa çıkabilmesi için hem devlet müdahalesine hem de vatandaşların gönüllü iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır çünkü hükümetler maske takmaktan el dezenfektanı kullanmaya kadar vatandaşların yaptığı her eylemi kontrol edememektedir (Cheng vd., 2020: 870). Genel olarak baktığımızda Covid-19 krizi, işletmelerin ve toplumların büyük zorluklarla baş başa kalmasına neden olmuş küresel bir salgındır. Salgının yayılmasını önlemek amacıyla alınan katı kurallar da (karantina, sıkı göç kontrolleri) hem bireyleri hem de örgütleri çok zor duruma sokmuştur. Öyle ki, bazı örgütler işlerini askıya almak zorunda kalmış, her ne kadar Birleşik Krallık, Fransa gibi gelişmiş ekonomilere sahip olan ülkeler işletmelere devlet desteği sağlamış olsalar da bu desteğin kullanılabilirliği de ne yazık ki zamanla sınırlı kalmıştır (Bailey vd., 2021: 4). Covid-19 salgını, öğrencilerin yalnızca seviyelerini, öğrenim görmekte oldukları derslere değil, bununla beraber hayatlarını birçok şekilde altüst hale getirmiştir. Örneğin; okul müfredatları normal bir şekilde tamamlanamaz, öğretmenlerin öğrencileri doğru bir şekilde değerlendirebilmeleri mümkün olmaz hale gelmiştir (Daniel, 2020: 92). Uzaktan eğitim ve öğretime geçiş için ön koşul altyapı ve çevrimiçi erişimdir fakat bu koşul Afrika gibi düşük ve orta gelirli ülkelerde, öğrencilerin akademik koşullarını tamamlayabilmeleri için gerçekçi ve uygun görülmemektedir. İnternete erişimi olan öğrenciler ile internet erişimi olmayan öğrenciler arasındaki ayrımı gidermek ve eşit fırsatlar sağlamak için bazı kurumlar öğrencilere teknik malzeme (tablet veya telefon) imkanı sağlamıştır. Oluşan bu ortam, öğretmenlerden velilere kadar eğitim kurumlarında bulunan herkesi psikolojik olarak bir mücadeleyle de baş başa bırakmıştır (Marinoni vd., 2020: 23). Covid 19 Döneminin okul müdürleri üzerindeki etkisine bakıldığında Covid 19 ile birlikte hayatımıza giren “Uzaktan Eğitim” sistemine ne yazık ki birçok öğretmen, okul müdürü ve öğrenciler aşına değildir. Bu olumsuzluğu gidermek için okul müdürleri, öğretmenlerine gerekli eğitimi sağlamalıdır. Zorluklarla yüzleşmek için uygun bir plan ve iyileştirici eylemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sorunları çözmek için okul yöneticilerinin öğrencilere ve velilere danışmanlık yapması ya da rehber öğretmenlerle iletişim halinde olup onların danışmanlık konusunda teşvik etmesi gerekmektedir. Bu salgın sırasında da okulların öğrenci ve velilerle sık sık iletişim kurması büyük önem taşımaktadır. Bu iletişimin salgın sürecinde ev ziyaretlerinden

daha ziyade telefon aracılığıyla yürütülmesi daha iyi olacaktır. Ayrıca, okul müdürlerinin bu sürede odak noktasının öğrencilerinin öğrenimlerinden daha çok öğrencilerin (zihinsel ve fiziksel) esenliği üzerinde olması gerekmektedir (Dawadi vd., 2020: 2).

### 2.3. İş Performansı ve İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansı, bireylerin katılım gösterdiği davranışlarla ilgili olarak bulunduğu organizasyonlara bulunduğu katkı ve kuruluşun bunu üretken veya verimsiz olarak algılayabileceği çıktı olarak ifade edilmektedir (Jalagat , 2016: 36). 2016 yılında Bhat ve Beri tarafından yapılmış olan bir araştırmaya göre, iş performansı uygulama açısından; görev performansı, bağlamsal performans olarak ikiye ayrılmıştır (Limon ve Nartgün, 2020: 565). Görev performansı, Boorman ve Motowidlo (1997) tarafından, bir kuruluşun esas faaliyetleri için çalışan bireyler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Onur ve Yürür, 2011: 185). Bu performans türüne göre, organizasyon içinde verilen işi üstlenen bireyler, gerekli tedarik veya hizmetleri sağlayarak organizasyonun işleyişine katkıda bulunmaktadırlar (Tuna, 2020: 1837). 1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından bağlamsal performans veya diğer bir adıyla ekstra rol davranışları esas işin yürütülmesine direkt olarak katkı sağlamayan ama esas görevin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için yeterli olan psikolojik, sosyal ve örgütsel çevrenin iyi bir hale gelmesine katkıda bulunan iş performansı olarak tanımlanmıştır (Öcel, 2013: 38).

Performans değerlendirme, çalışan bireylerin çalıştığı örgüt tarafından tanınmasına veya fark edilmesine katkı sağlayacağı için çalışan bireyler açısından büyük önem taşımaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 223). Değerlendirme sonucuna göre, eksiklikler giderilmeye çalışıldığı gibi başarılarında ödüllendirilmelidir. Çalışanların bu konuda en büyük beklentisi yapılan değerlendirmelerin adil ve objektif bir şekilde yürütülmesidir. Elde edilen sonuca göre, başarı düzeyi yüksek olan çalışanların maaşları da tatmin edici bir şekilde artmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

Bireylere verilmiş olan görev ve yetkileri gerçekleştirebilmeleri çalışanların performansını yansıtmaktadır. Bu nedenle performans yüksek düzeyde tutabilmek için örgütler, çalışanlarını çeşitli yönlerle desteklemelidirler. Bireyleri olumsuz etkileyen durumları ortadan kaldırmalı ve gerekli önlemleri alarak ileride oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçmelidir. Olumsuz durumların ortadan kalkması bireyi olumlu yönde etkileyerek, bireyin organizasyona olan katkısını olumlu yönde arttıracaktır (Meydan, 2011: 28). İş performansını etkileyen birçok etken olduğu gibi bu etkenler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Saeed vd., 2013: 1203).

#### 2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler Tözün'ün (2008) çalışmalarına göre, bireyin bulunduğu konuma, cinsiyete, yaşına, eğitim durumuna, medeni haline, bağlı olduğu iş yerindeki çalışma süresine, kişisel özelliklerine, sosyal kişiliğine, beklentilerine bağlı olmaktadır (Tunacan ve Çetin, 2009: 128). Bilge'nin (2007) araştırmalarına göre, yaş olarak büyük olan bireylerin, yaş olarak küçük olan bireylere göre işe olan bağlılıkların daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Çınar, 2018: 42). Bireyin evli veya bekar olması da çalışma performansını etkilemektedir. Evli olan bireylerin, bekar olan bireylere oranla buldukları örgüte bağlılıkları daha azdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin çalışma performansı da yüksektir (Tekeli ve Paşaoğlu, 2012: 185).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş performansını etkileyen örgütsel faktörleri ise King (1982) tarafından; işin ücreti, işin tanımı, işte yükselme derecesi, çalışma koşulları, işin zorluk derecesi, işletmenin sosyal görünümü, ödüllendirilme sistemi olarak tanımlanmıştır (Akkoç vd., 2012: 107). Küreselleşmenin hâkim olduğu günümüz koşullarında örgütler varlığını devam ettirebilmek için büyük bir rekabet halinde mücadele vermektedirler. Örgütlerin de bu rekabeti başarılı bir şekilde elde tutabilmeleri için önemli bir çalışan performansına ihtiyaçları vardır. Çalışan performansının verimli bir şekilde sağlanabilmesi için de “örgüt kültürü” anlayışının, örgütlerde var olması gereklidir. Örgüt kültürü, örgütte bulunan üyelere önemli bir kimlik sağlamaktadır. Bireyin kendi içinde benimsemiş olduğu kültür, çalıştığı organizasyon kültürüyle benzerlik gösterirse; bireyin çalıştığı organizasyona uyum sağlayıp benimsemesi daha kolay olmaktadır. Örgütünü benimseyen bireylerinde, örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu durumda bireylerin çalışma performansını pozitif yönde etkilemektedir (Sevinç vd., 2001: 222).

### 2.3.3. Çevresel Faktörler

İş performansını etkileyen faktörlerden biri de çevresel faktörlerdir. Bireylerin iş performansı her ne kadar kendi emek ve sonuçlarının kazanımı olsalar da bireyler, çalışma performanslarında çevresel koşullardan da büyük oranda etkilenmektedirler. Bireyin bağlı olduğu örgütün çalışma ortamının kaliteli, hijyen koşullarına uygun ve havadar olmasının, bireylerin çalışma performansına büyük oranda arttırdığı tespit edilmiştir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 132).

### 2.4. Covid-19 Dönemi’nde İş Performansı

Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgın süreci iktisadi, siyasi, psikolojik ve sosyolojik olarak tüm dünyayı kötü bir şekilde etkilemiştir. Salgının etkilerini asgari düzeye indirebilmek için devletler çok sayıda çeşitli ve sıkı önlemler almak durumunda kalmıştır. Uzaktan çalışma, online eğitim, ücretsiz izine ayrılma, işten çıkarma ve çıkarılma gibi kavramlar gündelik hayatımıza Covid-19 ile beraber dahil olmuştur. Ekonomik yaşamı hayatta tutabilmek ve örgütlerinin devamlılığını sağlamak için örgütler evden çalışma modeline aniden geçiş yapmak durumunda kalmıştır (Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3247).

Tüm örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için iç faktörleri ele aldığı gibi dış faktörlere de büyük önem vermektedir. Son dönemlerde hızla gelişen teknoloji örgütler üzerinde hali hazırda büyük bir baskıya sebep olurken, 2019 yılında adından söz ettiren 2020 yılında pandemi ilan edilen Covid-19 salgını da örgütlerde aniden çok daha büyük bir baskının oluşmasına sebep olmuştur. Sosyal hayatın neredeyse sifıra inmesi bireylerde psikolojik olarak kötü bir etki yaratırken, aynı zamanda salgından kaynaklı yaşanan ekonomik sıkıntılarla bireyler işlerini kaybetme korkusuyla yüzleşmek durumunda kalmışlardır. Covid-19 pandemisi, bireylerde kaygı bozukluğu oluşması gibi bireylere çok yoğun stres yaşamalarına sebep olacak olumsuz psikolojik travmalar yaratmıştır (Çini vd., 2021: 2357).

#### 2.4.1. Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışmanın İş Performansına Etkileri

Örgütler çalışanların sağlığını hatta yaşamını korumak ve sosyal izolasyonu sağlamak için uzaktan çalışma hayatına hızlıca geçiş kararı almışlardır. Uzaktan çalışma hayatı bireylere birçok avantaj sağladığı gibi, bireylerin birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla birebir olarak görüşmemesinden kaynaklı birbirleriyle olan dayanışmalarının azalması, çalışma saatlerinin uzaması, yapılan işlerin internet ortamında

yürütülmesinden kaynaklı oluşan sistematik aksamalar gibi birçok dezavantajı da beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırmalarda bireyler uzaktan çalışma kapsamında yaşadıkları en büyük sorunun, aile bireyleri ile birlikte yaşanan sürenin artmasından kaynaklı yaşanan stres olduğunu belirtmişlerdir. Granetzny ve Markworth'ın (2020) araştırmalarına göre de yöneticiler de bu süre zarfında işlerin sanal ortamda yürütülmesinden kaynaklı oluşabilecek işe bağlı verilerin sızdırılması, üçüncü kişiler tarafından bilgilerin ele geçirilmesi gibi oluşabilecek olaylara karşı stres yaşamışlardır. Ülkemizde de Covid-19 süresinde Kişisel Verileri Koruma Kurumu tarafından, evde çalışan bireylerin ne şekilde güvenlik önlemleri alması gerektiğini bildiren “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında Bilinmesi Gerekenler” adı altında bir duyuru yapılmıştır. Bu duyuruya göre de çalışanların gerekli eğitimlerinin sağlanması iş veren tarafından yapıp denetlenmelidir (Baycik vd., 2021: 1684).

#### **2.4.2. Covid-19 Döneminde Eğitim Kurumlarında İş Performansı**

Covid-19 salgını eğitim kurumlarının düzgün bir şekilde işlerini yürütebilmesini engelleyen önemli bir kriz durumunu meydana getirmiştir. Birçok hükümet salgının yayılmasını önlemek için uzaktan eğitim sistemine geçme kararı almıştır. Aniden alınan bu karara hazırlıksız yakalanan kurumlarda, bu durumdan kaynaklı oluşabilecek olumsuz durumları asgari düzeye indirebilmek için çeşitli önlemler almak durumunda kalmıştır. Örneğin; kuzey yarı küre de salgını önlemek amaçlı yıl sonu sınavları ertelenmek durumunda kalmıştır fakat yüksek öğrenime geçiş yapacak olan öğrencilerin yıl sonu sınav sonuçlarına ihtiyaçları vardır. Buna bağlı olarak yıl sonu sınav sonuçları, öğretmenler tarafından öğrencilerin alabilecekleri tahmini bir not olarak verilmiştir. Bu durumda hem öğretmenler hem de öğrenciler için büyük bir endişe yaratılmasına sebep olmuştur çünkü öğretmenlerin tahminleri öğrencilerin eğitim hayatları için çok farklı bir sonucun oluşabilmesine neden olmaktadır. Covid-19 pandemisi, öğrencilerin yalnızca öğrenim gördükleri dersleri değil, okuldayken buldukları sosyal ortamlarını ve sosyal faaliyetlerini de altüst etmiştir. Özellikle öğrenci ve veliler için ne zaman “normal hayata” dönüş yapılacağı belirsizliği büyük endişe yaratmaktadır. Öyle ki dünyada salgın süresinde, çok fazla öğrenci eğitim durumuna ara verme kararı almıştır. Her ne kadar kurumlar, eğitimin devam etmesi için gerekli değişiklikleri farklı şekillerde uygulamaya koymuş olsalar bile bu durum bireyler için tam olarak güven sağlayamamıştır (Daniel, 2020: 91). Ayrıca pandemi beraberinde yoğun stresi getirmiştir. 2020 yılında Burstein tarafından yapılan bir araştırmada kendini başarılı gören öğretmenler %96'lık bir başarı oranına sahipken, bu durumun ne yazık ki pandemi sonrası %73'e düştüğü görülmüştür (Mikušková ve Verešová, 2020: 885).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve yöntemi**

Bu çalışma eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin örgütsel adalet algılarının iş performanslarına olan etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Özellikle 2020 yılında ülkemizde görülen Covid-19 vakasının ortaya çıkmasıyla bu durumun eğitim sektöründe çalışan bireyleri nasıl etkilediği ve bu durumun onların iş performanslarına nasıl yansıtıldığı belirlenerek iş performanslarının düşmesine neden olan sebeplerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma 2021-2022 yılı İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olan ilkökul,

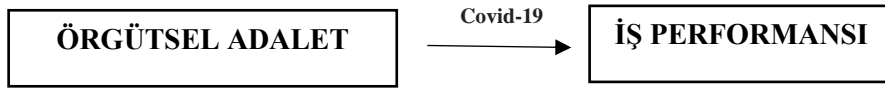
ortaokul ve lisede görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler üzerine yapılmıştır.

Örgütsel adalet; dağıtımsal, etkileşimsel, işlemsel boyutlarıyla ele alınırken; iş performansı ise görev ve bağlamsal performans boyutlarıyla ele alınmıştır. Yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak, Covid-19 döneminin de devam etmesi halinden dolayı “online anket yöntemi” kullanılmıştır. Anket çalışmasında demografik sorular haricinde, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Performansı” ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 2015 yılında Şevin Abbasoğlu tarafından “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Bir Devlet Hastanesi Örneği” isimli çalışmasında kullandığı ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğindeki sorularda örgütsel adaletin 3 alt boyutu da incelenmiştir. Buna göre; 1-5 arasındaki sorular dağıtımsal adaleti, 6-11 arasındaki sorular işlemsel adaleti, 12-20 arasındaki sorular ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. İş performansı ölçeği olarak Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 sorulu ankete, Goodman ve Svyantek’in (1999) görev performansı sorusunun eklenmesi ile 2005 yılında Yasemin Doğan’ın “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev Ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma” isimli çalışmanın ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde 5’li likert ölçek kullanılmış ve katılımcılara ölçek maddesi olarak “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri sunulmuştur. Katılımcılar online katılım aracılığıyla katılım sağlamışlardır. Google Forms üzerinden hazırlanılarak ve çeşitli sosyal medya araçları vasıtasıyla dağıtılan ankete toplamda 410 katılım sağlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021-2022 yılı İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler üzerine yapılmıştır. Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu ile ele alınırken; iş performansı ise görev ve bağlamsal performans boyutlarıyla ele alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Covid-19 döneminde örgütsel adaletin iş performansına olan etkisi incelenmiştir.

Örgütsel adaletin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları değerlendirilmiştir. İş performansında ise iş performansının görev ve bağlamsal performans boyutları üzerindeki etkiler dikkate alınmıştır.

### 3.4. Demografik Özellikler

Covid-19 Döneminde Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adaletin İş Performansına Etkisi” çalışmasına eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, müdür ve müdür yardımcılardan, Google Forms aracılığıyla online anket yöntemiyle gerçekleştirilen



çalışmaya 410 katılım sağlanmıştır. Anketlere cevap veren 410 kişinin demografik özellikleri ise şu şekildedir; %63.9 kadın, %36.1 erkek, %47.1 evli, %52.9 bekar, %67.1 lisans mezunu, %14.6 önlisans, %14.9 yüksek lisans ve %3.4 doktora mezunudur. %6.1 müdür, %84.9 öğretmen ve %9 müdür yardımcısıdır.

### 3.5. Cinsiyet Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Ortalamaların sonucu, bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, hem örgütsel adalet boyutu ve iş performans şeklinde ele alındığında örgütsel adalet ve iş performans değişkeni ile cinsiyet değişkeni bakıldığında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ). Tablo 1’i incelediğimizde önerilen hipotezlerden “H<sub>13</sub>: Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi ve “H<sub>12</sub>: Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin cinsiyetleriyle örgütsel adalet algılarının arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Bulguları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Std Sapma	t-değeri	p-değeri
Örgütsel Adalet	Kadın	262	3,55	0,68	-6,35	,000
	Erkek	148	3,99	0,62		
İş Performansı	Kadın	262	3,94	0,38	-3,31	,001
	Erkek	148	4,08	0,40		

Elde edilen sonuçlarda, eğitim kurumunda görev yapmakta olan erkeklerin örgütsel adalet algılarının ve iş performanslarının kadınlara oranla daha olumlu olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,99$  ve  $\bar{x}=3,94$ ).

### 3.6. Yaş Ortalamalarına Göre İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Eğitim kurumunda çalışan kişilerin yaşlarının iş performansına yönelik farklılık olup oluşmadığı ANOVA ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir;

**Tablo 2. Anova Testi Bulguları Yaş Ortalamaları**

Değişken	Grup	Frekans	$\bar{x}$	Std Sapma	F	Sign
İş Performansı	25 Yaş altı	68	3,99	0,39	4,08	0,30
	26-35	125	3,96	0,33		
	36-45	91	3,89	0,43		
	46-55	77	4,12	0,33		
	56 Yaş ve üzeri	49	4,06	0,49		

Bağımlı değişken olan iş performansı ile yaş ortalamalarına göre farklılık durumu üzerine yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 2’de de sunulduğu gibi iş performansı yaşlarına göre farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Yapılan analiz sonucuna göre “ $H_0$ : Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 46-55 Yaş arasındaki eğitim kurumunda çalışan bireylerin iş performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür ( $\bar{x}=4,12$ ).

### 3.7. Çalışma Sürelerine Göre İş Performansına Yönelik Fark Testleri

Eğitim kurumunda çalışan kişilerin çalışma sürelerine iş performansına yönelik farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan anket çalışmasında çalışanların çalışma süreleri “5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan fazla” olarak 5 farklı yanıt şeklinde sunulmuştur. Çalışma süresinin, iş performansına göre bir farklılık gösterip gösterilmediği belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır.

Elde edilen analiz sonucu ise şu şekildedir,

**Tablo 3. Anova Testi bulguları Çalışma Süresi**

Değişken	Grup	Frekans	$\bar{x}$	Std Sapma	F	Sign.
İş Performansı	5 yıldan az	126	3,91	0,38	2,68	0,03
	6-10 yıl	116	3,99	0,34		
	11-15 yıl	73	4,00	0,44		
	16-20 Yıl	55	4,09	0,40		
	20 yıl ve üzeri	40	4,09	0,42		

Bağımlı değişken olan iş performansı ile çalışma süresine göre farklılık durumunu belirlemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3’de belirtilmiştir. Tablo 3’te de görüldüğü gibi iş performansı çalışma sürelerine bakıldığında farklılık göstermektedir ( $p>0,05$ ). Yapılan analiz sonucuna göre “ $H_{10}$ : Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin çalışma süreleri ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmada en yüksek performansa sahip olan grubun “16-20 yıl ve 20 yıldan fazla” çalışma süresine sahip olan kişilerin olduğu görülmüştür ( $p>0,05$ ).

### 3.8 Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğini belirlemek için toplamda 20 adet soru sorulmuştur. Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyuttan oluşmaktadır.

**Tablo 4. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi**

İFADELER		FAKTÖR YÜKÜ	KMO	TOPLAM VARYANS
DAĞITIMSAL ADALET	1.Çalışma programın adildir	0,647	0,87	%70,776
	2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	0,604		
	3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım	0,781		
	4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adildir.	0,758		
	5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	0,749		
İŞLEMSEL ADALET	6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0,685	0,91	%71,747
	7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	0,773		
	8.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	0,782		
	9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	0,699		
	10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	0,722		
	11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0,643		
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	0,645	0,929	%66,388
	13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	0,660		
	14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	0,545		
	15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	0,714		
	16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	0,698		
	17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	0,689		
	18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	0,712		
	19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar	0,673		
	20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar	0,638		

### 3.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon veya korelasyon analizi, iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi veya ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir terimdir (Gogtay, N. J., Thatte, U. M., 2017: 78).

**Tablo 5. Korelasyon Tablosu**

	1	2	3	4	5
<b>Örgütsel Adalet (1)</b>	1				
<b>Dağıtimsal Adalet (2)</b>	,836**	1			
	0,000				
<b>İşlemsel Adalet (3)</b>	,910**	,672**	1		
	0,000	0,000			
<b>Etkileşimsel Adalet (4)</b>	,902**	,614**	,729**	1	
	0,000	0,000	0,000		
<b>İş Performansı (5)</b>	,470**	,358**	,372**	,501**	1
	0,000	0,000	0,000	0,000	
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).					

Korelasyon tablosunu incelediğimizde tüm değişkenlerin (örgütsel adalet, dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) bağımlı değişken olan ‘‘iş performansı’’ ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizi incelediğimizde iş performansı ile en üst düzey ilişkinin örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin (.501) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. En alt düzey ilişkinin ise dağıtimsal adalet (.358) olduğu görülmektedir. Literatür çalışmalarını da göz önünde bulundurarak etkileşimsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda, iş performansının yüksek olduğu algısına varılabilmektedir.

### 3.10. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması için istatistiksel olarak kullanılan bir analiz türüdür.

Yapılan çalışmada da değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini bulabilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizlerinde örgütsel bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İş performansının alt boyutları olan görev ve bağlamsal performans ise bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

**Tablo 6. Regresyon Analizi**

MODEL		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sign
		Beta	Std Hata	Beta		
Bağımsız Değişken	Örgütsel Adalet	0,352	0,304		1,160	0,247
	Görev Performansı	0,308	0,073	0,195	4,212	0,000
Bağımlı Değişken	Bağlamsal Performans	0,516	0,060	0,395	8,538	0,000

Yapılan çalışmada ilk olarak örgütsel adaletin iş performansını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada tüm değişkenlerin aynı anda analize dahil edildiği çoklu regresyon modeli uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; iş performans alt boyutları olan görev ve bağlamsal performansın örgütsel adaleti etkilemekte olduğu ve sebep-sonuç ilişkisine yol açtığı görülmektedir. Görev ve bağlamsal performans örgütsel adaleti doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adaletin, iş performansına etkileri incelendiğinde ikinci hipotez olan “H2: Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel adalet algılarının iş performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır” ifadesinin desteklendiği görülmüştür ve hipotez kabul edilmiştir.

Etkileşimsel adalet algısının görev ve bağlamsal performansına %29,5 etki ettiğini göstermektedir.

**Tablo 7. Regresyon Analizi Örgütsel Adalet Alt Boyutları**

MODEL		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sign
		Beta	Std Hata	Beta		
Bağımlı Değişken	İşlemsel Adalet	0,105	0,420		0,250	0,803
Bağımsız Değişken	Görev Performansı	0,358	0,101	0,174	3,542	0,000
	Bağlamsal Performans	0,489	0,084	0,288	5,851	0,000
Bağımlı Değişken	Dağıtımsal Adalet	0,349	0,406		0,859	0,391
Bağımsız Değişken	Görev Performansı	0,300	0,098	0,152	3,069	0,002
	Bağlamsal Performans	0,485	0,081	0,296	6,004	0,000
Bağımlı Değişken	Etkileşimsel Adalet	0,519	0,2.79		1,861	0,063
Bağımsız Değişken	Görev Performansı	0,279	0,067	0,186	4,159	0,000
	Bağlamsal Performans	0,551	0,055	0,455	9,937	0,000

### 3.11. Hipotez Kabul Red Durumu

Yapılan çalışmada önerilen hipotezlerin kabul red durumu Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Hipotez Kabul Red Durumu**

<b>Kod</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Durum</b>
H <sub>1</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel adalet algıları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>1A</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin dağıtımsal adalet algıları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>1B</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin işlemsel adalet algıları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>1C</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin etkileşimsel adalet algıları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>2</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel adalet algısının iş performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>2A</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin dağıtımsal adalet algısının iş performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>2B</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin işlemsel adalet algısının iş performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>2C</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin etkileşimsel adalet algısının iş performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>3</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin dağıtımsal adalet algılarının görev performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>4</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin dağıtımsal adalet algılarının bağlamsal performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>5</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin işlemsel adalet algılarının görev performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>

H <sub>6</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin işlemsel adalet algılarının bağlamsal performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>7</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin etkileşimsel adalet algılarının görev performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>8</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin etkileşimsel adalet algılarının bağlamsal performansına doğrudan ve pozitif etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
H <sub>9</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>Desteklenmedi</b>
H <sub>10</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin çalışma süreleri ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>11</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin aylık gelirleri ile iş performansları arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>Desteklenmedi</b>
H <sub>12</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>Desteklendi</b>
H <sub>13</sub>	Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin cinsiyetleri ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>Desteklendi</b>

#### 4. Sonuç

Eğitim vazgeçilmez ve devamlılığın olması gereken bir sistemdir. Bu sistemde oluşabilecek en ufak aksaklıklar bile ulusların yıkılmasına, toplumun bozulmasına yol açabilmektedir. Örgütlerde başarıların sağlanması iş performansının yüksek olmasıyla mümkün olmaktadır. Eğitim kurumlarında da başarının sağlanması müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin birbirleriyle olan uyumlu etkileşimleriyle sağlanabilmektedir. Bu etkileşimin sağlanabilmesi için yöneticilere ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Her halkanın güçlü olması, birbirini kenetlemesi gerekir. Yöneticiler, öğretmenlere olanaklar sağlamalı veya imkân bulabilmeleri için kılavuz olmaları gerekmektedir. Öğretmenler, örgütlerine yapmış oldukları katkılardan dolayı ödüllendirilmeli, teşvik edilmeli, yaş cinsiyet gözetmeksizin adil olarak desteklenmelidirler. Öğretmenler de oluşan ya da oluşabilecek olan aksaklıklarda daha kötü sonuçların olmaması için müdür ve müdür yardımcılarında gerekli bilgiyi vermelidirler.

Yapılan çalışma 2021-2022 öğretim yılı İstanbul'da MEB'e bağlı ilkököl, ortaokul ve liseler üzerinde görev yapmakta olan öğretmen, müdür ve müdür yardımcılar üzerinde mart ve nisan ayında online anket yöntemiyle devlet okullarında gerçekleştirilmiştir

Örgütlerdeki başarı göstergelerinden birisi performanstır. Örgütün performansı ise bireylerin iş performanslarıyla mümkün olmaktadır. İş performansını etkileyen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada da Covid-19 döneminde eğitim kurumlarında örgütsel adaletin iş performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırmada önerilen hipotezlerden; "H<sub>1</sub>: Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin



örgütsel adalet algıları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Çalışmada Covid-19 döneminde örgütsel adaletin alt boyutlarının, iş performansına olan etkileri de incelenmiştir.

Yapılan analizi incelediğimizde iş performansı ile en üst düzey ilişkinin örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin (,501) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. En alt düzey ilişkinin ise dağıtımsal adalet (,358) olduğu görülmektedir. Literatür çalışmalarını da göz önünde bulundurarak etkileşimsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda, iş performansının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda örgütsel adaletin alt boyutlarının iş performansına doğrudan ve pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür.

Ayrıca yapılan çalışmada katılımcıların, örgütsel adalet algıları için en olumlu olarak düşündükleri ifadeler “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar ” ( $\bar{x}=4,02$ ) ve “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler” ( $\bar{x}=4,02$ ) ifadeleri olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden yola çıktığımızda ise bireylerde yöneticilerin, örgütteki bireylere karşı olan tavır ve davranışlarının, bireyleri alacakları kararlara dahil edip etmemelerinin, bireylerin örgütsel adalet algısını fazlaca etkilediği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların en olumsuz algıladıkları ifadenin ise “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” ( $\bar{x}=3,14$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre, eğitim kurumlarında çalışan kişilerin almış oldukları ücretin adil olduğunu düşünmedikleri görülmektedir. Elde edilen sonuca göre örgütlerde bireylerin yapmış oldukları işlere göre gerekli ödüllendirmelerinin (ücret, terfi vb.) yapılmasının, bireylerin örgütsel adalet algısını olumlu olarak attıracağı düşünülmektedir.

Analizlerde demografik bulguları incelediğimizde ise eğitim kurumlarında çalışan kişilerin yaş faktörü ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı sonucu görülmüştür. Bu yüzden  $H_0$  (Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin yaşları ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır) hipotezi reddedilmiştir ve ayrıca eğitim kurumunda çalışan bireylerin almış oldukları ücretlerinin iş performansları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarında çalışan erkek bireylerin örgütsel adalet algılarının ve iş performanslarının kadın bireylerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Erkeklerin örgütsel adalet algısı ( $\bar{x}=3,99$ ) iken, kadınların örgütsel adalet algılarının ( $\bar{x}=3,55$ ) olduğu, iş performanslarında ise erkeklerin ( $\bar{x}=4,08$ ) kadınların ise (3,94) olduğu görülmüştür.

Covid-19 öncesi dönemde yapılan çalışmalara baktığımızda, genel olarak benzer sonuçlar olsa da bazı noktalarda bu çalışmadan farklı sonuçlara varıldığı yani Covid-19 sürecinin örgütsel adalet ve iş performansı üzerine farklı etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Mesela Gürbüz (2008) de yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine bakılmış ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda kurumda yönetici pozisyonundakilerin çalışanların alacağı ücret, promosyon gibi unsurların dağıtımında adil olmalarının çalışan motivasyonunda önemli olduğu görülmüş dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Gürbüz, S., 2008: 60). Bizim Covid-19 döneminde yaptığımız çalışmamız daha farklı sonuç vermiş ve Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin aylık gelirleri ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yine Covid-19 öncesi dönemde Uysal (2014) yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ortaya çıkan sonuçlar

incelendiğinde örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiş (Uysal, M., 2014: 107) görülürken, bizim çalışmamızda ise Covid-19 döneminde eğitim kurumunda görev yapmakta olan erkeklerin örgütsel adalet algılarının ve iş performanslarının kadınlara oranla daha olumlu olduğu görülmektedir sonucu ortaya çıkmıştır.

Covid-19 dönemindeki benzer çalışmalara bakıldığında, bu dönemin öğretmenler üzerindeki etkisi incelendiğinde Covid-19 dönemiyle meydana gelen ani öğretim yönteminde oluşan değişiklik, öğretmenleri kullanmaya tam hazırlanamadıkları veya eğitim almadıkları farklı yöntem ve platformları kullanmaya zorlandıkları görülmüştür. Beng ve arkadaşlarının (2020) çalışmalarına göre, koşullardaki ani değişim ve yüz yüze geleneksel öğrenmeden çevrimiçi öğrenmeye dönüşüm, okulların ve öğretmenlerin değişime uyum sağlama konusundaki hazırlıksızlığını vurgulamış ve bu da onları alternatif yöntemler aramaya zorlamıştır. Starkey (2019), öğretmenlerin dijital yeterliliğinin önemini ve dijital çağıdaki önemini bu dönemde çok belirgin bir şekilde ortaya çıktığını vurgulamıştır çünkü çevrimiçi öğrenmede öğretmenlerin dijital ve profesyonel yeterlilikleri etkili bir şekilde öğrenmeyi sağlamaktadır. Birçok öğretmen, bilgilerini öğrencileriyle paylaşmak için okul ders kitapları yerine PowerPoint sunumlarını ve çevrimiçi materyalleri kullanmıştır (Khlaif vd., 2020: 2). Mohammed'in (2020) çalışmalarına göre, uzaktan öğretimde yaşanan en büyük zorluklardan biri, yüz yüze öğrenme için tasarlanmış olan bir müfredatın çevrimiçi eğitimle verilmeye çalışılması olmuştur. Öğretmenler, planlanmamış dersler, fikir sorarak ve paylaşarak, Google'da arama yaparak ve uygun materyalleri arayarak, kendilerini ve öğrencileri destekleyerek onlara ve kendilerine yanıt vermeye çalışmışlardır (Khlaif vd., 2020: 3). Düşük bir örgütsel adalet algısının meydana gelmesi adalet, dürüstlük, samimiyet, eşitlik gibi değerleri gelecek nesillere aşılması gereken öğretmenlere, değer katmada sorunlara neden olmaktadır (Yılmaz, 2010: 586). Polat ve Celep (2008), öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini üç alt boyutta da "yüksek" bulmuşlardır (Polat, 2008: 320). Oğuz (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu algıya sahip olduklarını bulmuştur (Oğuz, 2011: 55). Altinkurt ve Yılmaz (2012) çalışmalarında öğretmenlerin içsel tatmine ilişkin düzeyin yüksek olmasını iş güvencesi olanakları ve iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler kurma, dışsal tatminlerinin düşük olmasını ise ücret ve diğer kazanımlarının yeterli olmaması ve terfi koşullarının kısıtlılığı ile belirtmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 72). Demirtaş ve Kılıç (2016) meslekteki çalışma süresindeki finansal kazançlar ve statü beklentisi olan öğretmenlerin dışsal tatminine yönelik algının düşük olmasının literatürdeki diğer sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmüştür (Demirtaş ve Kılıç, 2016: 262).

Covid-19 döneminde yapılan bu çalışmada, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Yöneticilerin dağıtımsal adaleti arttırmak için çeşitli önlemler almaları gerekmektedir. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan çalışma özel okullarda görev yapmakta olan bireyleri de kapsayarak devlet okullarında çalışan bireylerle örgütsel adalet algıları ve iş performansı algıları arasındaki farklar incelenebilir. Ayrıca ilerleyen dönemlerde yapılacak olan çalışma farklı il ve ilçelerde yapılabileceği gibi Türkiye'deki bütün öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarını kapsayan bir çalışma yapılabilir. Öte yandan yapılacak olan bir çalışmada farklı statülerde olan öğretmenlerin (sözleşmeli, kadrolu vb.) adalet ve iş performansları arasında bir farklılık olup olmadığı incelenerek bir çalışma yapılabilir.

**Referanslar**

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi bir devlet hastanesi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Altunkurt, Y., & Yılmaz K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 2(2), 65-78.
- Bailey, K., Breslin, D. (2021). The covid-19 pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, Ö. G. H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Baycık, G., Doğan, S., Dulay Yangın, D., Yay, O. (2021). Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma: tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 69(3), 1684-1728.
- Begenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.
- Buluc, B., Gunes, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist*, 18(1), 146.
- Çakmak, N., Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden?. *UNAK*, 6, 212-230.
- Cheng, Y., Yu, J., Shen, Y., Huang, B. (2020). Coproducing responses to COVID-19 with community-based organizations: lessons from Zhejiang Province, China. *Public Administration Review*, 80(5), 866-873.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Çınar, M. (2018). Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 39-62.
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M., Ertürk, E. (2021). Covid-19 pandemi döneminde iş stresinin işte kalma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2356-2375.
- Daniel, J. (2020). Education and the covid-19 pandemic. *Prospects*, 49(1), 91-96.
- Dawadi, S., Giri, R. A., Simkhada, P. (2020). Impact of covid-19 on the education sector in nepal: challenges and coping strategies. *Online Submission*, 1-16.
- Demirtaş, Z., & Kılıç, Y. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumları arasındaki ilişki düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 259-267.
- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik*

- Kayseri’de bir araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 5(1), 159-169.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gogtay, N. J., Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), 49-77
- Jafari, P., Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Khlaif, Z. N., Salha, S., Affouneh, S., Rashed, H., ElKimishy, L. A. (2020). The Covid-19 epidemic: teachers’ responses to school closure in developing countries. *Technology, Pedagogy and Education*, 1-15.
- Limon, I., Nartgün, Ş. S. (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564-590.
- Marinoni, G., Van’t Land, H., Jensen, T. (2020). The impact of Covid-19 on higher education around the world. *IAU Global Survey Report.*, 1-50.
- Meydan, C. H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40.
- Mikušková, E. B., Verešová, M. (2020). Distance education during covid-19: The perspective of slovak teachers. *Problems of education in the 21st century*, 78(6), 884-905.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Poyraz, K., Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H., Yaseen, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208.

- Sevinç, K., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Tastan, M., Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Tekeli, S., Paşaoğlu, D. (2012). Türkiye’de banka çalışanlarının performansını etkileyen faktörler: Eskişehir ili kamu ve özel banka örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 177-189.
- Tuna, A. A., Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Tuna, A. A. (2020). Örgütsel kısıtların görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1834-1847.
- Tunacan, S., Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(1), 155-172.
- Usmani, S., Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business And Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.