T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİ (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)

1108213107

ERTAN ÇEKİÇ

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. KENAN ÖZDİL

EDİRNE 2018

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERTAN ÇEKİÇ tarafından hazırlanan **İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİ (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)**konulu Yüksek Lisans Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca 07/02/2018 Çarşamba günü saat 14.00 'te yapılmış olup, tezin.....kabulüne.....**OYBİRLİĞİ/** ~~**OYÇOKLUĞU**~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL (Danışman)	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Menekşe ESKİCİ	Başarılı	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10181186
Yazar Adı / Soyadı	ERTAN ÇEKİÇ
T.C.Kimlik No	31420456252
Telefon	5395941000
E-Posta	ertancekic@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki(Edirne İli Örneği)
Tezin Tercümesi	Relationhips Between Organizational Justice and Organizational Climate According to Primary School Teacher.(Edirne Province Sample)
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	114
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. KENAN ÖZDİL
Dizin Terimleri	Okul iklimi=School climate
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

14.02.2018

İmza:.....

Tezin Adı: İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)

Hazırlayan: Ertan Çekiç

ÖZET

Adaletli bir ortamda çalışanlar, yaptıkları işlerden de tatmin olacaklar ve işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri de artacaktır. Ayrıca, işlerine bağlılıklarının arttıracağı da aşikardır ve işten ayrılma niyetlerinin üzerinde de ters bir etki yaratacaktır. Kişilerdeki adalet değerlendirmelerindeki olumlu görüşler, yöneticiler tarafından takdir edilmek, çalışma arkadaşları ile yöneticilerinin arasındaki ilişkilerin iyi olması, kendilerini örgütlerinin bir parçası gibi hissetmeleri gibi duygular oluştururken; çalışanların adaletsizce değerlendirmeleri, hem örgütün hem de işgörenlerin amaç/hedeflerine ulaşmalarına engel olacaktır.

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet, örgüt iklimi ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik betimsel bir araştırmadır. Araştırma evrenini 2016 - 2017 Eğitim - Öğretim yılı güz-bahar döneminde Edirne merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma için temel veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen anket ve gerekli durumlarda yapılan görüşmeler yoluyla toplandığını belirtmek gerekir.

Yapılan araştırmada İşlemsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve örgüt iklimi düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Araştırmada Etkileşimsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır. Örgütsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, Örgütsel adalet, Örgüt iklimi.

Name of Thesis: Relationships Between Organizational Justice and Organizational Climate According to Primary School Teacher. (Edirne Province Sample)

Prepared by: Ertan Çekiç

ABSTRACT

A fair employee, your workplace employees will increase their level of satisfaction. In addition, to increase their commitment to their business, the combination and determination of the privileges. While the positive opinions in the evaluations of the islands in the people are not audited by the managers, the relationships between the colleagues and the managers are good, they feel like they are part of their organizations; unfair evaluations of employees will prevent them from reaching the goals / goals of both the organization and the workforce!

This research is a descriptive study to analyze organizational justice, organizational climate and relations among them according to the opinions of teachers. The research population consists of teachers who are working in Edirne - based primary schools in autumn - spring 2016 - 2017 academic year. It is important to note that basic data for research is gathered through a questionnaire developed by the researcher and interviews made necessary.

Behavior, the Principal's Behavior, Sincere Teacher Behavior, Unconscious Behavioral Behavior, and Organizational Climate. The Interactive Behavior of the Research, the Emerici Manager Behavior, the Restraining Manager Behavior, the Sincere Teacher Behavior, the Irrelevant Teacher Behavior, and the Organizational Climate Level are also increasing. As the level of organizational justice increases, the level of Supportive Behavior, the Promising Manager Behavior, the Sincere Teacher Behavior, and the organizational climate are also increasing.

Keyword: Organization, Organizationaljustice, organizationalclimate

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **v**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **vi**
ÖNSÖZ ..... **vii**
BİRİNCİ BÖLÜM **1**
GİRİŞ **1**
1.1. Problem Durumu 1
1.2.Araştırmanın Amacı 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Sınırlılıklar 4
1.5. Tanımlar 4
İKİNCİ BÖLÜM **5**
İLGİLİ ALANYAZAN **5**
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı 5
2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi 8
2.3. Örgütsel Adaletin Önemi 9
2.4. Örgütsel Adalet Boyutları 11
2.4.1. İşlem-Prosedür Adalet 14
2.4.2. Etkileşim Adaleti 15
2.4.3. Dağıtımsal Adalet 16
2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Kavramlar 18
2.5.1. Kıdem ve Eğitim Düzeyi 18
2.5.2. Cinsiyet 19
2.5.3. Değerler 20
2.6. Örgütsel Adalet Ölçülmesi 20
2.7. Örgütsel Adalet Sonuçları 22
2.8. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları 23
2.9. Öğretmenlerde Örgütsel Adaletin Önemi 24
2.10. Örgüt İklimi 25
2.10.1. Örgüt İklimi Kavramı 25

2.10.2. Örgüt İklimi Özellikleri 27
2.10.3. Örgüt İklimi Boyutları 30
2.10.4. Örgütsel İklim Türleri 32
2.10.4.1.Kontrollü İklim 32
2.10.4.2.Açık İklim 33
2.10.4.3.Samimi İklim 34
2.10.4.4.Bağımsız İklim 34
2.10.4.5.Kapalı İklim 35
2.10.4.6.Babacan İklim 36
2.10.5.Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler 37
2.10.2.1.Bireysel Faktörler 39
2.10.2. Örgütsel Faktörler 44
2.11. Örgüt İkliminin Sonuçları 50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 51
YÖNTEM 51
3.1. Araştırmanın Modeli 51
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 51
3.3. Veri Toplama Aracı 52
3.4. Verilerin Analizi 56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 59
BULGULAR VE YORUM 59
4.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması 59
4.2. Örgütsel Adalet İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi 64
4.3. Örgütsel İklim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi 71
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 85
5.1. Sonuç 85
5.2. Tartışma 88
5.3. Öneriler 89
KAYNAKÇA 91

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1.Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması 12
Tablo 2.2. Adalet Türleri Sınıflandırılması 16
Tablo 2.3.Dağıtımsal Adalet ile İşlemsel (Prosedür) Adaletinin karşılattırılması 17
Tablo 2.4.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Temel Farklılıklar 48
Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi 53
Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 54
Tablo 3.3. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi 55
Tablo 3.4. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 55
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Normallik Testi Sonuçları 57
Tablo 3.6. Örgütsel İklim Ölçeği Normallik Testi Sonuçları 57
Tablo 4.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı 60
Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 61
Tablo 4.3. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 63
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet İle Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi 64
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet İle Çalıştığınız Kurum Arasındaki Farklılık Analizi 65
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet İle Medeni Durum Arasındaki Farklılık Analizi 67
Tablo 4.7. Örgütsel Adalet İle Mesleki Deneyim Arasındaki Farklılık Analizi 68
Tablo 4.8. Örgütsel Adalet İle Yaş Arasındaki Farklılık Analizi 70
Tablo 4.9. Örgütsel İklim ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık 72
Tablo 4.10. Örgütsel İklim ile Çalıştığı Kurum Arasındaki Farklılık 74
Tablo 4.14. Örgütsel İklim ile Medeni Durum Arasındaki Farklılık 76
Tablo 4.15. Örgütsel İklim ile Mesleki Deneyim Arasındaki Farklılık 78
Tablo 4.16. Örgütsel İklim ile Yaş Arasındaki Farklılık 80
Tablo 4.17. Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları İle Örgütsel İklim Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 82
Tablo 4.18. Örgütsel Adaletin Örgütsel İklime Etkisi 84

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Örgütsel Adalet Modeli 13
Şekil 2.2. Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü..... 29
Şekil 2.3. Örgüt İkliminin Toplam Etkisi..... 38
Şekil 2.4.Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler..... 38

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde beni daima destekleyen ve yönlendiren, çalışmamı özenle ve büyük bir titizlikle değerlendiren, çalışma sırasında beni motive eden, derin araştırma bilgilerini benimle paylaşan ve bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan Özdil'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın uygulama aşamasında bana kolaylık gösteren okul idarelerine ve tüm öğretmenlere desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Eğitim öğretim hayatım boyunca her türlü fedakarlığı yaparak bu günlere gelmemde büyük emekleri olan başta canım annem Mevlüde Çekiç ve babam Kenan Çekiç'e, onlarla geçireceğim zamanları çalışmama ayırarak belki de haksızlık ettiğim ama ona rağmen aldığım güce inanarak ilerlediğim, yaşamdaki en büyük motivasyon kaynaklarım, varlıklarına her zaman şükrettiğim eşim ve çocuklarıma sevgilerimi, şükranlarımı sunmaktan mutluluk duyarım. Bu çalışmayı onlara ithaf ediyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumunun ardından, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklar ve araştırmada sıklıkla kullanılan kelimelerin tanımlarına yer verilmiştir:

1.1. Problem Durumu

Örgüte kimliğini kazandırdığı görülen, çalışan ve yöneticilerin algıladığı ve onların davranışlarını etkileyen ve egemen olan özellikler dizisini ifade eden örgütsel iklim, bir örgütün diğer örgütlerden ayıran, örgütte çalışan ve diğer örgüt davranışlarının etkilenmesini sağlayan ve onlardan etkilenen norm, değer ve varsayımlar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Büte 2011). Okul yöneticilerinin yönetim politikaları, öğretmenin çalışmalarının başarılı olarak devamlılığı adına kolaylaştırıcı özellik taşımalıdır. Bunun yanında okullarda görevli öğretmenlerin arasında kurulan samimi ilişkilerin ve dayanışmanın olması da önem arz etmektedir. Öğretmenlerin bu tutumlarının işteki performanslarını da etkileyeceği aşikârdır. Ancak bunun sağlanabilmesi içinde okul içindeki adaletin sağlanmış olması da gerekir.

Her örgüt için olduğu gibi çıktısı insan olan eğitim örgütleri için de olmazsa olmazlardan olan "örgütsel adalet" olgusu ve örgüt içerisinde bulunan işgörenlerin örgütlere dair psikolojik havalarını ifade eden örgütsel iklim kavramları, bu çalışmanın temelini oluşturmakla birlikte, araştırma için önemli olan bu kavramlar kadar bu kavramların araştırmanın örneklemini oluşturan ilköğretim kurumunda görev yapan öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve örgütsel adalet ile örgütsel iklim arasında nasıl bir ilişki olduğu da aynı derecede önemlidir.

Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi;

"İlköğretim Okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki nasıldır?" biçimindedir.

Alt problemler:

Adalet ve iklimin demografik özelliklere göre incelemek,

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgütsel adalet algıları nedir?

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgütsel iklim algıları nedir?

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki nedir?

1.2.Araştırmanın Amacı

Globalleşen dünyada yaşanan değişim ve yenilikler, okulları da etkisi altına almıştır. Okulların geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum karşımıza örgütsel adalet ve örgütsel iklim konularını çıkarmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında, okul yöneticileri için örgütsel adalet ve örgütsel iklime önem vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt iklimi, çalışma çevresiyle ilgili özellikleri de ifade etmektedir. Kamu işletmeleri açısından örgüt ikliminin anahtar bir kavram olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Günümüzde özel ve kamusal alanda çalışma koşullarının psikolojik anlamdaki kirliliğin bir nehrin kirlenmesinden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel davranışlar üzerinde etkili olduğu görülen çalışma ortamlarında çevresel faktörlerin fark edilme ve geliştirilebilmesi, onların istekli bir şekilde çalışmalarına ve performansların yüksek olmasıyla üretimin de arttırmasına sebep olmaktadır (Arslan, 2004: 3-4). Olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasında birçok değişken bulunur. Bu değişkenlerde okul yönetici ve öğretmenlere ciddi görevler düşer. Önemli rolleri olan okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarının öğretmenlerin üzerinde etkisinin büyük olduğunu söylemek mümkündür. Kısacası, okuldaki örgütsel iklim, örgüt çalışanlarının tavır ve davranışlarını etkilemekle beraber, okulu diğer okullardan ayırt etmesini sağlayan iç özelliklerin tümünü de ifade eder.

Adalet, insanların yaratılmasında bugüne kadar ele alınmış ve tartışılmış konulardandır. Adalet kavramı, insan davranışlarının etiklik durumlarını inceleyerek, nesnel anlamda eleştiren mutlak ve yüce bir düşünce olarak ifade edilebilir (Cevizci, 1996: 11). Öncelikli olarak herkesin eşit olduğu ve eşit davranılmasının gerektiğini ifade etmektedir. Adaletli olmak; tarafsız olma, her şartta hukuk kurallarına bağlı kalma, prensip ve inançlarını duruma göre değiştirebilme, bütün bunları yaparken de, kişilerin yaptığı hatalardan yarar sağlama durumudur (Özkalp ve Kırel, 2013: 511). Bu araştırmanın amacı; Edirne ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarındaki örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Tarih süresi boyunca çeşitli özellikler taşıyan farklı örgüt biçimleri ortaya çıkmıştır. Örgütlerin toplumsal hayat içinde son yüz elli yılda modern anlamda etkin hale geldiği görülmektedir. Özellikle de bilimsel anlamda ayrıntılı bir şekilde incelendiği görülen örgütlerin, uzun vade içinde hayatta kalmak için mücadele ettiklerini belirtmek gerekir (Taşcı, 2013: 4).

Örgütlerin daha verimli ve etkili olabilmesi için örgütlerin doğası, çalışması ve işlevlerinin tahlillerinin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan, örgütlerin yapısının belirli ölçülerde anlaşılması ve çalışma biçimlerinin çözümlenmesi gibi durumların örgütleri istenilen şekilde yönetme ve onların etkilenme süreçleri için önemli olduğunu söylemek mümkündür (Leblebici, 2008).Bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenecektir. Bu noktada örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramlarını tanımlamak gerekir. Özellikle örgüt iklimi konusunun son dönemlerde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı örgüt iklimi kavramı ile yapılan çok fazla tanıma rastlanmaktadır. Örgüt iklimi kavramından önce iklim kavramının ifade edilmesi gerekir. İklimin kelime anlamı atmosfer ve havadır. Etimolojik açıdan ise, eğilim anlamına gelmektedir (Akbaba ve Erdoğan, 2014).

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmada rastgele örneklemi tekniği ile evreni temsil edecek örnekleme seçilme yolu izlenmiştir. Seçilen okullarda görev yapan toplam 350 öğretmenle sınırlı tutulmuştur.

1.5. Tanımlar

Adalet: Açık fikirli ve tarafsız olma, hataları kabullenme, uygun şartlardainanç ve pozisyon değiştirebilme, yapıya uygun bağlılık sergileme, herkese eşit davranma, başkalarının hata veya eksikliklerinden kişisel çıkar sağlamama gibi ilkelerine dayanan bir kavramdır (Özkalıp ve Kırel, 2001:584).

Örgütsel adalet: İş görenleri örgütsel uygulama ve kararlarının doğruluğu konusunda olan algılarını ve bu algıların da çalışanların üzerindeki etkilerini kapsayan bir kavramdır (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgüt iklimi: çalışanların örgüt içinde nasıl davranmalarının gerektiğiyle ilgili algılarının sonrasında oluştuğu görülen genel hava şeklinde tanımladığı görülmektedir (Barutçugil, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZAN

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı

Örgütsel adalet kavramını oluşturan, adalet ve örgüt kavramlarını tanımlamak gerekir. Örgüt, belirli bir amacı/hedefi gerçekleştirebilmek için kurulan, belirli bir yapı ve devamlılığı bulunan sosyal ilişki şekli olarak ifade edilebilir. Hastaneler, okullar, ordu, dernek ve şirketler, siyasi partiler, medya kuruluşları, kulüpler, sendikalar ve alışveriş merkezler örgütlere örnek olarak verilebilir. Çeşitli faaliyet kollarında varlığını devam ettirmeye çalışan örgütlerin; büyük-küçük, ulusal-küresel, yeni-eski, kar amacı güden-gütmeyen ve yasal-yasa dışı olarak bazı özellikleri vardır. Üyelerinin farklı beklenti ve talepleriyle biçimlenen örgütlerin, bir hedefe ulaşabilmek için çeşitli biçimlerde bir araya gelen ve çevresel faktörlerin etkisinde varlığını korumaya çalışan sosyal yapılar olarak tanımlamak mümkündür (Duymuş, 2015: 2). Genel olarak yazılı bir şekilde belirlendiği görülen bu amaçlarla birlikte örgütte bulunan bireylerin kendi aralarında geliştirerek kabul ettikleri yazılı olmayan doğal amaçlar da olabildiği görülmektedir.

Adalet kavramı ise insanlık tarihi kadar eskidir. Açık fikirli ve tarafsız olma, hataları kabullenme, uygun şartlarda inanç ve pozisyon değiştirebilme, yapıya uygun bağlılık sergileme, herkese eşit davranma, başkalarının hata veya eksikliklerinden kişisel çıkar sağlamama gibi ilkelerine dayanan bir kavramdır (Özkalıp ve Kırel, 2001:584). Adaletin temelini adil algılayış ve pozitif davranışlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların kendilerini örgütün saygın ve değerli üyeleri gibi hissetmeleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile güvene ve uyuma dayalı olan ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Adaletsizlikse örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşımını zorlaştıran saldırganlık ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Beugre, 2002: 1092).

İnsanların istedikleri bazı şeyleri alabilmeleri için örgütlere girmeleri ve onun bir üyesi olmaları söz konusudur. Örgüt içinde ilişki kurulan kişilerin kendisine karşı göstermiş oldukları davranış ve tutumlar onların örgütten ayrılma veya ayrılmama ya da örgütün faydasına çaba gösterme veya göstermeme gibi konularda eğilimlerine yön verdiği görülmektedir. Çalışanlar bir örgüte girerlerken sahip oldukları tecrübe ve bilgilerini yanlarında getirmekte ve zaman içerisinde bu birikimleri örgütün çıkarları kapsamında kullanıp, kendileri için yatırıma dönüştürebilmektedirler. Bu yatırımların neticesinde örgütlerden katkıları derecesinde adil ücret, tanınma ve terfi gibi kazanımlar elde etmeyi beklemektedirler. Çalışanların örgütlerde kazanımları elde etmesiyle ilgili kararlardaki doğruluk kadar, bu kararlardan etkilenenlerin arasında herhangi bir ayrımın yapılıp yapılmadığı önemsenir. Bu sebeple kendilerine referans şeklinde aldıkları bireylerin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar yapılırken kendilerince belirlemiş oldukları bazı adalet ölçülerini kullandıkları görülmektedir. Örgütsel adalet çalışanlar bakımından önemli bir faktördür. Örgütsel adalet kavramı, örgüt içinde ücretlerin, cezaların, ödüllerin ve terfilerin yapılma şekli, bu tarz kararların alınma biçimi ya da alınmış olan kararların çalışanlara ne şekilde söylendiği, çalışanlar tarafından algılanma biçimi şeklinde ifade edilebilmektedir (İçerli, 2010:69).

Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyet işlemlerini nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet, iş ortamında çalışanların kendilerine ne derece adil davranıldığıyla ilgili değerlendirmeleri içine almaktadır. Başka bir değişle örgütlerde çalışanların örgütünde kendine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili algılamasına denir (Özdevecioğlu, 2004: 26). Bu noktada çalışanlara yönetime güven durumları ile önyargısız ve dürüst bir şekilde davranılıp davranılmadığı sorulur (Irak, 2004). Doğruluğun iş ortamındaki etkisi ve ya haklılığın muhafaza edilmesinin yönetimin bir görevi olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet, ahlaki ve adil uygulamaların örgütlerde geçerli süreçlerin tümünde egemen kılınması ve teşvik edilmesini kapsamaktadır. Örgütsel aktivitelerin yanında ödüllendirme, ücret, terfi imkanları ve kişilerin arasındaki etkileşim süreçlerinin adalet algısında gözlemlenen süreçlerdendir. Genel olarak maliyet ve faydaların eşit bir şekilde dağıtıldığı, kuralların tarafsızca uygulandığı, ayrımcılık ve eşitsizlik nedeniyle zarara uğrayanların zararlarının karşılandığı bir iş yerinde çalışanların adalet algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür (İşcan, 2004).

J. Stacy Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisine dayandırılan, örgütsel adalet kavramıyla ilgili, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve değer katmaları kapsamında adalet algısını vurgulayan bazı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Eşitlik kuramında dayanak nokta, insanların kendisine adil bir şekilde davranılmasını istemeleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu teoride kişilerin iş başarıları ve tatmin olma dereceleri çalıştığı örgüt içinde algılamış olduğu eşitlik ya da eşitsizliklerle ilgili olduğu görülmektedir (Koçel, 2010: 636). Bu teorinin merkezinde, iş görenlerin iş güçleriyle örgüt için yaptıklarına inandıkları ve sağladıkları katkılarına karşılık almış oldukları kazanımların farklı bir örgütte çalışanların kazanımlarıyla karşılaştıracakları öngörüsü bulunmaktadır. Bu karşılaştırma oranlarının eşit bir şekilde algılanması sağlandığında adalet de sağlanmış demektir (Yeniçeri vd., 2009: 84-85).

Özetle örgütlerde, iş ortamlarında adaletin rolünün tanımlanması içinörgütsel adalet kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel adalet, faaliyetlerden meydana gelen yarar ve maliyetlerin kişi ve grupların arasında ne derecede eşit dağıtıldığıyla ilgili davranış ve kararın üzerine vurgu yapmaktadır.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi

Adalet kavramı, tarihsel başlangıcından bugüne gelene kadar araştırmacıların, bilim insanları ve filozofların odaklandığı konulardan biri olmuştur. 17. yüzyılda Aristo'dan Hobbes ve Locke'in araştırmaları ile 19. yüzyılda Mill'in çalışmalarında adalet kavramının normatif bir olgu olarak ele alındığını söylemek gerekir. Adalet kavramının, farklılıklar gösteren göreli bir kavram olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden birinin; kişisel yargılardaki farklılık, diğerininse ideal adalete ulaşmaya yönelik çabalar olduğu görülür. Adalet; dürüstlük, doğruluk, eşitlik, hakkaniyet, hak, hak yememe, ölçülere uyma, meşruluk, insaniyet ve tarafsızlık gibi kavramlarla benzerlikler gösterdiğini vurgulamak gerekir (Karaman, 2009: 5).

Örgütsel adalet kavramına tarihsel süreçte bakıldığında öncelikle sosyal adalet kavramının iş yerlerinde uyarlandığı ve örgütsel adalet kavramının sonradan geliştirildiği görülür. Homans'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi, Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi, Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi örgütsel adalet kavramının dayandığı sosyal adalet teorilerindendir (akt. İşbaşı, 2001: 60).

Adalet; bireylerin düşüncelerini, çıkar ve haklarını güvence altına alınması, insan onurunun korunması, insan özgürlüklerinin sağlanmasının üzere kullanılmaya başlanan bir kavram olmuştur. Politik sistemlerin devamlılıkları, toplumların refahının sağlanmasında adalet ve adaletle ilgili olguların ön plana geçtiği görülmüştür. Yönetim literatürüne bakıldığında, adalet kavramının Plato, Aristo, Sokrates, Rawls ve Nozick gibi felsefecilerin araştırma yaptığı ve hayatın daha iyi hale getirilip yaşanabilmesiyle ilgili olan insan haklarının önemini vurgulamışlardır (Yavuz, 2010:303).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, güven ve iş tatmini gibi çeşitli konularla değerlendirildiği görülmektedir. Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi için ulaşılabilen yabancı ve yerli çalışmaların yer aldığı Tablo 1'i incelemekte fayda vardır (Taşkıran, 2010:18-22).

2.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Çalışanlar, davranışlarını mevcut herhangi bir durumu algılama şekillerine göre biçimlendirdikleri için çalışanların, işletmenin adil olup olmadığıyla ilgili algılarının örgütsel adaleti gündeme getirdiği görülmektedir (İşcan, 2005:150). Bu anlamda örgütsel adalet, işgörenleri örgütsel uygulama ve kararlarının doğruluğu konusunda olan algılarını ve bu algıların da çalışanların üzerindeki etkilerini kapsayan bir kavramdır (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet, ahlaki ve adil uygulamalarla kararların örgüt içinde yerleşmesi ve devamlılıklarının sağlanmasıdır. Adil bir örgüte mensup olanların örgüt yönetiminin almış olduğu karar ve uygulamalarını ahlaki, adil ve mantıklı bir şekilde değerlendirdiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının hem çalışan hem de yönetim için son derce önemli olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü bu algı olumlu davranışlara, tersiyse hem çalışanların hem de örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen negatif davranışlara neden olmaktadır (Eker 2006: 5). Çalışanların eşitsizlik hissetmeleri gibi bir durumda genel olarak beş farklı davranış biçimi sergiledikleri görülmektedir.

1. Harcanmış olan emek miktarlarını değiştirmektir. Örneğin, fazla emek harcamama gibi.
2. Emeğinin sonrasında üretilen ürün/mal veya hizmetlerde değişiklik yapabilmektir. Örneğin üretilen ürün başına ücret aldığı görülen bir çalışan üretmiş olduğu ürün miktarlarını arttırarak ücretini arttırmak.

3. Çalışan, kendilik algısını bozabilmektedir. Bir birey, eskiden sıradan bir çalışan olduğunu sanarken şimdi herkesten daha çok çaba sarf ettiğini düşünmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.
4. Birey, karşılaştırma yapabilmek için farklı referans seçebilmektedir. Örneğin çalışanlar, eskiden kendi başarılarını kardeşinin başarısıyla kıyaslarken sonradan kendi başarılarını babasının onun yaşındayken kazandığı başarılarla kıyaslayabilmektedir.
5. Çalıştığı işyerinde adaletsiz uygulamaların olduğunu gören bir çalışanın son hareket tarzıysa işi bırakmaktır(Robbins ve Judge, 2007: 204 akt. Başar, 2011: 22-23).

Bu noktada örgütlerdeki adaletin geliştirilebilmesi için yapılması gerekenlerbazı önemli konulardan bahsetmek gerekir (Keskin, 2017: 7):

1. *"Pozitif iş tutumuna sahip adayların seçimi"*
2. *"Adil bir şekilde çoklu hedeflerin dengelenmesi: Ödül sistemlerinde iki faktör modeli"*
3. *"Kazanma amacının olmadığı çatışmaların çözülmesi"*
4. *"Güçlükleri yumuşatma: işten çıkarmalarda adil süreç etkisi"*
5. *"Puanları adil bir şekilde tutma: Performans değerlendirme süreci yaklaşımı".*

Olumlu adalet algısı olan çalışanlar beceri, bilgi ve tecrübelerini örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullanacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin uygulama ve kararlarında adil bir şekilde davranması önemlidir. Aksi durumda olumsuz olan adalet algılarının hem çalışanlar hem de örgüt bakımından olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerin istemediği çalışan davranışlarını sergilememesi içinçalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimin güçlü olması, ödül, ücret ve terfilerin adil bir şekilde dağıtılması, çalışan ve yöneticilerin arasındaki ilişkilerin karşılıklı sevgi ve saygıya dayanması ve çalışanların değerli oldukları onlara hissettirilmesi önemlidir.

2.4. Örgütsel Adalet Boyutları

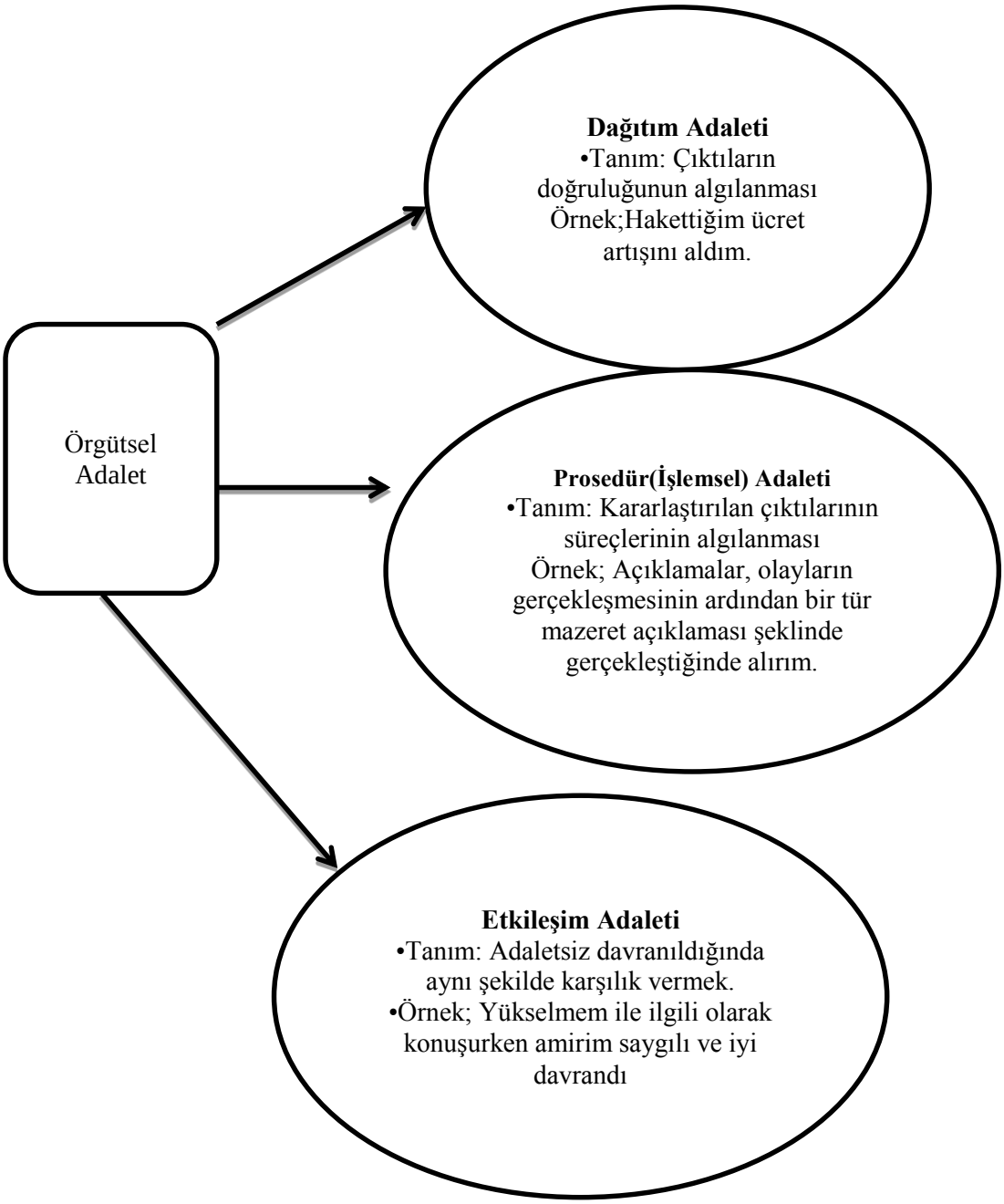
Örgütsel adalet örgütte tarafsızlığın ortaya koyulabilmesi için geliştirilen bir kavramdır. Bu konuyla ilgili teorilere bakıldığında araştırmacıların ilk dönemlerde, "Dağıtımsal Adalet-Adalet Dağıtımı" ve "Süreçsel Adalet-İşlemsel Adalet" olarak iki ayrı boyutta inceledikleri görülür (Bakan, 2011: 192). Özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalar ile beraber örgütsel adaletin boyutları arasına Etkileşimsel Adalet de eklenmiştir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda çeşitli sonuçların elde edilmesi ve farklı boyutlar altında incelemeye başladıklarını da belirtmek gerekir. Aşağıdaki tabloda örgütsel adaletin sınıflandırılması verilmiştir.

Tablo 2.1.Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması

Teoriler	Yazarlar	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi	Stacy Adams (1965)	Çalışanların katkı/ödül oranlarını diğer çalışanların katkı/ödül oranlarıyla karşılattırarak eşitlik ya da eşitsizlik durumunun belirlenmesi üzerine kurulmuştur.
Görece Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Çalışanların kazanımlarını referans aldıkları diğer çalışanlarla karşılattırıp, hak ettiklerinden daha az kazandıklarını anladıklarında, yoksunluk hissine kapıldıklarını belirtmektedir.
Adalet Yargı Teorisi	Leventhal (1976, 1980)	Örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin kararların, çalışanların karşılattıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmaktadır.
Adalet Güdüsü Teorisi	Lerner (1977)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar alınırken izlenecek olan adalet şekli etkileşime giren çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.
Süreç Adaleti Teorisi	Thibaut ve Walker (1975)	Çalışanlar karar süreçleri üzerinde kontrole sahip olduklarını düşündüklerinde yapılan işlemlerin sonucunu adil olarak algılamaktadır.
Dağıtım Tercihi Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Çalışanlar, uygulamaların adil olması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaktadır.

Kaynak: Çağ, 2011: 28

Bu çalışmada aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üç boyutuyla ele alınıp aktarılacaktır (Abbasoğlu, 2015: 9);



Şekil 2.1.Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak: Abbasoğlu, 2015: 9.

2.4.1. İşlem-Prosedür Adalet

Örgüt içerisinde yöneticilerin aldığı kararların çoğunun çalışanlarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu kararların bazılarının çalışanların aldığı ücret, bazılarının üzerinde çalıştığı projeler ve bazıları da sosyal ortamlarla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bu kararlarda, çalışanların neden o örgütte çalıştıklarını etkileyen hem sosyo-duygusal hem de ekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların önemi, kişilerin tecrübelerinin karar alma süreçlerini, eleştirel gözle yargılamalarına sebep olmaktadır. Alınan kararların ardından çalışanlar ilk olarak adaleti ve adil olup olmama durumunu sorgularlar. Süreç adaletinde, örgüt içerisinde dağıtım kararlarının alma süreçleri, çalışanların adil bir şekilde algılanmasını ifade etmektedir. Dağıtım kararlarını alma şekli çalışanların adil bir şekilde kabul etmesi, çalışanların kararları benimsemeleri bakımından önemlidir (İçerli, 2010: 81).

İşlemsel Adalet, işgörenlerin göstermiş olduğu performanslar karşısında almış oldukları ödüllerin nelere göre ve ne şekilde belirlendiği, ödüllerin dağıtımlarında kullanıldığı görülen karar verme süreçleri ve süreçlerin çalışanlar tarafından ne şekilde adil algıladığını ifade eden bir kavramdır. Leventhal'e, göre süreçlerin adil bir şekilde algılanabilmesi konusunda altı prensibin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Kuzucu, 2013):

- Tutarlılık: Süreçlerinkişilere ve zamana uygun ve tutarlı olarak uygulanması gerekir. Kararlar birbiri ile tutarlı olmalıdırlar.
- Önyargılı olmamak: Süreçlerinönyargı ve inançlardan etkilenmemeli gerekir.
- Doğruluk: Süreçlerin geçerli bilgilere dayanması gerekir.
- Düzeltebilme: Alınmış olan kararlara bireylerin itiraz edebilmeleri ve/veya kararların düzeltilebilmesi mümkün kılınmalıdır.
- Temsilcilik: Kişileri etkileyecek olan kararların alınması onlardan temsilcilerin seçilmesi ve onların kararlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

— Etik: Alınacak olan kararların, özelikle dağıtım ve işlemlerin çalışanların sahip olduğu etik değerlerle aynı yönde olması gerekmektedir.

2.4.2. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) örgütsel adalet araştırmalarında çalışanların süreç ve dağıtım ve süreçlerin adil olmasına önem verilmesiyle beraber süreçlerin uygulanma esnasında tecrübe edilen etkileşim ve davranışların kalitelerine karşı duyarlı oldukları fark edilmiştir. Böylelikle örgütsel adaletin diğer bir özelliğini keşfetmişlerdir. Keşfedilen bu öğelere etkileşim adaleti ismi verilmiştir. Etkileşimin süreç adaletinden farkını gösterebilmek için etkileşim adaletini meydana getiren faktörlerin belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Bunun için de Bies'in (1985) yayımlanmayan araştırmasından ilham alındığı görülmektedir (akt. Başar, 2011: 32).

Karşı taraflardan gelen adil bir davranış, bireyler için kendilerine saygılı ve samimi davranılması ve böylece kendisini tanımlama ve kendisine değer verme hislerinin desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Etkileşim adaleti konusuyla ilgili dört temel kuralın belirlendiği görülmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygı (kibar olmak),
- Kurallara uygunluk,
- Dürüstlük,
- Doğruluk.

Tablo 2.2. Adalet Türleri Sınıflandırılması

		Adalet türü	
Adaletin Belirleyicileri		Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti
	Yapısal Belirleyiciler	Sistematik Adalet	Şekilsel Adalet
	Sosyal Belirleyiciler	Bilgiye Dayalı Bilgiler	Kişilerarası Adalet

Kaynak: Yürür, 2009: 29.

Greenberg'ın yaptığı örgütsel adalet sınıflandırmasına bakıldığında etkileşimsel adaletin iki yönüyle ele alındığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet kişilerarası adalet ile bilgi verici adalet şeklinde ayrıma tabidir. Kişilerarası adaletin insanların ne denli saygılı ve nazik davrandıklarını değerlendirirken, bilgi verici adalette işlemlerin belirli şartlarda nasıl yapıldığı veya sonuçların belirli koşullarda ne şekilde dağıtıldığına odaklanılır. Bu durum da çalışanlardaki adalet algısı ve güven duygusunu pekiştirir. Araştırmacının adaleti sınıflandırma şekli Tablo 2'de bulunan adalet türü ve belirleyicileri olarak iki farklı boyutta kullanıldığı görülmektedir. Adaletin belirleyicileri arasında yapılan ayrımın adil davranışın kaynağıyla ilişkili olduğunu ve yapısal, çevresel koşullar ve sosyal belirleyicilerin kişilerin davranışlarını ifade ettiğini belirtmek gerekir (Yürür, 2009: 69).

2.4.3. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, elde edilen ödül, ücret, terfi ve ceza gibi her çeşit kazanımın çalışanların adil bir şekilde algılamasıdır. Dağıtım adaleti, çalışanların belli davranışlar göstermeleri koşuluyla belli ödüller almalarını garanti eder (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183). Bu anlamda dağıtım adaleti, adilliğinin algılanmasını temsil

eder. Bu açıdan değerlendirildiği zaman, dağıtım adaletinin çalışanların terfi ve ücret gibi sonuçlarla ilgili olan algılarını belirlediğini ifade ettiğini söylemek mümkündür. Colquitt vd. (2001) ise dağıtım adaletini, örgüt içinde otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve güven gibi çalışanların örgüt içindeki davranış ve tutumlarıyla doğrudan ilişkili bir olgu şeklinde tanımlamıştır(akt. Meydan vd., 2012: 600).Tablo 2.3'deDağıtımsal Adalet ile Prosedür Adaleti arasındaki farklar verilmiştir.

Tablo 2.3.Dağıtımsal Adalet ile İşlemsel (Prosedür) Adaletinin karşılattırılması

Dağıtımsal Adalet	İşlemsel (Prosedür) Adalet
Detaylı sonuçların değerlendirilmesiyle ilgilenir.	Sistemin ve kurumun değerlendirilmesiyle ilgilenir.
Kaynakların dağılımıyla ilgilidir.	Faaliyetlerin dağılımıyla ilgilidir. -
Örgütsel sonuçlardan duyulan adalet algısı ile ilgilidir.	Normatif olarak kabul edilen prensiplere göre yapılan işlemlerle ilgilidir.
İşgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alınması gereken ideal ödül miktarını gösterir.	Ödül türleri ile miktarının belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan her tür metot, prosedür, politika ya da ilkelerin adil olma derecesini gösterir.
Çalışanın yaptığı işe göre hak ettiği düşünülen karşılığı yöneticiler tarafından verilmesiyle ilgilenir.	Verilen hizmetin karşılığında elde edecekleri kazanç adaletli bir şekilde ne kadar dağıtılacağı değil, adaletli bir şekilde nasıl dağıtılacağı ile ilgilenir.
Teması; Ücret, çalışma koşulları, performans değerlendirme, işyerinde kariyer gibi konulardır.	Teması; konunun nasıl belirleneceği ve bu yöntemlerin nasıl olacağıyla ilgilenir.
Prosedür adalet, dağıtımsal adaletin tanımlayıcısı olmakla birlikte iki dağıtımda da gaye adaletin sağlanmasıdır	

Kaynak: Yüksel, 2015: 29

Tabloda da görüldüğü gibi dağıtımsal adalet, bir değerlendirmenin sonucunda oluştuğu görülen adalet algısıdır. İşlemsel adalet ise daha ziyade adaletin tesis edilme şekline ve adil olmadan kaynaklı kriterlere odaklanılmaktadır. Örneğin; iş ve görev tanımları aynı ve aynı performans çıktısının elde edildiği iki çalışanın kazandığı kazanım ve haklar da aynıysa dağıtımsal adalet açısından bu adil bir uygulamadır. Şayet görev tanımları farklı ve farklı kriterlerde değerlendirilen performans çıktılarına bakıldığında, iki çalışandan birinin diğerine göre daha fazla kazanım ve hak elde etmesi söz konusu olacaktır. Böyle durumlarda dağıtımsal adalet açısından yine herhangi bir sorunun olmadığı görülmektedir. Ancak, kazanım ve haklar açısından iki çalışan değerlendirilirken göz önüne alınacak performans kriterleri ve nitelik yanlış seçilmişse bu durumda da işlemsel adalet sağlanmamış olacaktır (Akman, 2017: 13-14).

2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Kavramlar

2.5.1. Kıdemve Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve kıdemle örgütsel adaletin arasındaki ilişki Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden hareketle daha net olarak ifade edilebilir. Eşitlik Teorisi'nde çalışanlar örgüte yaptıkları katkıların neticesinde bir kazanım elde ederler. Çalışanların elde ettiği kazanımları diğer çalışanlar ile karşılaştırıp dağılımların adaletli olup olmadığı sorgulanmaktadır. Kıdem ve eğitim düzeyinin de çalışanların bu karşılaştırmaları yaparlarken kullanacağı katkılar şeklinde kabul edildiği görülmektedir. Ödül ile ücret dağılımlarının kıdem ve eğitim düzeyleri dikkate alınarak yapıldığı örgütlerde, eğitim düzeyleri ve kıdem arttıkça çalışanların kazanımlarının artacağı vurgulanabilir (Keskin, 2017: 26).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili olarak önemli bir değişken olarak görülen eğitim düzeyleri arttıkça olayları algılama düzeylerinin de değişiklik gösterdiği görülmektedir. Algı düzeyinde görülen bu değişimin kişilerin beklentilerinde de değişkenliğe yol açmaktadır. Böyle durumlarda eğitimli olan kişilerin iş yerinde adalet kavramına biraz daha hassas yaklaşmaları söz konusudur. Eğitim düzeyi yüksek olduğu görülen çalışanların, eğitim düzeyi düşük olanlara nazaran örgüt

içindeki davranış biçimlerinde de farklılıklar görülmektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun düzeyleri de yükseldiğinden örgütteki ödüllendirme sistemini değerlendirme biçimleri de değişim göstermektedir(Melenie vd., 2006: 309). Buna göre ödül sisteminden memnuniyetsiz olan çalışanların tatmin düzeyleri düşmektedir. Bu da adaletsizlik algısına kapılmalarına neden olabilmektedir.

2.5.2. Cinsiyet

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında cinsiyet değişkeninin konularının birçoğunun üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yapılan araştırmaların bazılarındaerkek ve kadınların adalet kavramına bakış açılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kazanımlar bakımından her iki tarafın farklı beklentilerinin olduğu görülmektedir. Örneğin erkekler için önemli verilecek olan ödül önemliyken, kadınlar kendilerine karşı gösterilen davranış biçimleri önem taşımaktadır (Robinson, 2004:20). Bunun yanı sıra ortak noktaysa; ne kadınların ne de erkeklerin adaletsizliğe tahammülünün olmadığıdır. Bu ortak paydada tek farkın kadınların bu durumların karşısında daha toleranslı yaklaşmalarıdır.

Saal ve Moore, cinsiyetin adalet ile ilgili değerlendirmelere etkisiyle ilgili yapmış oldukları bir araştırmada, kadın çalışanların özellikle terfi kararları konusunda erkeklerden daha fazla haksızlığa uğradıkları düşüncesinde oldukları tespit edilmiştir (akt. Keskin, 2017: 25). Araştırmalarda, kadınların örgüt içerisinde daha az yetkisinin olduğunu, örgüt ve uluslararası hareketliliklerde az göründükleri, benzer işlerde daha az ücretlerle çalıştırıldıklarını yani örgütsel adalet bakımından bakıldığı zaman erkekler ile eşit muamele görmedikleri saptanmıştır. Cinsiyet, adalet ile ilgili kuralları da yakinen etkilemektedir. Kadınların eşitliğe daha çok eğilimli ve ödül dağıtımıyla ilgili kurallarda özveriye yatkın olduklarını da söylemek gerekir. Kadınların eşitsizlik durumlarında daha az olumsuz tepkiler verdiği ve ilişkilerde etkileşimsel boyutuna yönelip arkadaşça bir ilişkileri sürdürmeye odaklandıkları belirtilmiştir. Erkeklerse konumlarından kaynaklı gücü kullanma, sorunların çözüm

yollarını araştırma ve azami çıkar sağlamanın önemini kavrayan grup olmuştur (Atalay, 2007:21).

2.5.3. Değerler

Ahlak kavramı kişilerin toplum içerisinde uymayı gerektiren değerler bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Bu kavramın toplumların yaşam biçimlerine göre önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Neredeyse toplum hayatını yönlendiren bir pusula görevi görmektedir. Ahlaki değerlerse, bireylerin hayatında rehber prensipler şeklinde bulunan ve onları güdüleyen hedeflerin sosyal birer temsilcisi gibidir (Altıntaş, 2006: 23).

Özellikle son dönemlerde örgütsel anlamdaadalet ve değerlerle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında kazanımlarla gerçekleşen işlemlerin, bireylerin ahlaki değerleriyle bütünleştiğinde adil, aksi bir durumda adaletsizlik olarak algılandığı görülmektedir. Örgütsel adalet kapsamında ahlaki işlem ve uygulamaların örgüt içinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi önemlidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187)

2.6. Örgütsel Adalet Ölçülmesi

Örgütsel adalet kişisel algıya dayandığından, ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır. Bu algının duygusal ve bilişsel olarak iki bileşeni vardır. Bilişsel bileşenler, kişilerin beklentileri ve gördüğü davranışla diğer çalışanlara davranış biçimlerini kıyaslamasını sağlar. Bunun yanında duygusal bileşenin üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009: 118).

Literatüre göre örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili olarak yapılan araştırmacıların arasında ortak bir noktanın olmayışı, algılanan örgütsel adaletin ölçülmesi için geliştirilen ölçeklerde de çeşitliliğe neden olmuştur. Buradan hareketle, yaygın bir şekilde kullanılan ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirildiği görülen farklı ölçeklerin olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütteki ilişkileri ya da kişilerarası iletişimlerinde algıladıkları adaletin ölçülmesi için

geliştirilen ölçeğin Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik çalışmasını Wasti (2001) yapmıştır. Wasti, ölçeğin geçerlik ve güvenirlik incelemesinin ilkini kadın çalışanları, ikincisi, hem kadın hem de erkek çalışanların oluşturduğu iki farklı örneklemin üzerinde yapmıştır. Her iki incelemenin sonucunda, ölçeğin özellikle faktör yapısı ve içsel tutarlılığın tatmin edici olduğu görülmüştür (Wasti, 2001: 41-47). Örgütsel adalet algılarının belirlenmesi üzere geliştirildiği görülen başka bir ölçek de Colquitt'e (2001) ait olandır. Bu ölçeğin örgütsel adaletinde dört boyut vardır: dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalettir (akt. Gürbüz ve Mert, 2009: 118).

Karaeminoğulları (2006: 95), çalışanların örgütsel adalet algılarının belirlenmesiyle ilgili üniversite örneklemi kapsamında Niehoff ve Moorman'ın geliştirdikleri Örgütsel Adalet Ölçeği'ni kullanmıştır. Bu çalışmada "etkileşim adaleti" 0,97, "süreç adaleti" 0,92 ve "dağıtım adaleti" 0,86 güvenirlik değerleri saptanmıştır (akt. Karaeminoğulları, 2006). Özmen vd. (2007)'nin kamu kurumlarında yapmış oldukları bir araştırmada kullanıldığı görülen ölçeğin üç boyutlu bir yapısının olduğu (işlemsel, dağıtım, etkileşim) görülmüştür. Niehoff ve Moorman (1993: 541)'nın geliştirdiği ve bu araştırmayla güvenirlik ve geçerlik çalışması yapılan ölçekte, örgütsel adaletle ilgili araştırmalarda çok kullanılan başka bir ölçektir. Bu ölçeğin aslında, Moorman (1991)'ın geliştirdiği ve prosedür ve dağıtımcı adalet boyutlarından oluşturulduğu ölçek, etkileşim adaletinin de eklenmesiyle elde edildiği görülmektedir (akt. Kuşseven, 2016: 86). Ölçek, Gürpınar ve Yahyagil (2007) iletişim sektöründe işletme çalışanlarıyla yapılan çalışmada da kullanılmıştır. Tekstil sektöründeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlarla başka bir araştırmada da yine bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım, 2007).

Ortaöğretim öğretmenlerinin üzerinde yapılan bir araştırmada yine Niehoff ve Moorman'e (1993) ait olan ölçeğin tercih edildiğini belirtmek gerekir (Polat ve Celep, 2008).Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven düzeyleriyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasındaki ilişkilerin incelendiği ve uygulama neticesinde örgütsel adalet ölçeğinin güvenirliğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,96 olarak bulunduğu başka bir araştırma da mevcuttur. Örgütsel adaletin

alt boyutlarındaki güvenirlik katsayılarıysa “dağıtım adaleti” 0,89, “süreç adaleti” 0,95 ve “etkileşim adaleti” için 0,90 şeklindedir (Polat, 2007).

2.7. Örgütsel Adalet Sonuçları

Günümüzde küreselleşmeye bağlı bir şekilde rekabet ortamının artması örgütlerin etkili olarak çalışması ve örgütsel amaçlarıngerçekleşmesi için en değerli sermayenin örgüt çalışanları olduğu görülmektedir. Motivasyon, performans, iş doyumu, örgüt ve yöneticilere karşı güven, çalışanların adalet algılarına bağlı bir şekilde değişebilmektedir. Adalet, toplumda refahın oluşturulması ve adaletsiz uygulamaların yok edilmesi için ne kadar gerekiyorsa, örgütlerde bulunan çalışanların refahı ve kazanımların dağılımlarının adil olması için de o denli gerekmektedir (İyigün, 2012). Çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımlar karşılığında aldıkları kazanımları karşılaştırırken uygulama ve kararların adil olup olmadıklarını sorguladıkları görülmektedir (Yeniçerivd., 2009).

Çalışanların adalet algılarının hem çalışan hem de örgüt için olumlu veya olumsuz bir takım sonuçları vardır. Çalışanların uygulama ve kararlarında adaletsizlik algısı, onları adalet arayışlarına sevk edecektir. Adalet algısı olumsuzsa çalışanların morali düşecek, işi bırakma eğilimleri artacak ve istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olacaktır. Dolayısıyla, adaletin çalışanlar için motivasyon aracı olduğunu kabul etmek gerekir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adalet algısının yüksek olduğu görülen örgütlerde hem yönetici hem de çalışanlardaki değerlendirmeler objektif olmakta ve otoriteye daha az başvuru yapılmaktadır (Polat, 2007). Adaletin hakim olduğu iş yerlerinde, çalışanların yöneticilerin davranışlarını ahlaki, adil ve rasyonel bir şekildedeğerlendirdikleri görülmektedir (İşcan, 2005). Bu anlamda örgütsel adalet algısının, örgütsel çıktılar ile ilişkilendirmek mümkündür.

2.8. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları

Adalet algısı çalışanlarda önemli güdüleyiciler arasındadır. Adalet algısının yüksekliği çalışanların olumlu davranış ve tutumlar sergilemesine sebep olurken, çalışanların örgütleri ve/veya yöneticilerini adaletli görmemeleri, istenmeyen davranışların geliştirmelerine neden olabilmektedir (Yürür, 2008). Çatışmalara varan olumsuz davranışlarına bakıldığında bunların en önemli sebebinin adaletsizlik algısı olduğu görülmektedir. Kısacası adaletsizlik ile karşı karşıya kaldıklarını düşünen bireylerin, bu adaletsizliğineden ve nasıl olduğuyla ilgili algılara bağlı bir biçimde çok farklı şekillerde tepkiler verebildiklerini belirtmek gerekir (Irak, 2004: 26).

Bireylerin günlük yaşantılarında adalet algılarını en fazla değerlendirdikleri ortam çalıştıkları örgütlerdir. Örgütlerde personel seçimiyle başlayan süreç içinde performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme, yetkilendirme, eğitim programları, görevlendirme, iş araç ve gereçlerinin tahsisi, yükselme ve terfi ile iş feshi gibi bazı düzenleme, karar ve uygulamalardan etkilendikleri görülmektedir. Çalışanların, aldıkları ücretlerin ne denli adil olduğu, yöneticilerin de kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da verilen ödüllerin adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda algıları nedeniyle çevrelerine karşı geliştirdikleri davranış kalıpları vardır (Çöp, 2008:1; İçerli, 2010:68).

Başka bir değişle, karar aşamalarının her birinde genellikle kıt kaynak ve bunları talep ettiği görülen çok sayıda kişi olduğu için, çalışanların örgütlerdeki kişilerarası ilişkileri, kararların alınma biçimini, kaynakların nasıl dağıtıldığını, uygulanan yöntem ve kuralları adalet perspektifinden değerlendirdikleri görülmektedir. Bireylerin aile, arkadaş grubu, okul çevresi, işyeri hatta ülkesi gibi her yerde adalet arayışında olması, adalet olgusunu örgütsel davranış olarak da incelenmeye değer kılmıştır. Bu anlamda örgütsel adalet konusuna kaynaklarda sıklıkla rastlamak mümkündür (Karaeminoğulları, 2006:8-9).

2.9. Öğretmenlerde Örgütsel Adaletin Önemi

Toplumdaki eğitim ihtiyacının karşılanması için kurulmuş olan eğitim örgütleri, toplum için ayrı bir değerdir. Toplumsal çevrelerden girdi şeklinde insan alarak işleyen, tekrar topluma çıktı şeklinde insan sunan bu örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmamaları önemli bir olgudur (Hoy ve Miskel, 2008). Eğitim amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için öğretmenlere ciddi görevler düşmektedir (Polat ve Celep, 2008). Dolayısıyla öğretmenlerin görevlerini iyi yapmaları için de gereken koşulların oluşturularak; görevlerini engelleyen faktörlerin neler olduğunun saptanması gerekir. Son dönemlerde örgütsel adalet, vatandaşlık ve güven konularının öğretmenleri de yakından ilgilendirdiği görülmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet disiplinini ilgilendiren her yeni konu önemlidir (Polat, 2007).

Yapılan bazı araştırmalara bakıldığında Çelik (2011), Ertürk (2011) ve Doğan (2008),öğretmenlerin örgütsel adalet ile alt boyutlarına olan algılarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediğini tespit ettikleri görülmektedir. Polat (2007) ise erkek öğretmenlerin genel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısının kadın öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu etkinin nedenini de okul yöneticilerinin çoğunun erkek olması, erkek öğretmenler ile daha kolay etkileşim ve iletişime girebilmeleri; bununla birlikte erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulama ve davranışlarını daha adil algılamaları olarak belirtmiştir. Polat (2007)'ınbu araştırmasına katılan öğretmenlerin yüzde 45.5'iteknik ve mesleki liselerde görevli olması sebebiyle böyle bir sonuca ulaştığını söylemek mümkündür.

Ünlü vd. (2015)'nin2014-2015 yıllarında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görevli 350 öğretmeni kapsayan araştırmada, okul bağlamında örgütsel adaletin genelinin, etkileşimsel ve işlemsel adalet alt boyutlarının lise öğretmenlerinin ortaokul ve ilkokul öğretmenlerine göre anlamlı olarak daha düşük adalet algısına sahip oldukları, dağıtımsal adalet anlamında ortaokul öğretmenlerinin lise ve ilkokul öğretmenlerine nazaran daha yüksek algının olduğu saptanmıştır (Ünlü vd., 2015: 151).

2.10. Örgüt İklimi

Örgüt, belli ortak hedef ve amaçların etrafında toplanmış olan birden çok insanın bir araya gelmesiyle oluşturulan, kendi içerisinde yetki, görev ve sorumluluk paylaşımlarını kapsayan ve insanları yönlendirerek; denetleyen departmanların olduğu yapılar şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanların verimli ve etkili çalışmasını etkileyen önemli faktörlerden birinin örgüt iklimi olduğunu söylemek mümkündür (Arslan, 2004). İklim sözcüğünün sözlük anlamı isehava ve atmosfer kelimelerini ifade etmektedir. Etimolojik sözlükteyse eğilim anlamına gelir ve yunan kökenli bir kelimedir (Bilgen, 2005: 21).

Örgüt iklimi kavramı, bir örgütte bulunan örgütsel ve sosyal değişkenler ile olan etkileşimler şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerin kişilik ve kişi üzerine olan etkilerini anlamaya yardım eden, farklı boyutlarda insan davranışlarını örgütsel ve bireysel olarak örgüt iklimi kavramıyla çözmeye çalışan terimdir. Örgüt iklimi; bireylerin algıladığı çevresel özellik ve kişisel beklentiler olarak ifade edilmektedir. Barutçugil (2004)'in örgüt iklimi tanımı, çalışanların örgüt içinde nasıl davranmalarının gerektiğiyle ilgili algılarının sonrasında oluştuğu görülen genel hava şeklinde tanımladığı görülmektedir. Örgüt içinde çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını benimseyerek; değer yargıları kabullenişi, norm ve inançlara uygun olan ilişkiler kurması ve beklenilen davranışları göstermesi genel olarak örgüt iklimini kapsamaktadır. Bir örgütün diğerlerinden ayrılmasına neden olan ve örgüt içinde çalışanların davranışlarının biçimlenmesine yol açan iç özellikler dizisine, örgüt iklimi denir (Aytaç, 2003)

2.10.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramı, çalışma çevresiyle ilgili bir dizi özelliği ifade etmektedir. Endüstri işletmelerine bakıldığında psikoloji anlamında örgüt ikliminin anahtar kavram şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel

davranışlarının üzerinde etkisinin olduğu görülen çalışma ortamında çevresel faktörlerin fark edilişi ve gelişimi, onların daha istekli çalışmaları ve üretimi arttırmalarına sebep olmaktadır (Arslan 2004: 3-4).

Örgütsel iklimin, kültürün oluşmasına yol açan açıklanabilir faktörleri yansıttığını söylemek mümkündür. Literatüre bakıldığında iki farklı örgütsel iklimden bahsedildiği görülür. Bunlardan birincisi çalışanların herhangi bir olayın karşısında birlikte verdikleri algı ve reaksiyonlardır**.** Bu açıklamadan hareketle örgütsel iklimin örgütlere ait bütün nitelikleri kapsadığını söylemek mümkündür. Böylece iş tatmini iklimi, katılma iklimi ve direnme iklimi gibi çeşitlerinden bahsedilmektedir**.** Başka bir ifadeye göre, örgütsel iklim kişilerin tutumunun üzerinde etkileşimi olan hükümlerin genel adıdır. İkincisi ise çeşitli bölümler arasında eşgüdümün, iş ortamındaki pozisyon farklılıklarının neden olduğu çalışanların kararlara katılması ve sosyal uzaklık gibi durumların örgütlerde oluşturduğu iklimlerdir (Özdemir, 2006).

Örgüt iklimi, örgütlerin genel sağlığının, personelin çalışma çevrelerinin kişisel algılarını ölçüp değerlendirilmesine dayanır. Bu kişisel gözlemler, örgütlerin ne denli iyi performans gösterdikleri ve çalışanlara ne denli iyi davranıldığını açıkladığı görülen toplam veri şeklinde iş görür (Giles, 2010: 68). Kısacası örgüt iklimi personelin örgüt içerisindeki atmosferi ne şekilde hissettiklerini gösterir. Bir örgütün gelişmesi için, personelin bir işletmenin temel kaynağı olmasından dolayı çalışanların kendisini iyi hissettirmesi gerekir. Örgütlerin, akıllı, yenilikçi, profesyonel ve pozitif takım üyeleri istemeleri halinde, dünya ekonomisi içinde değişen senaryolarla beraber personellerin pozitif davranışlar sergilemeleri için örgütlerin sağlıklı çalışma ortamıyla örgüt iklimi oluşturmaları önemlidir (Choudhury, 2011:112).

Çalışanların değerleriyle örgütün oluşturmuş olduğu kültür arasında kurulan uyumu ifade eden ve örgüt içinde çalışma şartları sonucunda iç çevrede görülen durumların örgüt iklimini meydana getirdiğini söylemek mümkündür. **)**Bunun yanında düzen sağlayan bütün örgütsel olay/olguların personelin psikolojik

eğilimlerinde iletişimin kurulduğu karnede notun göstergesinin örgüt iklimiyle bulunabildiği görülür (Gül ve Gökçe, 2008: 386). Bunun yanında örgüt iklimi, örgütlerde ast-üst arasında görülen davranışlarda güven, iş birliği, samimiyet ve adalet gibi duygular ve bu duyguların oluşturulmasında üstün oluşturduğu ve astlarına kendini tanıma şansı verdiği ortam şeklinde tanımlanabilmektedir. Üstleriyle aralarındaki ilişki soğuk olan astların psikolojik anlamda tehdit edilmeleri ve bu durumun uygun iklimin oluşturulmasını olumsuz olarak etkileyebildiğini söylemek mümkündür (Eren, 2000:374).

Örgüt iklimiyle örgütlerin bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının oluşturduğu bir ortam anlatılmaktadır. Açıklık, inanılırlık, içtenlik, güvenilirlik, katılımcılık ve yardımseverlik dolayısıyla beklenti ve doyum düzeylerinin yoğun olduğu örgüt iklimi ideal örgüt iklimidir (Parıltı ve Tolon, 2011). Bu noktada örgüt ikliminin özelliklerine değinmekte fayda vardır:

2.10.2. Örgüt İklimi Özellikleri

Örgüt iklimi, örgütlerin kişiliğini oluşturan, bir örgütü diğerinden ayıran, örgütü betimleyen, iç çevresi kararlı olan, örgüte egemen olduğu görülen, değişmez niteliklere sahip ve kişilerin davranışlarını etkileyerek; onlardan etkilenmiş olan, gözle görülen ve elle tutulmayan ancak örgüt içerisindeki bireyler tarafından hissedilip algılanan ve tüm bu özellikleri içerisine alan psikolojik bir kavramdır (Gürkan 2006: 59). Bir örgütün diğerlerinden ayrılmasını sağlayan, zamanla yerleşen ve değişmez duruma gelen, örgütte bulunan insanların davranışlarını etkileyerek; örgütü tanımlayan ve niteleyen özellikler bütünü örgütsel iklimi ifade etmektedir (Cıranoğlu 2011, 6).

Bir kurumda örgüt ikliminin söz konusu olması için bazı faktörlerin var olması gerekmektedir. Bunlar, yönetici-çalışan birliği, güven, destekleme-desteklenme, aşağı-yukarı yönlü iletişimin açık olması ve performans amaçlarının ortaya konmasını kapsamaktadır. Astların iş ile ilgili önerilerine dikkat edilmesi, bu

öneriler üstlere açık ve rahatça iletilebilmelidir. Örgütün iş hakkında aldığı kararlar çalışanlarla paylaşılmalı ve çalışanlar karar mekanizmasına dahil edilmelidir. Ancak böylelikle örgüt iklimi oluşturulabilir. İdeal örgüt iklimi olmasa da en azından örgütün oluşmasında temel olan bu faktörlerin var olması örgütün kalıcılığı için önemlidir (Özkanan, 2009: 10).

Örgüt iklimi kavramının aşağıdaki dört temel özelliğinin olduğu görülmektedir (Yüksekbilgili, 2016: 27):

- Üyelerin diğer üyeler, kural ve politikalar, yapı ve süreçler ile olan etkileşimleri neticesinde ortaya çıktığı görülen genel izlenimlerden oluşmaktadır.
- İklim algılarının çevresel olay ve durumları değerlendiren olmaktan ziyade tanımlayıcı olduğu görülmektedir.
- İklim yapısının çok boyutlu olduğu görülmektedir.

Poole, örgüt ikliminin temel özellikleriyle ilgili yapmış olduğu bir araştırmasında örgüt ikliminin özelliklerini şöyle sıralamıştır(akt. Çetin ve Sılay, 2005: 2):

- Örgüt iklimi geniş birimlerle ilgili bir olgudur, tüm bir örgütün özellik ve niteliklerini tanımlamaktadır.
- Örgüt iklimi, örgütün biriminin değerlendirilmesi veya ona yöneltilmiş olan duygusal tepkilerin işaret edilmesinden ziyade o birimi tarif etmektedir.
- Örgüt iklimi örgütü ve çalışanları için önemli olduğu görülen rutin örgütsel uygulamalardan doğmaktadır. Örgüt iklimi üyelerin tavır ve davranışlarını etkilemektedir.



Şekil 2.2. Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü
Kaynak: Yüksekbilgili, 2016: 29.

Yukarıdaki şekilde örgüt iklimini buzdağı görünümü gösterilmiştir. Hiyerarşi, örgütün amaçları, maddi kaynaklar, personelin kabiliyet ve yetenekleri, teknolojik durum, etkinlik ölçüm ve performans standartları buzdağının görünen yüzüdür ve örgütte kolayca gözlemlenebilir. Ayrıca bu özellikleri örgütün yapısal olarak bakışını gösterdiğini belirtmek gerekir. Duygu, tavır, değer, norm, karşılıklı ilişki, destek olma duyguları ve tatmin gibi örgütsel özelliklerse buzdağının görünmeyen tarafıdır. Bunların tümü örgütün davranışsal bakışlarını yansıtmaktadır. Şekle bakıldığında buzdağının görünen bölümünün önemli olduğunu söylemek mümkündür ancak yüzeyin altında kalanların da önemi tartışılmaz.

2.10.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi araştırmalarının, 1930'lara kadar uzandığı görülmektedir. O dönemden bugüne kadar konuyla ilgili yapılan çalışma ve araştırmalarda, örgüt iklimi tanımlaması, ölçüm ve boyutları gibi konuların ele alındığını söylemek mümkündür. Örgüt iklimi boyut ve ölçümleri, örgüt iklimi kavramıyla ilgili tartışmaların bir çoğunun sebebini oluşturur. Bununla beraber, örgüt ikliminin boyutlarıyla ilgili oybirliği olmadığını belirtmek gerekir. Örgüt iklimini ölçebilmek için birçok araştırmacının farklı değişkenlerle sınıflandırma yapıldığı görülmektedir (Kanten ve Ülker, 2013:147).

Litwin ve Stringer'inörgüt iklimini ölçebilmek için dokuz farklı boyutta incelediği görülmektedir. Bu dokuz değişkeni aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Gray, 2007: 58-59).

- "*Örgüt Yapısı: Çalışanların gruptaki kısıtlamalara ilişkin hisleri, kaç tane kural, yönetmelik, prosedür vardır. Bürokrasiye ilişkin vurgular veya gevşek ve gayri resmi bir atmosferin varlığı".*
- "*Sorumluluk: Çalışanların patrona yönelik hisleri, kararları iki sefer gözden geçirmek zorunda olmamak; yapılması gereken tek bir iş olduğunu bilmek veya işin belirgin olması".*
- *"Ödül: İyi yapılan bir iş için ödüllendirilir olma hissi; pozitif ödüller yerine cezaların vurgulanması; ücret ve terfi politikalarına ilişkin adalet algısı".*
- "*Risk: İşin zorluğu veya riskine ilişkin hisler; hesaplanmış risk almaya yönelik bir vurgunun varlığı; iş yaparken duyulan güvenlik algısı*".
- *"Sıcaklık: Çalışma grubu atmosferine hakim olan iyi bir dostluk duygusu; çok seviliyor olmaya ilişkin vurgu; samimiyet ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı".*
- *"Destek: Üyelerin yönetici ve diğer çalışanlara ilişkin yardımseverlik algısı; aşağıdan ve yukarıdan karşılıklı destek vurgusu".*

- *"Standartlar: Örtük ve açık hedeflerin önemine yönelik algı ve performans standartları; iyi bir iş yaptığına yönelik vurgu; kişisel ve grup hedeflerine yönelik gösterilen zorluk".*
- *"Çatışma: Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı fikirleri dinleme istekliliğine yönelik algı; olası sorunları açığa çıkarmaktan ziyade, onları yumuşatma veya görmemezlikten gelmeye yönelik vurgu".*
- *"Aidiyet: Örgüte ait olma ve çalışılan ekibin değerli bir üyesi olduğuna yönelik hisler; bu tür bir ruh haline verilen önem".*

Koys ve Decotis benzer olarak örgüt ikliminin belirlenmesi için sekiz farklı boyuttan bahsetmektedir (Tiryaki, 2007: 21-22):

- Özerklik: Örgüt çalışanlarının iş prosedürleri, hedefleri, amaç ve önceliklerine ulaşma konularını kendilerini ne denli belirleyici olarak algıladıklarıyla ilgili bir durumdur.
- İşbirliği: Örgüt çalışanlarının kendi aralarında paylaşmayı bilmeleri hep birlikte kavramının içselleştirilme ve algılanmasıyla ilgili durumu ifade eder.
- Güven: Örgüt çalışanlarınınkişisel ve hassas konularıyla ilgili, örgütün üst kademelerinde görevli kişilerle iletişim kurarken ne kadar özgür olduklarını algılamalarıyla ilgilidir.
- Baskı: Performans standartlarıyla iş tamamlama konusunda algılanmış olan zaman sınırlamasıyla ilgili bir durumdur.
- Destek: Örgüt üyelerininçekinmeden ve korkmadan, hatalarından ders almalarına imkan verilme ve üyelerin davranışlarında toleransla yaklaşıldığının algılanması söz konusudur.
- Fark edilme: Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olunmasının algılanmasıyla ilgilidir.
- Adalet: Örgüt uygulamaları rasyonel ve eşitlikçi temellere dayanması şeklinde algılanmalıdır.
- Yenilikçilik: Örgüt çalışanlarının tecrübelerinin az olması ve hatta hiç tecrübe sahibi olmadıkları yeni alanlarda dahi risk almak, değişim ve yaratıcılığı cesaretlendirmeyi kapsamaktadır.

2.10.4. Örgütsel İklim Türleri

Örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde anlaşılan örgüt iklimi tipleriyle ilgili farklı görüşler mevcuttur. Farklı yazarların yapmış olduğu örgüt iklimi çalışmalarının neticesinde araştırma yapılan örgütte hakim örgüt iklimiyle ilgili bilgi vermişlerdir. Her örgütün örgüt iklimininbirbirinden farklı olması söz konusudur. Ancak belirli özelliklere sahip olan örgüt iklimlerini sınıflandırılmasını yapmak mümkündür. Aşağıda belirli başlı örgüt türlerine yer verilmiştir (Yüksekbilgili, 2016: 60);

2.10.4.1.Kontrollü İklim

Kontrollü iklim yüksek görev odaklı şeklinde tarif edilmektedir. Görev bu iklim türünde odak noktadır. Çalışanların moralinin açık iklim çeşidine göre düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici emredici ve etkili nitelendirilmektedir. Yönetici, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için gayret sarf etmemektedir (Akhun, 2000: 55). Yönetici ve çalışanların aynı anda işe odaklandıkları görülmektedir. Bu sebeple çalışanların birbirlerinin duyguları ile ilgilenme fırsatları bulunmamaktadır.

Bu iklim çeşidinde sosyal ihtiyaçların çok önemli olmadığı görev yapmanın esas olduğu görülmektedir (Peker, 1993). Örgütlerde yoğun olduğu görülen biçimsel iş ve gereksiz yığılmalar mevcuttur. Yöneticinin koymuş olduğu kuralların dışına çıkılmadığı görülmektedir. Yöneticilerde yalnızca kendilerinin söylediklerini doğru görmektedirler (Özdemir,2006). Kendilerinin önerdiklerinin doğru olduğu, başkalarının düşüncelerini beni önemsemedikleri de dikkat çekmektedir (Şentürk, 2010).

2.10.4.2.Açık İklim

Grup üyelerinin sosyal ihtiyaç ve gereksinimleri için memnuniyetini sağladığı görülen ve amaçlarına doğru ilerleyen canlı ve enerjik bir organizasyon şeklinde açıklanmaktadır. Çalışan ve yöneticiler uyum halindedirler. Örgüt içerisinde çekişme ve münakaşanın en alt düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların arkadaşça olan ilişkilerinden hoşnut kalırlar ancak samimi olma ihtiyaçları hissetmemektedirler. Çalışanların iş tatminleri de yüksek olduğu görülmektedir (Çakır, 2010: 15). Bu, çalışan ve yöneticilerin beraber çalışmaktan ve bu örgütte olmaktan gurur duydukları anlamına gelmektedirler.

Açık iklimde, örgüt içinde çalışanların arasında birlik ve samimiyet duygusunun hakim olduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri üst düzeylerde seyretmekte ve bu sebeple açık iklim çeşidinde, yönetici bireysel kurallar koymamaktadır. Bu durumun, çalışan ve yönetici arasında iş uyumunun oluşması ve iş tatmininin görülmesine de olanak sağlamaktadır. Bunun yanında bu iklim çeşidinde, çalışanların örgüt kararlarına katılımının sağlanmasıyla işlerini daha iyi yapmaları ve örgütün faaliyet alanında daha başarılı olmasına imkan verecektir (Arslan, 2004: 222).

Günümüzde iş hayatında bazı örgütlerin başarılı olması ve bu başarıları sürdürmelerinin yanında, bazılarının var olan iş piyasalarını silindikleri görülür. Bunun sebebi, varlıklarını sürdürmeleri için örgütlerin personellerine vermiş olduğu önemden kaynaklanmaktadır. Kısacası çalışanların örgüt içinde karar süreçlerine katılımının sağlanması, işleri ile ilgili düşüncelerine başvurulmaları ve çalışan-yönetici arasındaki samimi etkileşimin ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilir. Bununla beraber idareci ve çalışanların arasında kuralcılık olması, birlik duygusunun oluşmaması ve samimi duyguların çalışan arasında gelişmediği örgütlerin çalıştığı alanlarda sönük kalabileceğini söylemek mümkündür (Akyol, 2010: 8-9).

2.10.4.3.Samimi İklim

Örgüt yapısı içerisinde, yöneticilerin çalışanlarla aralarında hiçbir şekilde mesafenin olmadığı adeta bir aile gibi gördüğü ve kendini de bu ailenin bir ferdi olarak gördüğü iklim çeşididir. Burada yöneticilerin çalışanlar üzerindedenetimi ve kontrol düşüktür. Bunun karşısında işletmenin sosyal doyumunun bir bütün halinde yüksektir (Arslan, 2004: 223). Samimi duyguların ön planda tutulması bu iklim çeşidini tanımlayan en açık biçimde ifade şeklinde ortaya çıkar. Burada esas olan kontrol ve denetim değil aşırı ve sıcak bir içtenliğin yönetici-çalışan arasında yaşanması söz konusudur (Özdemir, 2006: 48).

Yönetici burada aşırı şekilde anlayışlıdır. Yöneticinin hepsi beraber mutlu bir aile olma şeklindeki yaklaşımı çerçevesinde bir davranış benimsediği görülmektedir. Samimi iklimde yöneticilerin kendini izleyenlerden biri şeklinde görmektedir (Özdemir, 2006). Çalışanlar sosyal gereksinim ve dostluklarına özellikle önem verilmektedir. Yöneticiler personele pek müdahale etmemektedirler. Çalışanların iş hayatında her açıdan rahat bir iklim algıladıkları görülmektedir. Bu tarz bir iklimde verimliliğin fazla vurgulanmadığını da belirtmek gerekir. Sonuçta çalışanlar tam kapasiteyle çalışmaya ihtiyaç duymamaktadırlar (Gültekin, 2012).

2.10.4.4.Bağımsız İklim

Bağımsız iklim, çalışan ve yöneticilerin arasında belirli bir mesafenin konulduğu iklim çeşididir. Her ne denli çalışanların birbirleri ile ilişkileri samimiyet ve dostane düzeylerinde olsa bile, bu yaklaşımda üst-ast ilişkisinde konulan mesafeyle kendisini gösterir (Gerçeker, 2012: 26). Genel olarak açık iklimlerde motivasyon ve moral çalışan ve yöneticiler arasındaki uyumun sonucu olarak ortaya çıktığı görülürken çalışanların arasındaki arkadaşlık ilişkileri geliştirilmiş ancak daha çok samimiyet gözlenmiştir. Bağımsız iklimi kapsamında örgüt içi sosyalleşmeyle birlikte bunun sonucunda işle ilgili çalışanların arası destek ve yardımlaşmanın ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Sertkaya, 2009: 14).

2.10.4.5.Kapalı İklim

Bu iklim türünde örgüt ile yöneticinin emreden özelliği net olarak hissedilir. Çalışanların işleri ile ilgili fikir beyan etmeleri söz konusu dahi olamaz. Emirlerin kesin bir şekilde uygulandığı bu iklim çeşidinde çalışan kişilerin sıklıkla örgüt değişikliğine gidildiği görülebilir (Cıranoğlu, 2011: 14). Hoşgörünün, moralin ve samimiyetin çok az düzeyde olması, çalışanlara verilen talimatların yerine getirilmesiyle yükümlü olan robotlara dönüşmesine neden olan bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir. Anlayışsızlık ve katı kuralcılığın olduğunun görülmesi sebebiyle çalışanlar görevlerini isteksiz olarak yerine getirmeye çalışırlar. Çalışanlar beraber çalışmaya isteksizdirler. Bu nedenle grup başarısının yok denecek seviyede olduğu ve bunun da verimi düşürdüğü görülmektedir. Faaliyette bulunulan alanda kalıcılığı uzun vadeli olamayacaktır (Zeybek, 2010: s.25).

Örgütün bütün üyelerinin bir bölümünün yüksek derecede duyarsızlığıyla karakterize edilmektedir. Bu iklimde kayıtsızlığın hakim olduğu görülmektedir. Çalışanların ne başarı, ne bağlılık, ne de ait olma hedefi bulunmaktadır. İşbirliği görülmemektedir. Yöneticilerin, çalışanların sosyal ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaları ve iş tatmini konusunda herhangi bir çaba harcamadıkları görülmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 200-201). Kapalı iklim türü kapsamında üç farklı iklim tipinin belirlendiğini söylemek mümkündür (Bilir, 2005: 30):

1. **Bürokratik İklim**: Bürokratik örgütlerin hiyerarşiler ile formüle edildiği görülen iletişim mekanizmaları ve katı süreçlere dayanmaktadırlar. Bürokratik iklimlere sahip olan örgütlerde otorite ve sorumlulukların kesin çizgileri bulunmaktadır. Bunlar etkili ve güçlü iş kontrollerine bağlıdır. Bürokratik iklimler yapısalcı, hiyerarşik, emir-komutacı, katı-kurallı, düzenli, güç ve yerleşik yapıya yönelik süreçler şeklinde ifade edilebilir (Bilir, 2005: 30).

2. **Destekleyici İklim:** Destekleyici iklimde açık ilişkiler, işbirliği, dostluk, cesaret verme, bireysel özgürlük, sosyalleşme ve güven bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin çalışanlara verdiği desteğin, örgütsel çabaların merkezinde yer aldığı görülmektedir. Örgüt, çalışanlarını destekler ve algılamasıyla sorumluluklarını bilinçli olarak yerine getirebilmeleri, örgütün sorun ve amaçlarıyla ilgilenmeleri ve bireyselödül ve beklenti olmadan örgüt için yenilik gayretlerine girmeden pozitif bir ilişki mevcuttur (Bilir, 2005: 31).

3. **Yenilikçi İklim:** Yenilikçi iklimlerde risk almak, sonuç odaklılık, gayretli, baskın, meydan okuyan, etkin ve girişimcilik söz konusudur. Örgütlerin rekabet içinde pazarlarda devamlılıklarını sağlayabilmeleri için örgütsel kaynakların etkin kullanımına gereksinim duymaları yenilikçi örgüt yarışmalarına neden olmaktadır (Bilir, 2005: 32). Bu tarz örgütlerin çevresindeki olumlu/olumsuz gelişmelerden haberdar oldukları ve kendilerini bu değişimlerin karşısında yeniledikleri görülmektedir.

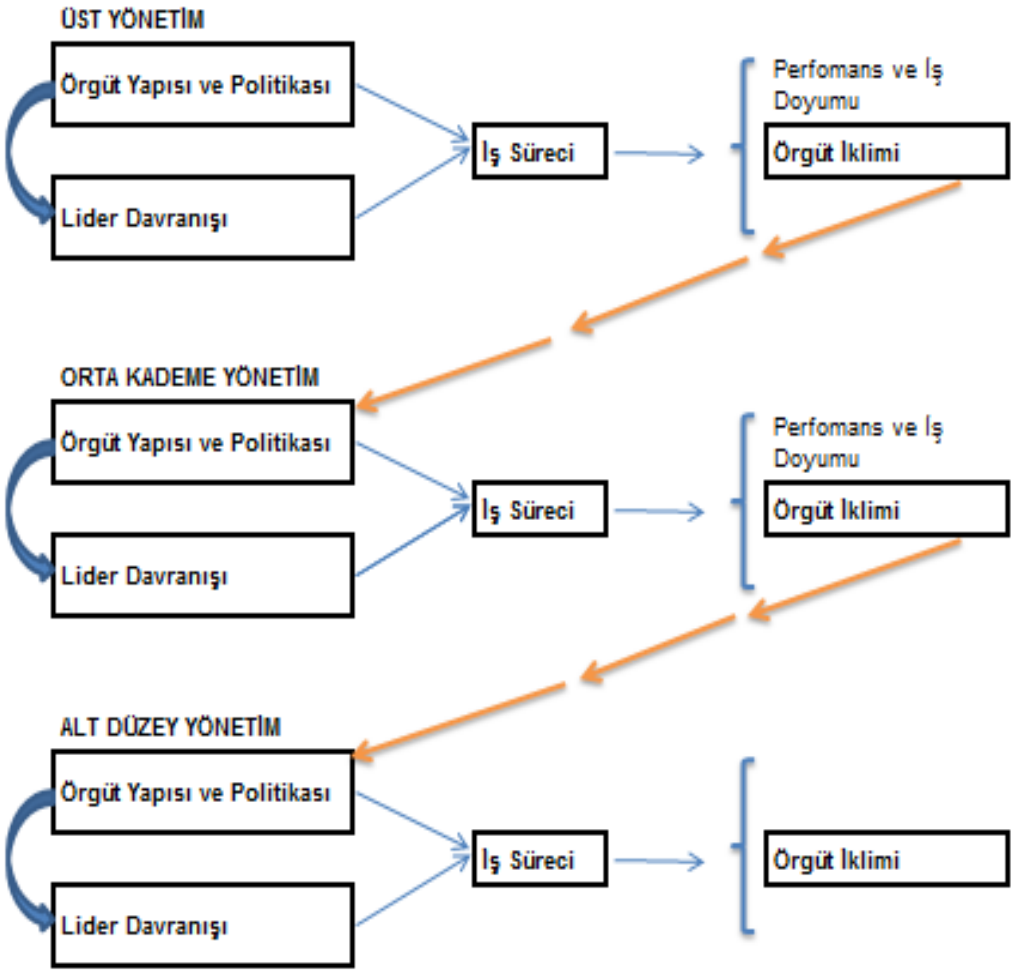
2.10.4.6.Babacan İklim

Bu iklimde yöneticilerin, işletmeyi kontrol etmek ve çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama da pek başarılı olmadıkları görülmektedir. Babacan davranış ve tavırları çalışanlar samimiyetsizlik şeklinde algılanabilmekte ve motivasyon düzeyleri düşebilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 200-201). Dolayısıyla çalışanların verimliliği de düşmektedir. Denetleme yetkisinin olduğu, yönetici etiketleri taşıyan çalışanlarda ise bencillik özelliği görülebilmektedir. Üstün söylediği doğru olandır zihniyetinin de göstergesi olduğu görülen babacan iklimde, üstün astı kontrol etme duygusu üst seviyelerde olmasının karşısında kontrolün sağlanmadığı, idarecinin her şeyden haberdar olma ve her istediğinin yapılması istediği şekilde işlerin beklentilerine uygun olarak gerçekleşmediği görülmektedir. Diğer belirgin özelliğiyse, yöneticilerin örgüt içi faaliyetlerinde çalışanlara örnek teşkil edecek davranışlar sergileyememesi nedeniyle çalışanları güdüleme noktasında eksikliği olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2012: 97).

Moral, motivasyon ve samimiyet duygularının olmamasının sonucunda da çalışanların arasında beliren gruplaşmaların oluşması ile arkadaşlık duyguları en alt seviyelerde kalabilmektedir. Böyle durumlarda iş verimi ve iş yerindeki performansın düşük olmasının nedeni motivasyonun çalışanların arasında giderek azalan seyir izlemesine ortam hazırlaması muhtemeldir (Gerçeker, 2012: 26).

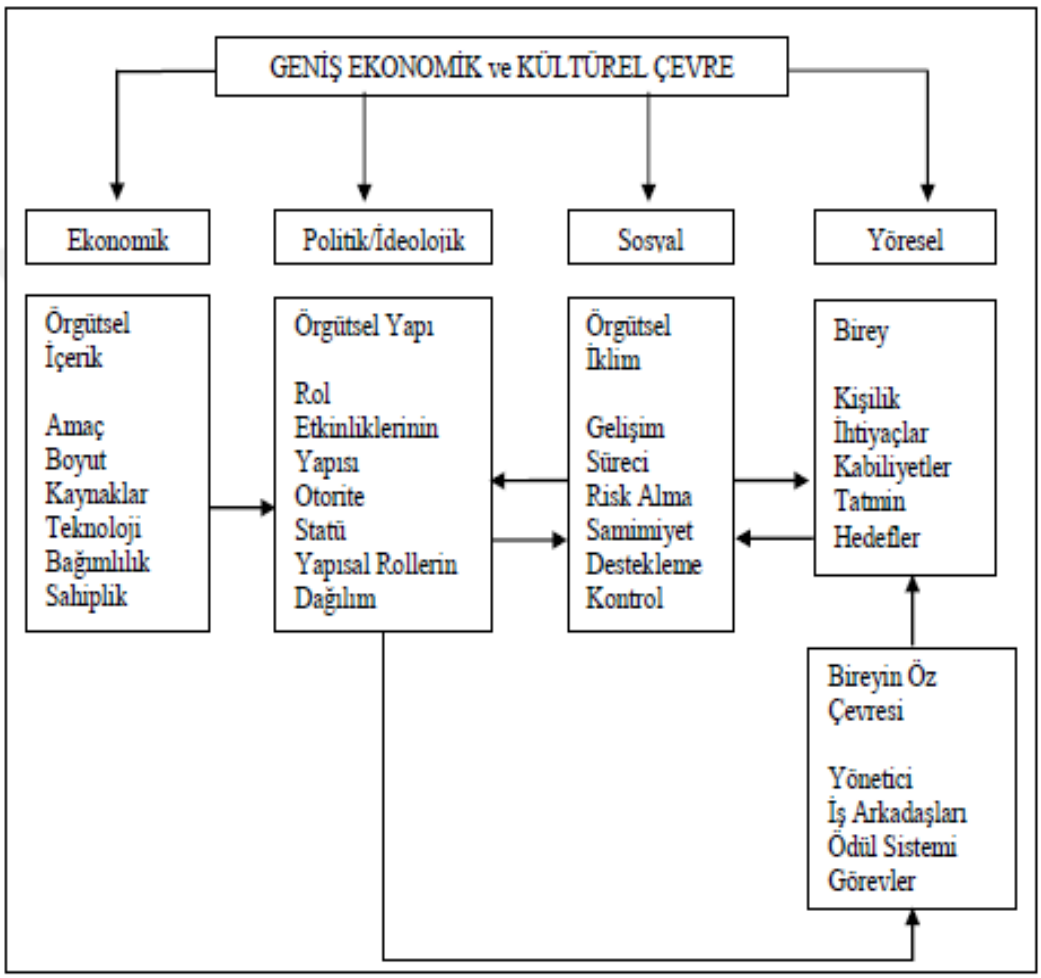
2.10.5.Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Örgüt çalışanların örgütsel davranışlarında etkili olduğu görülen örgüt iklimi, çalışanların kişisel, örgütsel ve örgütün dış çevrelerindeki unsurlardan etkilenmektedir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütün yapısı ve politikaları, liderlik davranış ve iş süreçlerini etkiler. Bu süreçle örgüt iklimi örgüt içinde her seviyede iş tatminini ve iş performansını arttırır (Altman vd.,2000: 609). Örgütteki yönetimin her kademesinde etkili olduğu görülen örgüt iklimi, örgütte bulunan liderlik davranışlarıyla örgüt yapısını, politikalarını ve örgütteki iş süreçlerini de etkilemektedir. Bu durumsa örgüt ikliminin etkilenmesine neden olmaktadır.



Şekil 2.3. Örgüt İkliminin Toplam Etkisi

Örgütler genel olarak açık sistemlerdir. Bu nedenle örgüt iklimi çalışanların kişisel niteliklerinden, dış ve iç çevreden etkilenmektedir. "Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgütü algılayış biçimini ve örgütle ilgili düşüncelerini kapsamaktadır. Örgüt iklimi kavramı şahsiyet kavramıyla yakın ilişkili olduğundan dolayı pratik de örgütün şahsiyeti anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şahsiyeti etkileyen ve belirleyen etkenler olduğu gibi örgüt iklimini de etkileyen ve belirleyen etkenler mevcuttur" (Karcıoğlu, 2001).



Şekil 2.4.Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler
Kaynak: Özdemir, 2006.

Yukarıdaki şekilde, örgüt ikliminin sunumu ve çalışanların kişiselözellikleri, örgütsel yapıyla bağlantılarda nasıl farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu şekille örgüt ikliminin örgütsel teşhis faaliyetinin merkezinde olduğu görülür.

2.10.2.1.Bireysel Faktörler

Örgüt iklimi etkileyen bireysel faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

Kişilik: Kişilik, bireylerin çalıştığı iş ve çevresini algılamaları ve değerlendirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin davranışları, onun içerisinde yaşadığı ortamla çevresindeki bireylerin arasındaki devamlı etkileşim sonucunda oluşması sebebiyle bireylerin kişiliğinin iş çevrelerinden etkilenmesi gibi aynı zamanda bireylerin kişiliğiyle iş çevrelerini de etkilemektedir. Uyumsuz kişiliklere sahip olan bir bireyin, örgüt ortamı ve çalışma ortamını olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2001). Örgüt içindeki bireylerin kişiliğiyle iş hayatının arasındaki uyum kurulduğu zaman iş ortamındaki bütün grup üyeleriyle kurulacak olumlu iletişim ve sağlıklı örgüt iklimi oluşturacaktır. Böylelikle örgüt üyelerinin arasında sıkı bağın oluşması muhtemeldir (Erdoğan, 1994, s.224).

Doyum: Doyum, çalışanların yaptıkları işlerden duymuş oldukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak ifade edilebilir. Sahip olunan işlerin bireyler için ne anlam ifade ettiğini, bireylerin iş ilişkisinin temelinde oluşan olumlu-olumsuz yaşantıların, çalışanların işinden alacağı doyumu etkilemektedir (Çakır, 2001: 29). Kısacası doyum iş ortamında edinilen olumlu-olumsuzlukların çalışanlarda bırakmış olduğu iz şeklinde ifade edilebilmektedir. Araştırmacıların bazıları, iş tatminini işe devamlılığını, iş yöntemlerinin geliştirilme ve iş ortamında yaşanan işbirliğinin arttırılması gibi bazı davranışların bir sebebi olarak görmektedir. Bazı araştırmacılarsa iş tatmini bir sonuç olarak ele aldıkları görülmüştür. Bazıları da iş doyumunu semptom şeklinde değerlendirmektedir. Yetersiz iş tasarımları hem iş doyumsuzluğunu hem de olumsuz davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Ergin, 1997: 26-27).

Yükselme Ve İlerleme Olanakları: Mesleki anlamda ilerlemek ve çalışanların kendi arzu ve beklentileri kapsamında, gerekli beceri, bilgi, motivasyon ve yetenekle donatılarak, örgüt içinde ilerlemesi ve kariyer şeklinde ifade edilmektedir (Dündar, 2008: 307). Çalışanların örgütten beklentisiyle örgütün hedeflerinin birbiriyle tutarlı oluşu örgütün devamlılığı bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu durumsa büyük oranda çalışanların işyerinden beklentilerinin karşılanmasıyla olacaktır. Bu sebeple çalışan ve örgüt arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bunun nedeni de çalışan kariyerinin geliştirilmesine yönelik örgütün kendini desteklemesini bekler.

Böylece örgüt hem çalışanların kariyer gelişimlerini sağlar hem de kendi hedeflerinin gerçekleştirilebilmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt ikliminin kötü ya da iyi olması sübjektif bir durumdur. Örneğin yükselme ve başarma ihtiyacıyla çırpındığı görülen biri için hoşça ve arkadaşça vakit geçirilen iklimin tatmin edici olmayacağı aşikardır. Bu hususta örgütlerin çalışanlara ilerleme ve yükselme olanaklarıyla destekleyerek etkili kariyer planlaması yapmaları gerekir. Ancak böylelikle çalışanlar için örgütte olumlu iklim algılayarak örgütte kalmayı ve örgüte bağlanma davranışları gösterecektirler (Yüksekbilgili, 2016: 112).

Arkadaşlık İlişkileri: Yalnızlık duygusu, daha ziyade bireylerin arasını engeller ve iletişimsizlik sebebiyle, bireylerin çevrelerinde insanları tehdit aracı şeklinde görme durumu yüksek düzeylerde kaygı duyma ve insanlardan uzaklaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2013: 60). Arkadaşlık, kimlik sahibi olma, ait olma ve desteklenme gibi farklı duyguları kapsayan ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Araştırmalar bu anlamda anlamlı ilişkiler, kişilerin davranış ve bağlılık duygularının üzerinde etkili olması, sosyal destek görmeyen çalışanların iş performanslarının daha düşük olduğunu gösterir (Ren ve Lang, 2011: 5).

Yapılan araştırmalara bakıldığında, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin olumlu-olumsuz olması örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ortaya çıkar. Bu ilişkinin iyi şekilde olmasıysa örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkileyeceği aşikardır (Leiter ve Maslach, 1988: 301; akt. Yüksekbilgili, 2016: 116). Bunun nedeni ise arkadaşlık ilişkileri zayıf olduğu görülen çalışanlar kendisini örgütten soyutlanmış hissetmektedir. Kendini örgüte ait hissetmemektedir. Çalışanlar örgütte diğer çalışanlarla kuvvetli arkadaşlık ilişkilerinin olması, onlarla bütünleşme durumu çalışanların örgüt iklimi algılarını olumlu bir şekilde etkilemesi muhtemeldir. Böylelikle hem çalışan hem de örgüt için verimli ve etkili bir çalışma ortamı oluşacaktır ki bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Engelleme: Mağdur, yıldırma, bıktırma, dışlama, zorbalık, örgütsel olanaklardan mahrum bırakmak, örgütsel kaynak kullanımlarında adaletsizliğin varlığı, haklardan faydalanmayı engellemek veya geciktirmek gibi sistematik yıldırmalara sebep

olabilecek davranış ve tutumlara maruz kalır (Einarsen, 2000: 380). Yıldırma aracılığı ile çalışanın (kurbanın) özgüveni zayıflatılıp, onun kronik yoğun stres ve endişe altında kalması hedeflenmiştir. Süreçler, işe karşı bıkkınlık, kayıtsızlık, yılgınlık, iş tatmininde azalma, performans düşüklüğü, işgücü devir hızında artış veya istifa ile sonuçlanabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: .87). Neticede iş ortamında sistematik yıldırmayla çalışan mağdur hem örgüte hem de kendine karşı yabancılaşmaya başlayacaktır.

İş ortamında sistematik yıldırma örgüt içinde çatışmalı ve gerilim dolu bir iklimin oluşmasına sebep olan bütün psikolojik faktörlerin birleşimi neticesinde ortaya çıktığı görülen ve örgütsel sağlığı bozabilen, çalışanların iş doyumunu ve çalışma başarısını olumsuz olarak etkileyen temel örgütsel bir sorunu ifade etmektedir (Quine, 2001: 73). Faydalanılamayan ve bozulan örgüt iklimi, çalışanı motive etmekten uzaklaşır, yabancılaşma sürecini başlatır. Ayrıca iş doyumsuzluğu ile işten ayrılma niyeti yaratmaktadır. Bunun yanında örgütsel güven zedelenmekte, işe ve örgüte olan bağlılık da azalmaktadır (Ayoko vd., 2003: 286). Sonuç olarak engellemenin yaşandığı örgütlerde çatışmaların kaçınılmaz olacağı aşikardır. Bu durum da çalışanları o örgütün iklime olan algılarını olumsuz olarak etkileyecektir.

Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık: Çalışanların, örgütten örgütte bütün çalışanlara karşı saygılı davranılmaları, değer verilme ve adil olunmasını bekler. Bu beklentiler geliştirilirse; çalışanlara, ayrım gözetmeden örgüt içerisindeki çalışma şartlarında eşit fırsat imkanları sağlama, örgüt içerisindeki bütün çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulması ve değer vermesi gibi durumlardır. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin adil olarak karşılanma durumları ve onların devamlı desteklenmesiyle ilgili verilen güvence durumu çalışanları örgüte bağlar (Paine, 2007: 102). Yöneticilerin bütün çalışanlara karşı saygılı davranmaları, bütün çalışanların kararlarının dinlenmesi, önem verilmesi örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu algılanmasını sağlar. Ayrıca değer verildiğini hisseden çalışan yine örgüte bağlı kalacaktır.

Kişinin Örgütteki Toplam Çalışma Süresi: Örgüt iklimini etkilediği görülen önemli etkenlerden biri de kişinin örgütte çalışma süresidir. Ostroff ve Rothausen yapmış oldukları bir çalışmada "çekim-seçim-sürtüşme süreci ve sosyalleşmenin" yanında örgütte çalışılan sürenin kişi ve çevre benzerliğinin üzerinde anlamlı etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle 597 öğretmenin katılımıyla bir araştırma yapmışlardır. Çalışılan süreler arttıkça, örgüt iklimi ve kişisel yönelim boyutları arasındaki ilişkinin güçlü olacağı savunulmuştur. Araştırmaya göre dokuz farklı iklim boyutu işbirliği, katılım, sıcaklık, yenilikçilik, gelişim, başarı, özerklik, hiyerarşi ve yapı değerlendirmeye alınmıştır. Bu iklim boyutlarının karşılığında kişisel yönelim kriterleri farklı bir envanterle ölçülmüştür. Katılımcıların dahil olduğu örgütlerde ne kadar süreyle görev aldıkları araştırmada değerlendirilmiştir. Çalışma bulgularında, örgüt üyeleri toplam çalışma süresiyle araştırmaya katılan 9 boyuttan 4ünün arasında korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça, örgüt üyelerinin işbirlikçilik, katılımcılık ve sıcaklık eğilimlerinde anlamlı artış gözlemlenmiştir. Buna karşılık çalışma süresiyle özerklik eğilimi arasındaysa negatif korelasyon ilişkisi vardır (Ostroff ve Rothausen, 1997: 173).

Diğer Üyelere Gösterilen Duyarlılık: Örgüt yönetimleri, örgütün gelişimini sağlamaktan sorumludur. Bunun yanında bunu başarmanın tek koşulu vardır. O da çaba ve zamanlarını büyük oranda insan öğesine ayırmaktır. Bunun nedeni de örgütte üretim faktörlerinin bir araya gelmesini sağlayan, planlayan, geliştiren ve organize eden insanlardır. Bu nedenle insanların örgütün verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel düzeyde etkin bir sorun çözme yapı ve değişim çabaları için çeşitli yönetsel yöntemlerle çalışanların düşünceleri ve bilgilerine değer verildiği görülmektedir. Bunun yanında bu düşünce ve bilgilerinin değerlendirildiği algısının da oluşturulması gerekir. Örgütlerde çalışanlara karşı gösterilen duyarlılık, onların düşüncelerine önem verilişi çalışanların örgütte karşılaşmış oldukları problemleri dile getirerek karşı tarafın dinlemesi yani çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde olması olumlu iklime yol açacaktır (Yüksekbilgili, 2016: 36).

2.10.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt ikliminin özelliklerinden olan bir örgütün diğerlerinden ayrılmasını sağlayan ve devamlılık gösteren içsel çevrenin ölçülebilen niteliklerinin toplamıdır.Kısacası her örgütün kendisine özgü özellikleri vardır ve bu ölçüde iklimin farklılaşması söz konusudur. Bir örgütteki yönetim politikalarının, büyüklüğünün, sahip olduğu örgüt yapısının, yönetim tarzının, kültürün ve sektördeki gibi bir çok etkenin oörgütün diğerlerinden ayrışmasına neden olacaktır. Aşağıda örgüt iklimini etkileyen örgütsel faktörlerden bazılarına yer verilmiştir:

Yönetimsel değerler: Değer, sosyolojik olarak bir sosyal grubun ve/veya toplumun kendi varolma, işleyiş, birlik ve sürekliliğini sağlama ve devam ettirebilmek için üyelerinin çoğunluğundan gerekli ve doğru olduğu kabul edilen, ortak düşünce, duygu, çıkar ve hedeflerini yansıtan genelleştirilen temel ahlaki inanç veya ilkeler şeklinde ifade edilmektedir (Kızılçelik ve Ersen, 1992). Buradaki yönetimsel değerlerin her örgütün kendine özgü, yönetimin gösterdiği hareket ve tavırlarla meydana çıktığı görülen idrak biçimi şeklinde ifade edilebilir. Yönetimin gösterdiği bu hareket ve tavırlar örgüt ikliminin şekillenme süreci kapsamında ve devamlılığında önemli bir tesiri vardır. Bu nedenle, yönetimin temel değerlerinin örgüt tabanına yayılması ve bu değerleri değişken koşullara uyum sağlayabilecek biçimde devamlı inceleyerek yenilemeye önem vermelidir (Varol, 1993).

Örgüt Yapısı: Örgüt yapısı, bir organizasyon içerisinde gerçekleştiği görülen temel ilişkilerin ifade edilmesi için kullanılır. Örgütsel yapı nerede, kimin, ne yaptığını ifade eden bir şemadır. Bu noktada örgütsel yapının etkilenmesine neden olan etmenler, örgütün fiziksel anlamda somut tarafları, örgüt iklim ve kültüründen oluşan soyut değerlerin toplamıdır. Kontrol alanının geniş veya dar oluşu,yetki ve otoritenin kullanım şekli, merkezileşme dereceleri, örgütün hiyerarşik ve/veya yatay olması, otoriter veya demokratik yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Kısacası örgüt yapısının, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin somutlaşmış biçimi olarak ifade edilmektedir (Genç, 2005).

Daft (2007: 190) yaptıkları bir araştırmada örgüt yapısı tanımlanırken üç temel faktörden bahsetmektedir:

1. *"Örgüt yapısı, formel ilişkileri, hiyerarşideki seviyenin sayısını kapsar ve yöneticilerin denetim alanını gösterir".*
2. *"Örgüt yapısı, tüm organizasyon bölümlerinin ve bölümlerdeki bireylerin gruplandırılması olarak tanımlanır".*
3. *"Örgüt yapısı, bölümlerde çabaların bütünleştirilmesini, koordinasyonu, etkili iletişimi sağlamak için sistemin tasarımını kapsamaktadır".*

Örgüt yapısı örgütün iskeletidir. Bununla beraber çalışanların ne zaman, neyi, kiminle yapacağını belirtilir, örgütteki görevlerin biçimsel anlamda nasıl bölündüğü ve koordine edildiğini göstermektedir. Yanlış yapılanmaların örgütlere ciddi zararlar verdiği görülmektedir. Örgütleme süreci işletmeye beklenilen faydayı sağlayabilme ve diğer yönetim işlevlerine de sağlam zemin hazırlanabilmesi konusunda belirli ilkelere uyulması gerekmektedir. Kısaca örgüt yapısı aşağıdaki hususları kapsadığı için örgüt iklimi de yakından ilgilendirmektedir (Daft, 2000: 307):

- "*Biçimsel görevlerin kişilere ve departmanlara tayin edildiği",*
- *"Biçimsel raporlama ilişkileri, hat yetkisi ve karar verme sorumluluğunun belirlendiği,*
- *"Hiyerarşi kademelerinin sayısı ve yöneticinin kontrol alanı tanımlandığı",*
- *"Departmanlar ile çalışanlar arasında etkin koordinasyonun sağlamak için gerekli sistemlerin tasarlandığı bir yapıyı ifade etmektedir".*

Örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve diğer faktörler: Örgüt ikliminin üzerinde, örgütlerin fiziki yerleşim ve coğrafi koşulların önemli yeri vardır. Dar ürün yelpazesinin olduğu büyüyüp gelişmeye çalışan esnek ve küçük olan kurum/kuruluşların, kendisinden daha çok gelişmiş olan kurumlarla artık yarış yapabilmeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle ölçek ekonomisinin mefhumu birbirlerine karşıt olan düşüncelerin odağıdır. Bazı koşullarda hala geçerliliğini

devam ettirebilen "*kaliteli ve ucuz üretimin büyük kuruluşlar tarafından yapılabileceği*" düşüncesinin kural dışı olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde bir sanayicinin yaptığı işten daha ziyade fayda elde etme duygusu, sosyal sorumlulukları idrak etmeyi ve üstlendiği sorumlulukların gereklerinin yerine getirme isteğini de beraberinde getirmektedir. Bu gayeyle yeni hizmet, mamul ve yeni satış alanlarının oluşturulma isteği olağan ve zorunlu duruma gelmektedir. Bu taleplerin yaşama geçirilmesinde klasik dikey ve yatay bütünleşme tekniklerinin rekabet gücünün azalması ifade edilmektedir. Burada önemli olduğu görülen sağlıklı kurumsal bir büyümeyle beraber global rekabet ortamında görülen rekabetçi ayrıcalıklara sahiptir (Özdemir, 2006).

Örgütsel iletişim: İletişim, insanların fikir, his, değer, hareket ve davranışlarını yazılı, sözlü, sözsüz bir şekilde aktarmasını kapsar. İletişim aracılığı ile bireylerin, örgüt ve toplulukların birbirlerini karşılıklı bir etkilemektedir. İnsan hayatını iletişim kurarak sürdürür. Bu nedenle örgütlerin daha kurulma aşamalarında, örgütsel öğelerin bir araya getirilerek düzenlenmesinin ardından, çalışanların amaçlanan hedeflere ulaşmaları iletişimle sağlanır. İyi bir iletişimde, eşgüdümlü bir şekilde yapılan çalışmalar ile istenen sonuçlara ulaşmak gerekmektedir. Etkin bir iletişimse bütün idari etkinliklerde önemli bir yeri vardır (Tutar, 2003).

Örgütsel iletişim, belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerin güçlerini örgüt amaçları etrafında etkin bir şekilde çalışıp biçimlendirmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum faktörlerinin mühim olduğu, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam ifade eden her türlü insani faaliyetlerin paylaşılmasıdır. Başka ifadeyle örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine erişebilme nedeniyle ihtiyaç duyulan idari ve üretim süreci içerisinde; koordineyi, değerlendirmeyi, bilgi akışını, eğitimi, takibi ve karar almayı sağlamak için belli kurallar kapsamında oluşan iletişim biçimidir (Akıncı, 1999).

Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü: Örgüt iklimi kavramı çoğunlukla örgüt kültürü kavramının yerine kullanılmaktadır. Birbirlerinin yerine kullanılsalar bile bu kavramların farklı anlamları olduğunu belirtmek gerekir. Kültür örgütsel ve

toplumsal olarak iki düzeyde değerlendirilmektedir. Bu ikisinin ayrı tutulması gereken ancak birbirleri ile devamlı etkileşim halinde olan kavramlar olduğunu belirtmek gerekir. Toplumsal kültürün genel olarak üç ana özelliği bulunmaktadır: "*bir grup tarafından paylaşılması, nesilden nesile aktarılması ve kişilerin davranışlarına yön vermesi"*. Kültürü oluşturan öğelerin içinde toplumsal değerler örgüt yapı, örgüt davranış ve insan kaynakları yönetimini de en fazla etkileyen öğeler olduğu görülmektedir (Aycan, 1998: 21-22).

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin ne şekilde yürüdüğünü ifade eden bir unsurdur. Kişilerin düşüncelerini ve davranışlarının belirlenmesini sağlayan ideolojiyi oluşturmaktadır. Çalışan kişilere belli bir kimlik kazandırmaktadır. İşlerin ne şekilde yürümesinin gerektiğiyle ilgili yazılı olmayan ve genellikle konuşulmadan oluşturulduğu görülen bir rehber olma özelliğini taşımaktadır. Bunun yanında sosyal sistemin devamlılığını desteklemektedir (Cameron ve Quinn, 1998: 14). Örgütlerin farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşması ve bu bireylerin mesleksel ve görevsel ölçüt ve normlarla bir araya gelmesi söz konusudur. Bir arada bir grubun oluşturmanda doğal bir neticesinde diğer örgütlerden farklı ancak kendi içlerinde nispeten de olsa ortak değer ve inançlar sistemi oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu sistem, örgüt içerisinde değişik değer, inanç, düşünce, tutum, ahlak ve şekli anlayışlarının bir arada olmasına yardım etmekte ve bu durum da örgüt kültürü olarak bilinmektedir (Eren, 2001: 135).

İklim kavramının bireyler tarafından algılanan ve bireylerin davranış sergilediği psikolojik çevreye işaret etmektedir. Dolayısıyla da bireylerin iş çevreleriyle ilgili algı ve bunun duygusal ve bilişsel neticeleri iklim kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Diğer taraftan kültür kavramındaysa bireylerin arasında etkileşim neticesinde kolektif analoglar ortaya çıkmaktadır. Kısacası bu etkileşim ürünleri olan ortak değer, norm, anlam ve tüm bunların sembolik ifadeleri mevcuttur. Hofstede (1993)'ın iklimi bir araştırmanın "*bu örgütte insanlar nasıl davranmalıdır*?" kültürle ilgili bir çalışmanınsa "*bu örgüt nasıl insanlar çalıştırır*?" sorularına cevap arayacak biçimde düzenlenmesi gerektiğini savunmuştur (Bozkurt, 1997: 85).

Örgüt kültürü örgüt iklimiyle benzeştiği ifade edilmesinin karşısında, örgütsel iklimle örgütsel kültürün arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İklim örgüt üyelerinin tutumsal ve davranışsal özelliklerini sergiler ve daha ziyade dış gözlem ve deneylere dayanır. İklim kavramı, grup üyeleri örgütsel yapısının özellikleriyle ilgili bireysel doyum düzey ve algılarını yansıtır. Kültürse, daha ziyade örgütün ortak inanç, düşünüş ve davranış biçimlerini yansıtmaktadır ve görünen öğeleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel kültürde, temel grup değer ve mesajları söz konusudur. Grup üyelerine paylaşılmış ve mecazi örgütsel duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Bu durumu da örgütün dışındakiler kolaylıkla anlamazlar. "*Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar*" (Altun,2003). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ayrım çok açık değildir. Aşağıdaki tabloda ikisi arasındaki temel farklılıklar ortaya konmaya çalışılmaktadır (Altun, 2003):

Tablo 2.4.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Temel Farklılıklar

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü İstatistik	Etnografik teknik, Dil Analizi
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış algılanması	Sayıltılar ve İdeolojiler

Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgütsel iklim ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgütsel iklim insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998, 211.-213.).

Örgütsel iklim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel iklimin aşağıdaki tanımı önemli bilgiler içerir. Örgütsel iklim örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Her insan günlük hava koşullarının nasıl olacağı ile ilgili tahmini bilgiler edinir. Bu bilgiler insanlar üzerinde bazı izlenimler uyandırır. Örneğin yarın hava çok güzel olacak, günlük güneşlik bir hava, bulutlu karanlık sisli bir hava, bahar havası gibi nitelendirmeler yapılmaktadır. İnsanlar günlük işlerinde, aile yaşantılarında da bunlara benzer yargılarda ve nitelendirmelerde bulunmaktadır. Bu örgütte baskı ve terör havası esiyor, ne sıkıcı bir ortam, her şey toz pembe görünüyor vb. ifadeler bunlara örnek olarak verilebilir. Bütün bu açıklamalar insanların fiziksel koşullardan etkilendiğini göstermektedir. Farklı fiziksel koşullar, insanlarda farklı duygular uyandırmaktadır. Kimi fiziksel koşullar insana canlılık kazandırıp onları mutlu ederken, kimi koşullar da insanları bunalıma sokabilmektedir. Örgütsel yaşamda da çalışanlar üzerinde iyi duygular oluşturan, mutluluk veren bir hava olabileceği gibi, tam tersi kötü duygular ve mutsuzluk uyandıran bir hava da olabilir. Bu nedenlerle örgütsel iklim, örgüt kültürünün örgütte yarattığı bir hava olarak tanımlanabilir. Çünkü örgüt kültürü bir

örgütün yaşamı ile ilgili hemen hemen tüm değişkenleri içermektedir (Varol,1993, 207-208).

2.11. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, güvenme, inanma, açıklık, güvenlik, yardımlaşma, doyum, katılma, beklenti ve umut düzeylerini belirlediği görüldüğü gibi, ne derece var olduklarını yansıtmasını ifade edecektir. Diğer taraftan, niteliğine göre ölçüsü değişebilmekle birlikte, bu tarz olguların, bunlarla ilgili duyguların doğarak gelişmesi ve yoğunluk düzeylerinin olumsuz ya da olumlu olarak etkilemektedir. Bu etkileşimin sonucunda olumlu/olumsuz bir örgüt iklimi oluşmasının mümkün olacağı görülmektedir (Varol, 1993).

Örgüt içindeki idrak edilen örgüt ikliminin sonuçları çalışan ve örgütler olarak birbirlerinden farklı değerlendirmek gerekir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin olduğu örgütlerin etkililiği ve verimliliği de yüksek olacaktır. Çalışanlara da, sağlıklı örgüt ikliminin çalışanlara yansıyan etkisinin; işe bağlılık ve yüksek motivasyon olarak yansıdığı görülmektedir (Erdoğan, 2013).

İdeal örgüt iklimini; güvenilirlik, inanılırlık, içtenlik ve açıklık, yardımseverlik ve katılımcılık gibi beklenti ve doyum seviyelerinin yüksek olduğu örgüt iklimi olarak nitelendirilmektedir. Yapıldığı görülen açıklama ve çözümlemeler göz önünde tutulduğunda, yukarıda belirtilenlerin tersi bir ortamı ifade eden olumsuz örgüt ikliminin, genel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Parıltı ve Tolon, 2011):

- *"İnsanın önem taşımayışı",*
- *"Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen";*
- *"Çok fazla sınırlanmış iletişim",*
- *"Katılım yokluğu-etkileşim yokluğu ve anti demokratik liderlik, Sıkıcı-bunaltıcı zorla çalışma",*
- *"Katı-sert, kırıcı bir örgütsel çatışma ortamı*".

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın problemleri, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri ve örgütsel iklim düzeyleri belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini Edirne ili Merkez ilçesindeki 18 ilkokul ve 18 ilkokulda görev yapan 388 öğretmen ve 15 ortaokul ve 15 ortaokulda görev yapan 419 öğretmen olmak üzere 807 öğretmenin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, evren sayısı belli olan örneklem için aşağıda verilen formül ile hesaplanmıştır. Güvenilirlik düzeyi %95 olarak

alınmış, d: 0,05; t: 1,96; araştırma hipotezinin her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N= 807 için, n = 260,48 olarak bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda Edirne ili Merkez ilçesinde görev yapan 807 öğretmeni temsil edecek bir örneklem olarak 350 öğretmenin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül:

$$\mathbf{N=}\ \frac{N\,t^2pq}{d^2\,(N-1)+t^2pq}$$ formülleri uygulanır. Formüllerde;

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma olarak simgelenmiştir. (Karasar, 2016)

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümde Örgütsel Adalet Ölçeği ve üçüncü bölümde Örgütsel İklim Ölçeği olmak üzere hazırlanan anket formu katılımcılara yöneltilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: İlkokul öğretmenlerinin çalışmakta oldukları okullara ilişkin örgütsel adalet algısını belirleme amacı olan bu araştırmanın verilerini toplamak için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2006) tarafından Türkçe ’ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılan

“Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabilir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9’ u işlemsel adaleti ve 4’ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Polat tarafından yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Niehoff ve Moorman’ın (1993) yaptığı analiz sonucunda aracın güvenilirliği 0.90 olarak bulunmuştur. Polat’ın çalışmasında örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach’s Alpha katsayısı 0.96 çıkmıştır.

Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşlemsel adalet	0,920	6
Dağıtımsal Adalet	0,956	9
Etkileşimsel Adalet	0,924	4
Örgütsel Adalet	0,973	19

Tablo 3.1’te örneklem grubuna uygulanan Örgütsel Adalet Ölçeği ilişkin ve alt boyutlarına güvenirlik analizinin sonuçları verilmiştir. İşlemsel Adalet alt boyutunun güvenirliğinin α=0,920, Dağıtımsal Adalet alt boyutunun güvenirliğinin α=0,956 ve Etkileşimsel Adalet alt boyutunun güvenirliğinin α=0,924 olduğu ve genel olarak Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenirliğinin α= 0,973 ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Varyans	Std. Sapma	Madde Sayısı
İşlemsel adalet	24,77	24,42	4,94	6
Dağıtımsal Adalet	37,20	44,91	6,70	9
Etkileşimsel Adalet	17,61	7,74	2,78	4
Örgütsel Adalet	79,59	190,133	13,78	19

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere Örgütsel Adalet Ölçeği ilişkin ve alt boyutlarına güvenirlik analizinin sonuçları verilmiştir. İşlemsel Adalet alt boyutunun 24,77 ortalama ve 4,94 standart sapma, Dağıtımsal Adalet alt boyutunun 37,20 ortalama ve 6,70 standart sapma ve Etkileşimsel Adalet alt boyutunun 17,61 ortalama ve 2,78 standart sapma ile dağıldığı ve genel olarak Örgütsel Adalet Ölçeğinin 79,59 ortalama ve 13,78 standart sapma ile dağıldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel İklim Ölçeği: Örgütsel İklim Ölçeğinin orjinali Hoy ve Tarter (1997b) tarafından geliştirilmiş olup, Yılmaz ve Altınkurt tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Uyarlama sonucunda 39 maddelik ölçek altı alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar "Destekleyici Müdür Davranışı", "Emredici Müdür Davranışı", "Kısıtlayıcı Müdür Davranışı", "Samimi Öğretmen Davranışı", "Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı" ve "Umursamaz Öğretmen Davranışı" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel iklim ölçeğinin "Destekleyici Müdür Davranışı" faktörüne ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.89; ikinci faktör olan "Emredici Müdür Davranışı" faktörü için 0.78; "Kısıtlayıcı Müdür Davranışı" faktörü için 0.73; "Samimi Öğretmen Davranışı" faktörü için 0.82, "Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı" faktörü için 0.80 ve "Umursamaz Öğretmen Davranışı" faktörü için 0.70'tir.

Tablo 3.3. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Destekleyici Müdür Davranışı	0,802	9
Emredici Müdür Davranışı	0,852	7
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	0,687	5
Samimi Öğretmen Davranışı	0,718	7
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	0,715	7
Umursamaz Öğretmen Davranışı	0,613	4
Örgütsel İklim	0,953	39

Tablo 3.3'de örneklem grubuna uygulanan Örgütsel İklim Ölçeği ilişkin ve alt boyutlarına güvenirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Destekleyici Müdür Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,802, Emredici Müdür Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,852, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,687 olduğu, Samimi Öğretmen Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,718, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,715, Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutunun güvenirliğinin α=0,613 olduğu genel olarak Örgütsel İklim Ölçeğinin güvenirliğinin α= 0,953 ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir (Karasar, 2016).

Tablo 3.4. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Varyans	Std. Sapma	Madde Sayısı
Destekleyici Müdür Davranışı	22,74	14,374	3,79	9
Emredici Müdür Davranışı	16,65	7,264	2,69	7
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	12,77	3,115	1,76	5
Samimi Öğretmen Davranışı	19,05	9,923	3,15	7
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	17,84	6,410	2,53	7
Umursamaz Öğretmen Davranışı	10,82	4,372	2,09	4

Tablo 3.4'te örneklem grubuna uygulanan Örgütsel İklim Ölçeği ilişkin ve alt boyutlarına güvenirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Destekleyici Müdür Davranışı

alt boyutunun 22,74 ortalama ve 3,79 standart sapma, Emredici Müdür Davranışı alt boyutunun 16,65 ortalama ve 2,69 standart sapma, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı alt boyutunun 12,77 ortalama ve 1,76 standart sapma, Samimi Öğretmen Davranışı alt boyutunun 19,05 ortalama ve 3,15 standart sapma, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı alt boyutunun 17,84 ortalama ve 2,53 standart sapma, Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutunun 10,82 ortalama ve 2,09 standart sapma ile dağıldığı tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Örnekleme giren sınıf öğretmenlerine uygulanan ‘‘Örgüt İklimi” ve ‘‘Örgütsel Adalet” Ölçeğinden elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Örneklemi oluşturan öğretmenlerinin demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak tablo haline getirilmek için frekans analizi kullanılmaktadır.
- Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirleyebilmek için Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda önemli bir varsayım ilgili değişkeninin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Birçok istatistiksel yöntem normallik varsayımı üzerine kurulmuştur. Normallik varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken, sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normallik varsayımı büyük örneklemler için KolmogrovSmirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

  H_o: Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

  H_a: Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
İşlemsel Adalet	0,159	350	0,000
Dağıtımsal Adalet	0,145	350	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,201	350	0,000
Örgütsel Adalet	0,132	350	0,000

Tablo 3.5'de görüldüğü gibi ölçeğin toplam puanına bakılarak örgütsel bağlılık ($p = 0,000 < 0,05$) ve işlemsel adalet ($p = 0,000 < 0,05$), dağıtımsal adalet ($p=0,000 < 0,05$) ve etkileşimsel adalet ($p= 0,000 < 0,05$) normal dağılım gösterdiği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.6. Örgütsel İklim Ölçeği Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
Destekleyici Müdür Davranışı	0,082	350	0,000
Emredici Müdür Davranışı	0,097	350	0,000
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	0,126	350	0,000
Samimi Öğretmen Davranışı	0,117	350	0,000
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	0,167	350	0,000
Umursamaz Öğretmen Davranışı	0,126	350	0,000
Örgütsel İklim	0,052	350	0,024

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi ölçeğin toplam puanına bakılarak örgütsel iklim ($p = 0,000 < 0,05$) ve destekleyici müdür davranışı ($p = 0,000 < 0,05$), emredici müdür davranışı ($p=0,000 < 0,05$), kısıtlayıcı müdür davranışı ($p= 0,000 < 0,05$), samimi öğretmen davranışı ($p=0,000 < 0,05$), işbirlikçi öğretmen davranışı ($p=0,000< 0,05$) ve umursamaz müdür öğretmen davranışı ($p=0,000 <0,05$) normal dağılım gösterdiği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik

varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

.• Örneklemi oluşturan öğretmenlerinden elde edilen verilerin parametrik dağıldığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için T Testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, post hoc testleri uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

• Öğretmenlerinin Örgütsel İklim ve Örgütsel Adalet Düzeyleri toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak $\alpha= 0.01$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması yüksek, 0.70- 0.30 arasında olması orta, 0.30- 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. (Balcı, 2010; Büyüköztürk, 2010).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan kişisel bilgilere ve ölçek puanlarına ait olarak dağılım tabloları oluşturulup yorumlanmıştır.

Tablo 4.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Bayan	230	66
	Erkek	120	34
	Toplam	350	100
Çalıştığınız Kurum	İlkokul	172	49
	Ortaokul	178	51
	Toplam	350	100
Medeni Durum	Evli	310	89
	Bekâr	40	11
	Toplam	350	100
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	24	7
	6-10 yıl	45	13
	11-15 yıl	50	14
	16-20 yıl	77	22
	21 yıl üzeri	154	44
	Toplam	350	100
Yaşınız	20-30	27	8
	31-40	120	34
	41-50	143	41
	51-60	54	15
	61 ve üstü	6	2
	Toplam	350	100

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin 230'u (%66) bayan ve 120'si (%34) erkek, 172'si (%49) ilkokulda ve 178'i (%51) ortaokulda çalışıyor, 310'u (%89) evli ve 40'ı (%11) bekar, 24'ü (%7) 1-5 yıl, 45'i (%13) 6-10 yıl, 50'si (%14) 11-15 yıl, 77'si (%22) 16-20 yıl ve 154'ü (%44) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip ve 27'si (%8) 20-30 yaş, 120'si (%34) 31-40 yaş, 143'ü (%41) 41-50 yaş, 54'ü (%15) 51-60 yaş ve 6'sı (%2) 61 yaş ve üstü olarak dağıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	9	3	21	6	11	3	134	38	175	50	4,27	,97
Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı basında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	9	3	16	5	11	3	128	37	186	53	4,33	,93
Okuldaki ders dışı islerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	6	2	19	5	33	9	133	38	159	45	4,20	,94
Okulda verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	15	4	27	8	47	13	151	43	110	31	3,90	1,07
Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	9	3	41	12	46	13	145	41	109	31	3,87	1,06
Okul yöneticilerimiz, isimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	6	2	12	3	29	8	161	46	142	41	4,20	,86
Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	9	3	15	4	13	4	187	53	126	36	4,16	,88
Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	9	3	15	4	46	13	169	48	111	32	4,02	,92
Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	3	1	18	5	28	8	167	48	134	38	4,17	,85
Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	6	2	12	3	25	7	148	42	159	45	4,26	,87
Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	3	1	9	3	46	13	155	44	137	39	4,18	,82
Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır	3	1	9	3	9	3	117	33	212	61	4,50	,75
Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	3	1	15	4	9	3	123	35	200	57	4,43	,81
Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karsı duyarlı davranır.	0	0	15	4	12	3	161	46	162	46	4,34	,74
Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	3	1	12	3	13	4	159	45	163	47	4,33	,78
Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	3	1	21	6	56	16	170	49	100	29	3,98	,87
Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	3	1	15	4	27	8	180	51	125	36	4,17	,81
Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	3	1	24	7	29	8	181	52	113	32	4,08	,87
Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	3	1	25	7	22	6	156	45	144	41	4,18	,90

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, Örgütsel Adalet Ölçeği ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 4,50±0,75 ile "Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır" ifadesidir ve öğretmenler bu ifadeye katılıyorum düzeyinde katılmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği ifadelerinden en düşük ortalamaya sahip ifade 3,87±1,06 ile "Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum." ifadesidir ve öğretmenler bu ifadeye kararsızım düzeyinde katılmaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel İklim Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Nadiren olur		Bazen olur		Genellikle olur		Çok sık olur		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.	3	1	21	6	139	40	187	53	3,46	,65
Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar	24	7	58	17	151	43	117	33	3,03	,88
Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar	14	4	25	7	187	53	124	35	3,20	,74
Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	6	2	26	7	154	44	164	47	3,36	,70
Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir	17	5	39	11	154	44	140	40	3,19	,82
Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	0	0	148	42	157	45	45	13	2,71	,68
Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	17	5	79	23	129	37	125	36	3,03	,88
Okul müdürünü anlamak kolaydır	25	7	33	9	160	46	132	38	3,14	,86
Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir	23	7	57	16	151	43	119	34	3,05	,88
Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir	268	77	57	16	16	5	9	3	1,33	,68
Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	146	42	79	23	79	23	46	13	2,07	1,08
Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder	115	33	128	37	97	28	10	3	2,01	,85
Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler	103	29	141	40	93	27	13	4	2,05	,84
Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder	63	18	106	30	134	38	47	13	2,47	,94
Okul müdürü, otokratiktir	206	59	87	25	44	13	13	4	1,61	,84
Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder	83	24	124	35	117	33	26	7	2,25	,90
Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır	202	58	95	27	26	7	27	8	1,65	,92
Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır	141	40	97	28	72	21	40	11	2,03	1,03
Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüktür	168	48	88	25	50	14	44	13	1,91	1,06
Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.	162	46	65	19	82	23	41	12	2,01	1,08
Öğretmenler iş yoğunluğunda bunalırlar.	114	33	130	37	47	13	59	17	2,15	1,06
Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaştırlar	9	3	48	14	149	43	144	41	3,22	,78
Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler	30	9	101	29	116	33	103	29	2,83	,95
Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar	22	6	72	21	162	46	94	27	2,94	,85
Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler	25	7	70	20	153	44	102	29	2,95	,88
Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler	30	9	90	26	146	42	84	24	2,81	,90
Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırlar)	26	7	94	27	144	41	86	25	2,83	,89
Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar	18	5	63	18	165	47	104	30	3,01	,83
Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler	0	0	113	32	191	55	46	13	2,81	,65
Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler	57	16	89	25	151	43	53	15	2,57	,94
Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	25	7	63	18	181	52	81	23	2,91	,83
Öğretmenler birbirlerine destek olurlar	16	5	42	12	168	48	124	35	3,14	,80
Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar	29	8	62	18	147	42	112	32	2,98	,91
Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler	15	4	25	7	151	43	159	45	3,30	,78
Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar	21	6	28	8	172	49	129	37	3,17	,81
Yapılan toplantılar yararsızdır	204	58	111	32	22	6	13	4	1,55	,77
Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	133	38	114	33	63	18	40	11	2,03	1,01
Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar	236	67	86	25	15	4	13	4	1,44	,75
Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	231	66	85	24	21	6	13	4	1,47	,77

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi, Örgütsel İklim Ölçeği ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,46±0,65 ile "Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister" ifadesidir ve öğretmenler bu ifadeye genellikle olur düzeyinde katılmaktadır.

Örgütsel İklim Ölçeği ifadelerinden en düşük ortalamaya sahip ifade 1,33±0,68 ile "Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir." ifadesidir ve öğretmenler bu ifadeye nadiren düzeyinde katılmaktadır.

4.2. Örgütsel Adalet İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde öğretmenlerinin örgütsel adalet tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet İle Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İşlemsel Adalet	Bayan	230	4,16	0,74	,790	,430
	Erkek	120	4,09	0,76		
Dağıtımsal Adalet	Bayan	230	4,15	0,69	,582	,561
	Erkek	120	4,09	1,03		
Etkileşimsel Adalet	Bayan	230	4,41	0,67	,312	,755
	Erkek	120	4,39	0,74		
Örgütsel Adalet	Bayan	230	4,21	0,68	,655	,513
	Erkek	120	4,15	0,81		

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi cinsiyete göre örgütsel adaletin İşlemsel Adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle

kadın ve erkeklerin işlemsel adalet ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. (p=0,430, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin dağıtımsal ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,582, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel adaletin etkileşimsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin etkileşimsel ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,755, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin örgütsel adalet ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,655, p > 0.05).

Tablo 4.5. Örgütsel Adalet İle Çalıştığınız Kurum Arasındaki Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İşlemsel Adalet	İlkokul	172	4,21	0,78	**1,989**	**,048**
	Ortaokul	178	4,06	0,70		
Dağıtımsal Adalet	İlkokul	172	4,20	0,90	1,524	,128
	Ortaokul	178	4,06	0,74		
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	172	4,43	0,72	,589	,556
	Ortaokul	178	4,38	0,68		
Örgütsel Adalet	İlkokul	172	4,25	0,78	1,631	,104
	Ortaokul	178	4,13	0,67		

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi çalıştığı kuruma göre örgütsel adaletin İşlemsel Adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokulda çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet ortalamaları ortaokulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,048$, $p < 0.05$).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin dağıtımsal ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,128$, $p > 0.05$).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel adaletin etkileşimsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin etkileşimsel ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,556$, $p > 0.05$).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,104$, $p > 0.05$).

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet İle Medeni Durum Arasındaki Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İşlemsel Adalet	Evli	310	4,13	0,72	,009	,993
	Bekâr	40	4,13	0,94		
Dağıtımsal Adalet	Evli	310	4,12	0,78	-,276	,782
	Bekâr	40	4,16	1,10		
Etkileşimsel Adalet	Evli	310	4,42	0,67	,940	,348
	Bekâr	40	4,31	0,87		
Örgütsel Adalet	Evli	310	4,19	0,69	,095	,925
	Bekâr	40	4,18	0,95		

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi medeni duruma göre örgütsel adaletin İşlemsel Adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekârların işlemsel adalet ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. (p=0,993, p > 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekârların dağıtımsal ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,782, p > 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel adaletin etkileşimsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekârların etkileşimsel ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,348, p > 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Bağımsız Gruplar T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar

arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu nedenle evli ve bekârların örgütsel adalet ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,925, p > 0.05).

Tablo 4.7. Örgütsel Adalet İle Mesleki Deneyim Arasındaki Farklılık Analizi

					F	p	Fark
		N	Ort.	Std. Sapma			
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	24	4,55	0,50	2,349	,054	
	6-10 yıl	45	4,18	0,59			
	11-15 yıl	50	4,11	0,56			
	16-20 yıl	77	4,03	0,82			
	21 yıl üzeri	154	4,12	0,81			
	Toplam	350	4,13	0,74			
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	24	4,55	0,40			1-5 yıl > 16-20 yıl
	6-10 yıl	45	4,20	0,74	2,738	,029	1-5 yıl > 21 yıl ve üzeri
	11-15 yıl	50	4,27	0,53			
	16-20 yıl	77	4,03	0,78			
	21 yıl üzeri	154	4,05	0,96			
	Toplam	350	4,13	0,82			
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	24	4,81	0,38	2,879	,023	1-5 yıl > 6-10 yıl
	6-10 yıl	45	4,44	0,55			1-5 yıl > 11-15 yıl
	11-15 yıl	50	4,47	0,51			1-5 yıl > 16-20 yıl
	16-20 yıl	77	4,30	0,82			1-5 yıl > 21 yıl ve üzeri
	21 yıl üzeri	154	4,36	0,73			
	Toplam	350	4,40	0,70			
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	24	4,61	0,40	2,651	,033	1-5 yıl > 6-10 yıl
	6-10 yıl	45	4,24	0,61			1-5 yıl > 11-15 yıl
	11-15 yıl	50	4,24	0,47			1-5 yıl > 16-20 yıl
	16-20 yıl	77	4,09	0,77			1-5 yıl > 21 yıl ve üzeri
	21 yıl üzeri	154	4,15	0,82			
	Toplam	350	4,19	0,73			

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi mesleki deneyime göre örgütsel adaletin İşlemsel Adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,054, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,029, p < 0.05). Diğer bir

ifadeyle 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri daha yüksektir.

Mesleki deneyime göre örgütsel adaletin etkileşimsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,023$, $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden etkileşimsel adalet düzeyleri daha yüksektir.

Mesleki deneyime göre örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,033$, $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden örgütsel adalet düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet İle Yaş Arasındaki Farklılık Analizi

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
İşlemsel Adalet	20-30	27	4,47	0,5	2,759	,028	20-30 >31-40 20-30 >41-50
	31-40	120	4,09	0,7			
	41-50	143	4,06	0,8			
	51-60	54	4,21	0,78			
	61 ve üstü	6	4,67	0,37			
	Toplam	350	4,13	0,74			
Dağıtımsal Adalet	20-30	27	4,45	0,4	3,685	,006	61 ve üstü > 20-30 61 ve üstü > 31-40 61 ve üstü > 41-50 61 ve üstü > 51-60
	31-40	120	4,17	0,72			
	41-50	143	3,97	0,98			
	51-60	54	4,2	0,69			
	61 ve üstü	6	4,83	0			
	Toplam	350	4,13	0,82			
Etkileşimsel Adalet	20-30	27	4,69	0,43	1,988	,096	
	31-40	120	4,42	0,67			
	41-50	143	4,33	0,75			
	51-60	54	4,38	0,71			
	61 ve üstü	6	4,75	0,27			
	Toplam	350	4,4	0,7			
Örgütsel Adalet	20-30	27	4,51	0,41	2,989	,019	61 ve üstü > 31-40 61 ve üstü > 41-50 61 ve üstü > 51-60
	31-40	120	4,19	0,65			
	41-50	143	4,09	0,82			
	51-60	54	4,24	0,71			
	61 ve üstü	6	4,74	0,23			
	Toplam	350	4,19	0,73			

Tablo 4.8'de görüldüğü gibi yaşa göre örgütsel adaletin İşlemsel Adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,028, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 20-30 yaş grubunda olan öğretmenlerin 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,029, p < 0.05). Diğer bir

ifadeyle 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel adaletin etkileşimsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p=0,023$, $p > 0.05$).

Yaşa göre örgütsel adalet düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,033$, $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden örgütsel adalet düzeyleri daha yüksektir.

4.3. Örgütsel İklim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde öğretmenlerinin örgütsel iklim tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel İklim ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Bayan	230	2,54	0,43	,846	,398
	Erkek	120	2,50	0,40		
Emredici Müdür Davranışı	Bayan	230	2,37	0,40	-,521	,603
	Erkek	120	2,39	0,35		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Bayan	230	2,54	0,35	-1,411	,159
	Erkek	120	2,59	0,37		
Samimi Öğretmen Davranışı	Bayan	230	2,72	0,46	-,137	,891
	Erkek	120	2,73	0,44		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Bayan	230	2,55	0,35	-,098	,922
	Erkek	120	2,55	0,39		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Bayan	230	2,69	0,54	-,517	,606
	Erkek	120	2,73	0,50		
Örgütsel İklim	Bayan	230	2,56	0,32	-,201	,841
	Erkek	120	2,57	0,29		

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi cinsiyete göre örgütsel iklimin Destekleyici Müdür Davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin destekleyici müdür davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. (p=0, 398, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklimin emredici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin emredici müdür davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,603, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin kısıtlayıcı müdür ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,159, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklimin Samimi Öğretmen Davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve

erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin samimi öğretmen ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. (p=0,891, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklimin işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin işbirlikçi öğretmen ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,922, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklimin umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin umursamaz öğretmen davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,606, p > 0.05).

Cinsiyete göre örgütsel iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin örgütsel iklim ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,841, p > 0.05).

Tablo 4.10. Örgütsel İklim ile Çalıştığı Kurum Arasındaki Farklılık

		N	Ort.	Std. Sapma		
Destekleyici Müdür Davranışı	İlkokul	172	2,52	0,44	-,289	,773
	Ortaokul	178	2,53	0,40		
Emredici Müdür Davranışı	İlkokul	172	2,42	0,44	1,970	,050
	Ortaokul	178	2,34	0,32		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	İlkokul	172	2,58	0,37	1,080	,281
	Ortaokul	178	2,53	0,34		
Samimi Öğretmen Davranışı	İlkokul	172	2,74	0,46	,853	,394
	Ortaokul	178	2,70	0,44		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	İlkokul	172	2,54	0,37	-,189	,850
	Ortaokul	178	2,55	0,36		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	İlkokul	172	2,73	0,48	,867	,387
	Ortaokul	178	2,68	0,56		
Örgütsel İklim	İlkokul	172	2,58	0,34	,834	,405
	Ortaokul	178	2,55	0,28		

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi çalıştığı kuruma göre örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokulda çalışan öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı ortalamaları ortaokulda çalışan öğretmenlerin ortalamaları ile benzer düzeydedir. ($p=0,773$, $p > 0.05$).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel iklimin emredici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin emredici müdür davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,050$, $p > 0.05$).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin

kısıtlayıcı müdür davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,281, p > 0.05).

Çalıştığı kuruma göre örgütsel iklimin samimi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokulda çalışan öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı ortalamaları ortaokulda çalışan öğretmenlerin ortalamaları ile benzer düzeydedir (p=0,394, p > 0.05).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel iklimin işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin işbirlikçi öğretmen davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,850, p > 0.05).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel iklimin umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin umursamaz davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,387, p > 0.05).

Çalıştığınız kuruma göre örgütsel iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel iklim ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,405, p > 0.05).

Tablo 1.14. Örgütsel İklim ile Medeni Durum Arasındaki Farklılık

		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Evli	310	2,55	0,40	**2,629**	**,009**
	Bekar	40	2,36	0,54		
Emredici Müdür Davranışı	Evli	310	2,41	0,37	**3,691**	**,000**
	Bekar	40	2,17	0,45		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Evli	310	2,59	0,35	**4,702**	**,000**
	Bekar	40	2,32	0,26		
Samimi Öğretmen Davranışı	Evli	310	2,76	0,43	**4,264**	**,000**
	Bekar	40	2,44	0,54		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Evli	310	2,58	0,34	**4,979**	**,000**
	Bekar	40	2,29	0,39		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Evli	310	2,71	0,50	,626	,532
	Bekar	40	2,66	0,68		
Örgütsel İklim	Evli	310	2,59	0,29	**4,605**	**,000**
	Bekar	40	2,35	0,40		

Tablo 4.14'de görüldüğü gibi medeni duruma göre örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin destekleyici müdür davranışı ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,009$, $p < 0.05$).

Medeni duruma göre örgütsel iklimin emredici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin emredici müdür davranışı ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$, $p < 0.05$).

Medeni duruma göre örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin kısıtlayıcı müdür davranışı ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$, $p < 0.05$).

Medeni duruma göre örgütsel iklimin samimi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve

bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin samimi öğretmen davranışı ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,000, p < 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel iklimin işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin işbirlikçi öğretmen davranışı ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,000, p < 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel iklimin umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekârların umursamaz öğretmen davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir (p=0,532, p > 0.05).

Medeni duruma göre örgütsel iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle evlilerin örgütsel iklim ortalamaları bekârlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (p=0,000, p < 0.05).

Tablo 4.15. Örgütsel İklim ile Mesleki Deneyim Arasındaki Farklılık

		N	Ort.	SS	F	p	
Destekleyici Müdür Davranışı	1-5 yıl	24	2,51	0,45	1,897	,110	
	6-10 yıl	45	2,67	0,42			
	11-15 yıl	50	2,51	0,32			
	16-20 yıl	77	2,46	0,34			
	21 yıl üzeri	154	2,53	0,48			
	Toplam	350	2,53	0,42			
Emredici Müdür Davranışı	1-5 yıl	24	2,33	0,26	0,952	,434	
	6-10 yıl	45	2,46	0,43			
	11-15 yıl	50	2,35	0,31			
	16-20 yıl	77	2,34	0,37			
	21 yıl üzeri	154	2,39	0,42			
	Toplam	350	2,38	0,39			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1-5 yıl	24	2,48	0,4	0,851	,494	
	6-10 yıl	45	2,52	0,28			
	11-15 yıl	50	2,61	0,35			
	16-20 yıl	77	2,53	0,27			
	21 yıl üzeri	154	2,57	0,4			
	Toplam	350	2,55	0,35			
Samimi Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	24	2,88	0,52	1,95	,102	
	6-10 yıl	45	2,82	0,44			
	11-15 yıl	50	2,74	0,41			
	16-20 yıl	77	2,65	0,43			
	21 yıl üzeri	154	2,7	0,45			
	Toplam	350	2,72	0,45			
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	24	2,3	0,12	3,843	,005	6-10 yıl > 1-5 yıl 6-10 yıl > 11-15 yıl 6-10 yıl > 16-20 yıl 6-10 yıl >21 yıl ve üzeri
	6-10 yıl	45	2,62	0,38			
	11-15 yıl	50	2,51	0,33			
	16-20 yıl	77	2,58	0,33			
	21 yıl üzeri	154	2,56	0,39			
	Toplam	350	2,55	0,36			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	1-5 yıl	24	2,69	0,6	1,358	,248	
	6-10 yıl	45	2,77	0,53			
	11-15 yıl	50	2,72	0,67			
	16-20 yıl	77	2,59	0,49			
	21 yıl üzeri	154	2,74	0,47			
	Toplam	350	2,71	0,52			
Örgütsel İklim	1-5 yıl	24	2,52	0,28	1,321	,262	
	6-10 yıl	45	2,64	0,32			
	11-15 yıl	50	2,56	0,27			
	16-20 yıl	77	2,52	0,26			
	21 yıl üzeri	154	2,57	0,35			
	Toplam	350	2,56	0,31			

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi mesleki deneyime göre örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,110, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel iklimin emredici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,434, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,494, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel iklimin samimi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,102, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel iklimin işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,005, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 6-10 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyleri daha yüksektir.

Mesleki deneyime göre örgütsel iklimin umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,248, p > 0.05).

Mesleki deneyime göre örgütsel iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,262, p > 0.05).

Tablo 4.16. Örgütsel İklim ile Yaş Arasındaki Farklılık

			Ort.	SS	F	p	Fark
Destekleyici Müdür Davranışı	20-30	27	2,54	0,4	4,036	,003	61 ve üstü > 20-30
	31-40	120	2,55	0,37			61 ve üstü > 31-40
	41-50	143	2,48	0,41			61 ve üstü > 41-50
	51-60	54	2,52	0,48			61 ve üstü > 51-60
	61 ve üstü	6	3,17	0,67			
	Toplam	350	2,53	0,42			
Emredici Müdür Davranışı	20-30	27	2,34	0,23	4,447	,002	61 ve üstü > 20-30
	31-40	120	2,35	0,36			61 ve üstü > 31-40
	41-50	143	2,38	0,39			61 ve üstü > 41-50
	51-60	54	2,41	0,4			61 ve üstü > 51-60
	61 ve üstü	6	3	0,63			
	Toplam	350	2,38	0,39			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	20-30	27	2,47	0,38	0,401	,808	
	31-40	120	2,56	0,32			
	41-50	143	2,56	0,36			
	51-60	54	2,56	0,4			
	61 ve üstü	6	2,6	0,22			
	Toplam	350	2,55	0,35			
Samimi Öğretmen Davranışı	20-30	27	2,83	0,51	2,552	,039	61 ve üstü > 20-30
	31-40	120	2,74	0,45			61 ve üstü > 31-40
	41-50	143	2,65	0,45			61 ve üstü > 41-50
	51-60	54	2,85	0,4			61 ve üstü > 51-60
	61 ve üstü	6	2,64	0,23			
	Toplam	350	2,72	0,45			
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	20-30	27	2,36	0,25	8,821	,000	61 ve üstü > 20-30
	31-40	120	2,55	0,35			61 ve üstü > 31-40
	41-50	143	2,54	0,36			61 ve üstü > 41-50
	51-60	54	2,56	0,36			61 ve üstü > 51-60
	61 ve üstü	6	3,29	0,31			
	Toplam	350	2,55	0,36			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	20-30	27	2,78	0,63	1,563	,184	
	31-40	120	2,65	0,61			
	41-50	143	2,68	0,46			
	51-60	54	2,84	0,42			
	61 ve üstü	6	2,88	0,14			
	Toplam	350	2,71	0,52			
Örgütsel İklim	20-30	27	2,54	0,26	3,126	,015	61 ve üstü > 20-30
	31-40	120	2,56	0,29			61 ve üstü > 31-40
	41-50	143	2,53	0,31			61 ve üstü > 41-50
	51-60	54	2,6	0,35			
	61 ve üstü	6	2,96	0,41			
	Toplam	350	2,56	0,31			

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi yaşa göre örgütsel iklimin destekleyici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,003, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü grubunda olan öğretmenlerin 20-30,31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arasında olan öğretmenlerden destekleyici müdür davranışı düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel iklimin emredici müdür davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,032, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden emredici müdür davranışı düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel iklimin kısıtlayıcı müdür davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre evli ve bekârlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,808, p > 0.05).

Yaşa göre örgütsel iklimin samimi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,039, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü grubunda olan öğretmenlerin 20-30, 31-40, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arasında olan öğretmenlerden samimi öğretmen davranışı düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel iklimin işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,000, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyleri daha yüksektir.

Yaşa göre örgütsel iklimin umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (p=0,184, p > 0.05).

Yaşa göre örgütsel iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,015, p < 0.05). Diğer bir ifadeyle 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden örgütsel iklim düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 4.17. Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları İle Örgütsel İklim Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Destekleyici Müdür Davranışı	r	,366**	,325**	,293**	,353**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350
Emredici Müdür Davranışı	r	,425**	,413**	,328**	,421**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	r	,109*	,041	,108*	,090
	p	,041	,440	,043	,093
	N	350	350	350	350
Samimi Öğretmen Davranışı	r	,426**	,380**	,376**	,419**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	r	-,040	-,165**	-,082	-,095
	p	,453	,002	,126	,075
	N	350	350	350	350
Umursamaz Öğretmen Davranışı	r	,387**	,306**	,335**	,365**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350
Örgütsel İklim	r	,393**	,316**	,318**	,369**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350

** p < 0,01, * p <0,05

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi, Örgütsel Adalet ölçeği alt boyutu olan İşlemsel Adalet ile Destekleyici Müdür Davranışı ile 0,366 düzeyinde pozitif ve orta derecede, Emredici Müdür Davranışı ile 0,425 düzeyin pozitif ve orta derecede, Kısıtlayıcı müdür davranışı ile 0,109 düzeyinde pozitif ve zayıf derecede, Samimi öğretmen davranışı ile 0,426 düzeyinde pozitif ve orta derecede, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ile ilişki olmadığı, Umursamaz Öğretmen davranışı ile 0,387 düzeyinde pozitif ve orta derecede ve örgüt iklimi ile 0,393 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet ölçeği alt boyutu olan Dağıtımsal Adalet ile Destekleyici Müdür Davranışı ile 0,325 düzeyinde pozitif ve orta derecede, Emredici Müdür Davranışı ile 0,413 düzeyin pozitif ve orta derecede, Kısıtlayıcı müdür davranışı ile ilişki olmadığı, Samimi öğretmen davranışı ile 0,380 düzeyinde pozitif ve orta derecede, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ile -0,165 düzeyinde negatif ve zayıf derecede, Umursamaz Öğretmen davranışı ile 0,306 düzeyinde pozitif ve orta derecede ve örgüt iklimi ile 0,316 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet ölçeği alt boyutu olan Etkileşimsel Adalet ile Destekleyici Müdür Davranışı ile 0,293 düzeyinde pozitif ve orta derecede, Emredici Müdür Davranışı ile 0,328 düzeyin pozitif ve orta derecede, Kısıtlayıcı müdür davranışı ile 0,108 düzeyinde pozitif ve zayıf derecede, Samimi öğretmen davranışı ile 0,376 düzeyinde pozitif ve orta derecede, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ile ilişki olmadığı, Umursamaz Öğretmen davranışı ile 0,335 düzeyinde pozitif ve orta derecede ve örgüt iklimi ile 0,318 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet ile Destekleyici Müdür Davranışı ile 0,353 düzeyinde pozitif ve orta derecede, Emredici Müdür Davranışı ile 0,421 düzeyin pozitif ve orta derecede, Kısıtlayıcı müdür davranışı ile ilişki olmadığı, Samimi öğretmen davranışı ile 0,419 düzeyinde pozitif ve orta derecede, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ile ilişki olmadığı, Umursamaz Öğretmen davranışı ile 0,365 düzeyinde pozitif ve orta

derecede ve örgüt iklimi ile 0,369 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Örgütsel Adaletin Örgütsel İklime Etkisi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar			R^2	F	p
		B	Std. Hata	Beta	t	p			
1	Sabit	1,899	,091		20,906	,000	0,136	54,731	,000
	Örgütsel adalet	,158	,021	,369	7,398	,000			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel iklim

Tablo 4.18'de örgütsel adalet algısının örgütsel iklim toplam varyansının ne kadarını açıkladığını incelemek için iki değer arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre örneklemin örgütsel iklim düzeyleri örgütsel adaletten etkilenmiştir. Buna göre R^2 değeri 0,136 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel İklim düzeyinin %13,6'sı örgütsel adalet ile açıklanmaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramları ülkemizde son yıllarda araştırmacılar tarafından ele alınmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalarda çoğunlukla örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramlarının birlikte ele alınarak incelenmediği görülmüştür. Örgütsel adaletin ve örgütsel iklimin birbiri üzerinde etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi açısından bu araştırma bulguları önem taşımaktadır. İki kavramın bir arada incelenmesi alan yazına katkıda bulunması açısından önemlidir.

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel iklim durumları eğitimin kalitesini etkilemektedir. Bu araştırma sonunda elde edilecek bulguların yorumlanması ile elde edilecek sonuçlar eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere ışık tutacaktır. Araştırma bulgularının eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramlarının incelenmesinde alan yazına önemli bir katkı sunması beklenmektedir.

Çalışmanın nicel boyutuna yönelik olarak ölçme araçlarının uygulanması sonucunda elde edilecek veriler SPSS for Windows paket programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklere güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Öğretmenlere ait tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır.

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk-W testinden yararlanılarak normal dağılıma uygunluk test edilecektir. Eğer normal dağılıma uygun ise parametrik testler, uygun değilse non-parametrik testler uygulanmıştır. Normal dağılım söz konusu olduğunda iki gruba sahip değişkenler için t-test, ikiden fazla gruba sahip değişkenler için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %66 bayan, %51 ortaokulda çalışıyor, %89 evli, %44 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip ve %41 41-50 yaş arasında yer almaktadır. Araştırma sonuçlarını aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür:

a) İlkokulda çalışan öğretmenlerin işlemsel adalet düzeyleri ortaokulda çalışan öğretmenlerin düzeylerinden
b) 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri
c) 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden etkileşimsel adalet
d) 1-5 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden örgütsel adalet düzeyleri
e) 20-30 yaş grubunda olan öğretmenlerin 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri
f) 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden dağıtımsal adalet düzeyleri
g) 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden örgütsel adalet düzeyleri
h) Evlilerin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi müdür davranışı, işbirlikçi müdür davranışı ve örgütsel iklim davranışı düzeyi bekârlardan daha yüksek
i) 6-10 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerin 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerden işbirlikçi öğretmen davranışı düzeyleri
j) 61 yaş ve üstü grubunda olan öğretmenlerin 20-30, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arasında olan öğretmenlerden destekleyici müdür davranışı ve emredici müdür davranışı, samimi müdür davranışı ve işbirlikçi müdür düzeyleri
k) 61 yaş ve üstü olan öğretmenlerin 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51-60 yaş arası olan öğretmenlerden örgütsel adalet düzeyleri daha yüksektir.

l) İşlemsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır.
m) Dağıtımsal Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt İklimi düzeyi de artmakta ve İşbirlikçi Öğretmen Davranışı düzeyi azalmaktadır.
n) Etkileşimsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır.
o) Örgütsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır.

Özetle, örgütsel adalet örgütsel hayatın her bir döneminde etkin bir faktördür. İşverenlerin örgüt içindeki bütün çalışanların görev ve sorumlulukları yapmak ile yükümlü olması bütün faaliyetlerde herkese adil olarak dağıtılmasından sorumlu ve yükümlü olduklarını söylemek mümkündür. Bir örgütte adaletin olmasının özellikle çalışanlar üzerinde pozitif etkileri vardır. Öncelikle çalışanların motive olmasını sağlar. Çalışma ortamı içinde, örgütte çalışanların adaletin eksikliğini hissetmeleri morallerinin bozulmasına, işten kaçmalarına, sorumluluk almak istememelerine, yeni iş aramalarına ve örgüte karşılık intikam alma gibi durumları yaşamaları muhtemeldir.

Araştırma öğretmenler ile gerçekleştirileceği için çalıştıkları okullar önemlidir. Öyle ki, okulların gelişimi; eğitim sisteminin gelişimi dolayısıyla da kaliteli insanların yetiştirilmesi sağlayacaktır. Kişilerin hayatlarının önemli bir bölümü eğitim örgütlerinde geçer. Eğitim örgütleri, bireylerin yetiştirilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkarılarak; geliştirilmesi, sosyal değerlerin aktarımı gibi önemli işlevler üstlenmişlerdir. Okulların gelişmesi konusunda okul örgütleri içerisinde örgüt ikliminin olumlu olması ve adaletin sağlanması önemlidir. Başarılı eğitim uygulamalarına, aktif olarak birlikte yaşayabilen, güvenle, mutlu çalışma

isteği olan yönetici ve öğretmenlerin olduğu okul örgütlerinde rastlamak mümkündür. Bunun gerçekleşmesi içinde okul örgütlerinde oluşturulacak açık iklim tipi önemlidir.

5.2. Tartışma

Yapılan araştırmada İşlemsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve örgüt iklimi düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Alanyazında araştırmanın bu bulgusu ile tutarlılık ve tutarsız olan araştırmalar da bulunmaktadır. Kavgacı (2010)'nın öğretmenlerin okul iklimini sık sık samimi olarak algıladığını; Ayık ve Diş (2015) öğretmenlere göre okullarda samimi öğretmen davranışlarının genellikle olduğunu; Ayık ve Şayir (2014) ise öğretmenlerin okul ikliminin samimi öğretmen davranışlarını bazen düzeyinde algıladıklarını belirlemiştir. Canlı (2016)'nın yaptığı çalışmada da "Örgütsel Adalet Ölçeği"nin alt boyutlarından "İşlemsel Adalet" boyutunun "Dağıtımsal Adalet" ve "Etkileşimsel Adalet boyutları" ile arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. "İşlemsel Adalet" in "Örgütsel Güven Ölçeği"nin alt boyutlarından "Yöneticiye Güven" ve "Okula Güven" boyutları arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan araştırmada Dağıtımsal Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt İklimi düzeyi de artmakta ve İşbirlikçi Öğretmen Davranışı düzeyi azalmaktadır. Çelikel (2014)'in yaptığı araştırmada da örgütsel güvenin, yöneticiye güven boyutunu, okul ikliminin destekleyici müdür davranışları değişkeninin pozitif yönde anlamlı düzeyde yordadığı; meslektaşlara güveni, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları değişkenlerinin anlamlı düzeyde yordadığı ve paydaşlara güveni, işbirlikçi öğretmen davranışları değişkeninin anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur.

Araştırmada Etkileşimsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı müdür davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır. Örgütsel Adalet düzeyi arttıkça Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Samimi öğretmen davranışı, Umursamaz Öğretmen davranışı ve Örgüt iklimi düzeyi de artmaktadır. Ayık ve Şayir'in (2014) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre öğretim liderliği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarının, öğretimsel liderliğin aynı boyutu (düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma) tarafından yordandığını göstermiştir.

5.3. Öneriler

Bu bölümde ilk öğretim okullarında görev yapmakta olan eğitimciler ve bu doğrultuda yapılacak çalışmalar ile ilgili öneriler belirtilmiştir.

Adaletli bir ortamda çalışanlar, yaptıkları işlerden de tatmin olacaklar ve işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri de artacaktır. Bu sebeple eğitim kurumlarının tamamında adaletin sağlanması, örgüt içi ve dışı unsurların buna dahil edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı ve eğitim kurumlarında aktif hale gelecek şekilde düzenlemeler yapılmalıdır.

Eğitimciler adına ilgili kurumların örgütsel adalet-iklim kavramlarının geliştirilmesine yönelik olarak bütçe planlamaları oluşturması, kavramların oldukça verimli olmasını sağlayabilecektir.

Örgütsel adaletin ve iklimin takibi ve sürekliliği adına denetim ve kontrol mercilerine sorumluluk-yetki atamalarının yapılması sağlanmalıdır. İlgili kurumlar (Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, vb.) tarafından yapılacak bu atamalar ile eğitim kurumlarında örgütsel anlamda adalet ve iklim kavramlarının istenildiği seviyelere ulaşması sağlanabilecektir.

Eğitim kurumlarında örgütsel adalet kavramı adına oluşturulacak birim veya uygulamaların yanı sıra değerlendirme, ödüllendirme ve teşvik etme türü davranışların da tespit ve ilan edilmesi gerekmektedir. Aksi durumda örgütsel adalet

faaliyetleri yetersiz kalabilecektir. Değerlendirme türü çalışmaları yürütmesi adına oluşturulacak birim veya merciiler ile kişilerdeki adalet değerlendirmelerindeki olumlu görüşler, yöneticiler tarafından takdir edilmek, çalışma arkadaşları ile yöneticilerinin arasındaki ilişkilerin iyi olması, kendilerini örgütlerinin bir parçası gibi hissetmeleri gibi duygular oluşturabilecektir.

Çalışanların adaletsizce değerlendirmeleri, hem örgütün amaç/hedeflerine ulaşmalarına engel olacak hem de bireylerin örgüte karşılık işe karşı soğuma, isteksizlik ve saldırganlık gibi olumsuz olan davranışlar geliştirmelerine de neden olabilecektir. Bu sebeple değerlendirme merci-kuruluşlarının oluşumunun gerekliliği somut biçimde ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında yöneticilik (müdür yardımcılığı, şube müdürü, okul müdürü, vb.) yapması planlanan eğitimcilerin öncelikle örgütsel adalet ve iklim kavramları ile ilgili olarak teorik-uygulamalı eğitim veya bu kavramların başarı ile yürütüldüğü kamu-özel kurumlarda oryantasyon-staj eğitimi yapılması ve bu süreç sonunda başarılı olan eğitimcilerin yönetici konumuna gelmesi sağlanmalıdır. Böylelikle örgütsel adalet ve iklim kavramlarının gözetim ve idaresi eğitim kurumlarında merkezi bir yerin yanı sıra her kuruluşta olmuş olacaktır.

Eğiticilerin eğitim faaliyetlerinde belirtmek istedikleri, yaşadıkları olumlu ve olumsuz durum ve önerilerinin düzenli olarak tespit ve takip edilmesi sonuçlara göre çözüm stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin ilgili kurumlar (İl MEM, MEB, vb.) tarafından yapılacak yazılı veya online anketler ile bu durumlar daha somut ifade ile tespit edilebilecektir.

Eğitim kurumları yapılacak uygulamalarda sadece kamu olarak düşünülmemelidir. Çünkü Türkiye'de özel eğitim kurumları da mevcut olup bu kurumlara yönelik örgütsel adalet ve iklim içerikli çalışmalar yapılmalıdır. Bundan önce belirtilen tüm öneriler sadece kamu sektörüne yönelik olmamakla birlikte eğitimin olduğu her kurum ve kuruluşta özel veya kamu olduğuna bakılmaksızın uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Şevin (2015), "İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Bir Devlet Hastanesi Örneği", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi.

Akbaba, Ahmet ve Erdoğan, Halis (2014), "Okul Yöneticileri Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul İkliminin Oluşması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.

Akhun, Kaya (2000), "Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Akıncı, Zeyyat B (1999), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.

Akman, Fatih (2017), "Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Akyol Tuğba (2010), "Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Beykent Üniv. Sos. Bil. Enst. İşletme Yönetimi A.B.D. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Y.L.T. İstanbul.

Altıntaş, Ç. Füsun (2006), "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), s. 19–40.

Altman, Robert (2000), "Understanding Organizational Climate: Start minimizing your workforce problems", *Water Engineering and Management Journal*, Vol.147, USA.

Altun, Şafak (2003) "İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler", *MediaCat Kitapları*, İstanbul.

Arslan, Nagehan (2004), "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.

Arslan, Nagehan T. (2004), "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak, Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1).

Atalay, D. Deniz (2007), "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atakan, Muhammed Mustafa (2014), Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Fakülte Ve Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

,

Aycan, Zeynep (1998), "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri", S. Tevruz (der.). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi- II (ss. 21-34). *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.

Ayık, Ahmet ve Şayir Gönül (2014). "Okul Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(49), 253- 279.

Ayık, Ahmet ve Diş Okan (2015). "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rolleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(3), 337-359.

Ayoko, Oluremi B., Callan, Victor J. and Härtel, Callan (2003), "Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors". *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.

Aytaç, Serpil (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, www.isguc.org. (Erişim Tarihi: 14.10.2017).

Aytaç, Serpil. (2003). "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", www.isguc.org. (Erişim Tarihi: 6.11.2017).

Bakan, İsmail (2011), "Örgütsel Bağlılık", *Gazi Kitabevi*, Ankara, s.12-253.

Barutçugil, İsmet (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Kariyer Yayınları*, İstanbul.

Beugre, Constant (1998), "Managing Fairness in Organizations, Westport, *Greenwood Publishing Group*, CT, USA.

Bilgen, H. Nihat (2005), "Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu)", *TODAİE Yayınları*, Sayı 235, Ankara.

Bilir F. Pervin (2005), "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları", Çukurova Üniv. Sağlık Bil. Enst. Beden Eğt. ve Spor A.B.D. Doktora Tezi, Adana.

Bozkurt, Tülay (1997), "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", S. Tevruz (der.). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (ss.83-102). *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.

Büte Mustafa (2011), "Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

Cameron, Kim S. ve Robert E. Quinn (1998), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework". *Addison-Wesley Publishing Company*, United States.

Cevizci, Ahmet (1996), "Felsefe Sözlüğü", *Ekin Yayınları*, Ankara.

Cıranoğlu Mehmet (2011), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği", Gaziantep Üniv. Sos. Bil. Enst. İşletme A.B.D. Y.L.T. G. Antep.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali (2010), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), s. 195-213.

Çağ, Aydan (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, Özlem (2001), "İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler", *Seçkin Yayınevi*, Ankara.

Çakır, Selcan Ü. (2010), "Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Çelik, Osman T. (2011), "İlköğretim Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çelik, Mefharet Veziroğlu (2014), Okul Öncesi Eğitimde Örgütsel İklimin Öğretmen Performansına Etkisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

İlköğretim Anabilim Dalı, Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

Çelikel, Güliz (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi Ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, lt/Volume: 11, Sayı/Issue: 27, ss. 203-220

Çetin, Münevver ve Sılay, N. (2005), "Yüksek Öğretimde Örgüt İklimine Yönelik Akademik Algılar", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s. 1-8.

Çobanoğlu, Şaban (2005), "Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri", *Timaş Yayınları,* İstanbul.

Çolak, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost (2001), "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, s. 5184.

Çöp, Serdar (2008), "Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Daft, Richard L. (2000), "Management", (5.ed), *The Dreyden Press*, Chicago.

Dinçer, Ömer (1998), "Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası", (3. Baskı), *Timaş Yayınevi,* İstanbul.

Doğan, Ahmet (2008), "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi.

Donovan, Munson, Drasgov, Fritiz (1998), "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of A Measure of Interpersonal

Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, p. 683-692.

Duymuş, Rıza (2015), "Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir'de Bir Kamu Hastanesi Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Einarsen, Stale (2000), "Harassment and Bullying At Work: A Review of The Scandinavian Approach". *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), s. 379–401.

Eker, Gizem (2006), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İlhan (1994), "İşletmelerde Davranış", *Beta Yayınları*, İstanbul.

Erdoğan, Şeyma (2013), "Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler, Özel Bir Hastanede Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eren, Erol (2001), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *Beta Yayınları*, 7.Baskı, İstanbul.

Eren, Erol (2010), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi". 7.baskı, *Beta Yayınları*, İstanbul.

Erol, Evrim (2014), Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Denizli.

Ergin, Canan (1997), "İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım", *Academyplus Yayınevi,* Ankara

Ertürk, Eren (2011), "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

Genç, Nurullah (2005). "Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar". 2.b. *Seçkin Yayınevi,* Ankara.

Gerçeker, B. Gülçin (2012), "Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi Ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Giles, Pamela (2010), "The Impact of Adult Degree-Completion Programs on the Organizational Climate of Christian Colleges and Universities", Doktora Tezi, Walden University.

Gray, Right (2007), "A Climate Of Success: Creating The Right Organization Climate For High Performance", *Elsevier/Butterworth-Heinemann,* Amsterdam.

Gültekin, Cihan (2012), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürkan, Çetin (2006), "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin araştırılması", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürpınar, Gültekin ve Yahyagil, Mehmet (2007), "Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkisi", Sakarya Üniversitesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya.

Halpin, A. (1996), "Theory and Research in Administration", *The Macmillian Co.*, s.135-178, New York.

Irak Doruk (2004), "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43.

İçerli, Leyla (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik v e Kalkınma Dergisi* (5:1) s. 67-92.

İşbaşı, Janset Özen (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ömer Faruk, Naktiyok, Atılhan (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Cilt: 59, Sayı:1, s.182–201.

İşcan, Ömer Faruk (2005), "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı:1, s.150-171.

İyigün, N. Öykü (2012), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar / 1 ss.49-64.

Kanten, P. ve Ülker, F. E. (2013). "The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises", *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.

Karaeminoğulları, Ayşegül (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, P. (2009), "Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karcıoğlu, Fatih (2001), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1-2, Mart.

Kavgacı, H. (2010). İlköğretimde örgütsel iklim ve okul-aile ilişkileri, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karasar, Niyazi, (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağım.

Keskin, Ömer (2017), "Bankalarda Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği", Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın. Yüksek Lisans Tezi.

Kızılçelik, Sezgin ve Ersen, Y. (1992), "Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü", *Göksu Matbaası*, Konya.

Koçel, Taner (2009), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.

Kuşseven, Ayça (2016), Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kuzucu, Esra (2013), Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan

Hemşireler Üzerinde Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Leblebici, Doğan Nadi (2008), Örgüt kuramının temelleri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 111-129.

Meydan, Cem, Basım, Nejat ve Çetin, Fatih (2012), Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Bilig, 2011, Bahar. Sayı.57, ss.175–20.

Ostroff, Cheri ve Terasa J. Rothausen (1997). "The Moderating Effect of Tenure in Person- environment Fit: A Field Study in Educational Organizations" Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 173- 188.

Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (4), 411-433.

Özdemir, Onur (2017), Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 18, ss.113-130.

Özdevecioğlu, Mahmut (2004), Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 59, Sayı: 3, Ankara.

Özkalıp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2001), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2013), Örgütsel Davranış, 6. Baskı. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Özkanan Arzu (2009), Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Gazi Üniv. Eğt. Bil. Enst. Büro Yönetimi A.B.D., Y.L.T. Ankara.

Özmen, Ömür, Arbak, Yasemin ve Özer, Pınar (2007), Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Vol.7(1), ss. 17-33.

Paine, Callaway (2007), The Relationship Among Interpersonel And Organizational Trust And Organizational Commitment. Ph.D. Thesis, Alliant International University, California.

Parıltı, Nurettin ve Tolon, Metehan Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı ve Olası Sonuçları, http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf. (04.06.2017).

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 54, s.307-331.

Polat, Soner (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Quine L. (2001), Workplace Bullying in Nurses. Journal of Health Psychology. 6(1), 73–84.

Ren, H. C. Y. and Lang, Z. L. (2011). When You Feel Lonely At Work: Social Loneliness, Work Strains, And Performance. Global Business and Social Science Research Conference Beijing, China, 1-21.

Robinson, Karen L. (2010), The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, s. 1-156.

Sertkaya Hale (2009), Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, T.C. Dumlupınar Üniv. Sos. Bil. Enst. İşletme A.B.D., Y.L.T. Kütahya.

Şentürk, Cihad (2010), İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Taşcı, Deniz (2013), Örgüt Kuramına Giriş. İçinde D. Teşcı ve Deniz ve E. Erdemir (Ed.) Örgüt Kuramı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1-29.

Taşkıran, Erkan (2010), Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tiryaki Şen, H. (2007), Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire Ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Turan, Evren Deniz (2015), Okul Öncesi Eğitimi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi (Adıyaman İli Örneği), Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010), Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), s. 195-218.

Tutar, Hasan (2007), Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.

Tutar, Hasan (2003), Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ünlü, Yavuz, Hamedoğlu, Mehmet ve Yaman, Erkan (2015), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sakarya University Journal of Education, 5/2, Ağustos, s.140-157.

Varol, Muharrem (1993), Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Wasti, S. Arzu (2001), Meyer ve Allen"in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi içinde (401-410). Nevşehir.

Yavuz, Ercan (2010), Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Vol.11(2), s. 302-312.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2009), Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, Sayı:11.

Yıldırım, Fatma (2007), İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:62, Sayı:1., s.253-274.

Yılmaz, Ercan ve Aslan, Hüseyin (2013), Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3(3). s. 59-69.

Yüksekbilgili, Özgül (2016), Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gaziantep.

Yüksel Mehmet (2015), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

Yürür, Senay (2009), Örgütsel adalet. Çalışma yaşamında davranış. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Yürür, Senay (2008), Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XIII, 2, s. 295 – 312.