

**T. C**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**2019-YL-200**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL  
ADALET VE ÖRGÜTSEL SAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(KEMALPAŞA ÖRNEĞİ)**

**HAZIRLAYAN**  
**Merve TEKEL**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Bertan AKYOL**

**AYDIN-2019**



**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Merve TEKEL tarafından hazırlanan “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kemalpaşa Örneği)” başlıklı tez, 23.08.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	<b>Unvanı, Adı Soyadı</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmzası</b>
<b>Başkan</b>			
<b>Üye</b>			
<b>Üye</b>			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ..... Sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2019

Merve TEKEL



## ÖZET

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ( KEMALPAŞA ÖRNEĞİ)

Merve TEKEL

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bertan AKYOL

2019, XX + 89 sayfa

Bu araştırmanın amacı ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkileri incelemektir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın evrenini İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde faaliyet gösteren ilköğretim ve ortaöğretim kısmında eğitim veren devlet okulları oluşturmaktadır. Kemalpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün resmi sitesinden alınan bilgilere göre 2018—2019 eğitim öğretim yılı içerisinde bahsi geçen okullarda toplam 1082 öğretmen ve idareci bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu devlet okullarında görev yapan 420 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak için Kişisel Bilgiler Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sağlık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler, araştırma kapsamında 420 kişiye ulaştırılıp yüz yüze uygulanmış ancak 362 tane ölçekten sağlıklı veriler elde edilebilmiştir. Araştırmanın örnekleminde elde edilen veriler SPSS 20.00 programı ile istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete ve yaşa göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarında da cinsiyet, meslek kıdemi, eğitim seviyeleri değişkenlerine göre farklılık olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu da saptanmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Sağlık, Öğretmen Görüşleri





## **ABSTRACT**

# **MASTER'S DEGREE THESIS RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL HEALTH ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS (SAMPLES OF KEMALPAŞA)**

Merve TEKEL

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Doç. Dr. Bertan AKYOL

2019, XX + 89 pages

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational justice and organizational health in accordance to the perceptions of primary and secondary school teachers. The system of the research, which was designed in the relational survey model, consists of public primary and secondary schools operating in the Kemalpaşa district of the İzmir province. According to the information obtained from the official website of Kemalpaşa District National Education Directorate, there are found to be a total number of 1082 teachers and administrators in the mentioned schools in the 2018-2019 academic year. The sample of the study consists of 420 teachers working in these public schools. The use of Personal Information Forms, the organizational Justice Scale and the organizational Health Scale were adapted to collect the research data. These scales were applied to 420 people, face to face within the scope of the research. However, amongst those 420 people, healthy data were obtained from 362 participants. The data obtained from the samples of the research was subjected to statistical analysis by using the SPSS 20.00 program.

According to the results of the study's results, the teachers' perceptions of organizational justice differed statistically according to gender and age. In addition, it was observed that teachers' perceptions of organizational health differed according to occupational seniority, gender and educational levels of degree. Also, it is observed that there is a significant relationship between teachers' perceptions of organizational justice and organizational health.

**KEYWORDS:** Organizational Justice, Organizational Health, Teachers' Opinions



## ÖNSÖZ

Tez aşamasına geçtiğim anlardan itibaren yaşadığım zor zamanlarda destekleyici, moral verici, babacan ve yüreklendirici tavırlarıyla yanımda duran değerli hocam Doc. Dr. Bertan AKYOL'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Aldığım Pedagojik Formasyon eğitiminden sonra Yüksek Lisans eğitime başlamaktaki hevesime en büyük katkısı olan, kendileri farkında olmasa da gerek akademik hayatıma gerek bugün olduğum kişiye olumlu yönde çok önemli etkileri olan Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Doç. Dr. Pınar Yengin SARP KAYA ve Doç. Dr. Erkan KIRAL'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Tezi yazamayacağımı düşündüğüm, pes ettiğim ve stresten hiçbir şey yapamadığım anlarda kendi durumunu hiç düşünmeden her zaman beni sakinleştirmeye çalışan ve her zaman her anlamda en büyük manevi destekçim olan canım annem Fatime BAKIR'a; maddi manevi her zaman arkamda olduğunu bildiğim canım babam Sebahattin BAKIR'a ; hem iş hayatımın yoğunluğu hem tez yazım aşamasının zorluğundan dolayı evdeki işlerin yükünü benden alan ve ani duygu değişimlerime sabırla dayanan canım hayat arkadaşım Mert Can TEKEL'e çok teşekkür ederim.

Araştırmanın beni en çok korkutan aşaması olan anket dağıtma sürecinde benim ne kadar gerildiğimi görüp ben teklif dahi etmeden benimle birlikte Kemalpaşa'daki okullarda anket dağıtan bir tanecik öğrencilerime ve hem iş arkadaşım hem can arkadaşım Burcu YAŞAR'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca Aydın'a geldiğim günlerde bana evini açıp büyük bir sorundan beni kurtaran, çok sıkıştığımı hissettiğim günlerde ve kendime inancımı kaybettiğimde beni her şeyin güzel olacağına inandırmaya çalışan canım arkadaşım Duygu KÖKSAL ile beni tez aşaması boyunca sürekli bilgilendiren değerli sınıf arkadaşım Eylül YOLBAKAN'a da çok teşekkür ediyorum.

Merve TEKEL



# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvii
TABLolar DİZİNİ.....	xix
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	6
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	6
1.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	10
1.1.1.1. Dağıtımsal adalet.....	10
1.1.1.2. İşlemsel adalet.....	12
1.1.1.3. Etkileşimsel adalet .....	14
1.1.2. Örgütsel Adalete Dair Kuramlar .....	14
1.1.2.1. Reaktif içerik kuramları .....	15
1.1.2.2. Proaktif içerik kuramları .....	16
1.1.2.3. Reaktif süreç kuramı .....	16
1.1.2.4. Proaktif süreç kuramı .....	17
1.1.3. Örgütsel Adaletin Sağlanması ile Elde Edilecek Sonuçlar .....	17
1.1.3.1. Bireysel sonuçlar.....	18
1.1.3.2. Örgütsel sonuçlar .....	18
1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Adalet.....	18
1.2. Örgütsel Sağlık Kavramı .....	20
1.2.1. Örgütsel Sağlığın Boyutları .....	22

1.2.1.1. Miles'in örgütsel sağlık boyutları.....	22
1.2.1.2. Parson'in örgütsel sağlık boyutları .....	23
1.2.1.3. Lyden ve Klingele'nin örgüt sağlığı boyutları .....	24
1.2.1.4. Peters-Waterman'in örgüt sağlığı boyutları .....	24
1.2.1.5. Hoy ve Feldman'in örgüt sağlığı boyutları.....	25
1.2.1.6. Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı boyutları .....	26
1.2.1.7. Akbaba'nın örgüt sağlığı boyutları.....	27
1.2.2. Örgütsel Sağlığı Etkileyen Unsurlar.....	27
1.2.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Birbirinden Ayrıldığı Noktalar.....	28
1.2.4. Örgüt Sağlığının Yükseltilmesi için Yararlı Eylemler .....	29
1.3. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Sağlığı .....	30
1.4. Sonuçları Açısından Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler .....	31
1.4. İlgili Araştırmalar .....	33
1.4.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar .....	33
1.4.2. Örgütsel Sağlık ile İlgili Çalışmalar .....	35
<b>2.BÖLÜM.....</b>	<b>38</b>
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>38</b>
2.1. Araştırmanın Modeli .....	38
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	38
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	40
2.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	42
2.5. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	42
<b>3.BÖLÜM.....</b>	<b>45</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>45</b>
3.1. Araştırmanın Tanımlayıcı ve Fark Analizlerine Dair Bulgular.....	45
3.2. Araştırmanın İlişki Analizlerine Dair Bulgular .....	63
<b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>66</b>

4.1. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	66
4.2. Araştırma Sonucunda Ortaya Konabilecek neriler .....	70
4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik neriler.....	70
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik neriler.....	71
<b>5. KAYNAKLAR.....</b>	<b>73</b>
<b>6. EKLER .....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>89</b>







## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Adams'ın Eşitlik Kuramı Diyagramı .....	9
Şekil 1. 2. Dağıtımsal Adaletin Gelişimi .....	12





## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Greenberg Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	15
Tablo 1.2. Reaktif İçerik Kuramları .....	15
Tablo 1.3. Miles'in Örgütsel Sağlık Boyutları .....	23
Tablo 1.4. Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Boyutları.....	23
Tablo 1.5. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	24
Tablo 1.6. Sağlıklı ve Sağlıksız Eğitim Kurumlarının Farkları.....	29
Tablo 1.7. Sonuçları Açısından Sağlıklı ve sağlıksız Örgütler .....	31
Tablo 1.8. Sonuçları Açısından Sağlıklı ve sağlıksız Örgütler .....	32
Tablo 2.1. Katılımcıların Frekans Dağılımlarına Dair Bulgular .....	39
Tablo 2.2. Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi.....	42
Tablo 2.3. Araştırmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	43
Tablo 2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	43
Tablo 2.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	43
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .....	45
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (devamı).....	46
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Dair Tanımlayıcı bulgular.....	47
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Bulgularının Karşılaştırılması .....	48
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması .....	49
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması.....	51
Tablo 3.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması.....	52

Tablo 3.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması .....	53
Tablo 3.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	54
Tablo 3.10. Örgütsel Sağlık Ölçeği Alt Boyutlarına Dair Tanımlayıcı Analiz Bulguları.....	55
Tablo 3.11. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine T Testi Bulgularının Göre Karşılaştırılması.....	56
Tablo 3.12. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 3.13. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması .....	58
Tablo 3.14. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Okullardaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması .....	59
Tablo 3.15. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması .....	60
Tablo 3.16. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sağlık Algıları Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları (n=362).....	61
Tablo 3.17. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sağlık Algıları Arasındaki İlişki Katsayıları (n=362).....	62

## GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın önemi, s ve konuyla alakalı araştırmaları bulunmaktadır. Problem durumunda literatür taraması yapılmıştır. Böylece araştırmanın problemi ile ilgili kavramsal bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

**Problem Durumu:** İnsan toplumsal bir varlıktır. Adalet, insanın toplumun bir üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olması yönüyle, çağdaş toplumlardaki en önemli konulardan biridir. Toplumlar için önemli olan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, işyerinde “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Lambert, 2003). Örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları kurumlardaki uygulamalara karşı geliştirdikleri adalet algılarıdır. Buna göre örgütsel adalet çalışanların, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını ifade etmektedir. (Greenberg, 1996).

Örgütsel adalet, yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yaygın bir şekilde araştırılan bir konudur. Pek çok çalışma, örgütsel adaletin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları olduğunu kanıtlamaktadır. Kuşkusuz adalet çalışanlar için en önemli motivasyon kaynaklarından biridir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Ancak adalet gibi kişiden kişiye değişen bir kavramın karşılığını somut bir şekilde bulmaya çalışmak kolay değildir. Bu nedenle adalet bir algı sorunudur. Aslında burada önemli olan mevcut bir adaletsizliğin olup olmamasından çok çalışanların yönetim faaliyetlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamamanın doğru ve sağlıklı olması ise genel olarak etkileşimli bir yönetime bağlıdır (Ardahan, 2010).

Eğitim sisteminde yaşanan nitelik sorunu, insan kaynakları çalışmalarına önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İnsan kaynakları çalışmalarının artırılmasının ise birçok yolu vardır. Bu yollardan biri de örgütsel adalet kavramına gereken önemin verilmesidir. Özel sektör örgütlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, öğretmenlerin performans, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak için örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla sağlanması büyük önem taşır. Örgütsel adaletin sağlandığı bir örgütte kişiler yaptıkları iş ve görevlerden kişisel doyum sağlarlar. Kişilerin çalıştıkları kurumlarda gerçekleşen uygulamaların adilliğine olan inançları ve yöneticilerine duydukları güven artar. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıkları gelişir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Eğitim örgütlerinde, örgütsel adaletin sağlanması ile yönetici ve öğretmenler arasında sosyal bağlar artar, iletişim

güçlenir. Bunun yanında kaynaklar etkin ve adaletli bir şekilde paylaşılır; görev ve sorumlulukların sınırları daha keskin bir şekilde çizilir (Çelik, 2011). Bu durum da ister istemez örgütün daha sağlıklı bir örgüt profiline sahip olmasını sağlar.

Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için verilen eğitimin niteliğinin geliştirilmesi çok önemlidir. Eğitimin niteliğinin artmasının yolu, ancak güdülenmiş ve işine gönülden bağlı öğretmenler ile sağlanabilmektedir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim işlerinde verimli olabilmeleri ise onların beklentilerinin karşılandığı, haklarının gözetildiği bir örgüt ortamında çalıştıklarını hissetmelerine bağlıdır. Haklarının gözetilmediği, beklentilerinin karşılanmadığı algısı ile çalışan bir öğretmenin işine kendini verebilmesi ve öğretimi nitelikli seviyede gerçekleştirmesi güçleşmektedir (Akdeniz, 2018).

Örgüt sağlığı, farklı disiplinlerce çeşitli şekillerde ele alınmış bir konudur. Örneğin eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların örgütsel ve yönetsel yapısı bakımından ele alır (Tsui ve Cheng, 1999 ). İnsan kaynakları yazarları ise “çalışanın verimliliği, etkinliği, iş tatmini, çalışma başarısı, kurumsal bağlılık ve sadakat duygusu oluşturmaya katkı sağlayan her türlü zihinsel, psikolojik ve fizyolojik koşulların oluşturduğu bir *iyilik hali* ” şeklinde ele alırlar (Tutar, 2010).

Parsons, Bales ve Sils (1953); Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991); Hoy ve Miskel örgütsel sağlık kavramını “örgütün başarılı bir şekilde kendisini çevresine adapte edebilme, üyeleri arasında birliktelik sağlayabilme ve hedeflere ulaşabilme yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Korkmaz, 2005, s.531).

Örgütsel sağlık, okulların amaçlarını gerçekleştirme, uyum sağlama ve değişme çabalarında oldukça önemli bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bilindiği üzere okullar bireylerin yetiştirildikleri ortamlardan en önemlisidir. Altun (2001)’a göre sağlıklı bireylerin yetiştirilebilmesi için sağlıklı okulların varlığı şarttır. Ayrıca Altun (2001) örgüt sağlığının, okulun psiko-sosyal durumunu gösterdiğini de belirtmiştir.

Tsui ve Cheng (1999), okullardaki örgütsel sağlık kavramını öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin durumu ile ilgili olarak iki şekilde ele almıştır. İlk olarak okul, öğretmenler, yöneticiler ve öğrenciler ile birlikte okulun geleceği için rol aldıkları sosyal bir sistemdir. İkinci olarak ise sağlıklı bir okul, fonksiyonlarını düzgün ve etkili şekilde gerçekleştiren okuldur. Buna göre sağlıklı okullarda teknik, yönetsel ve kurumsal fonksiyonlar bir uyum içerisinde çalışırken okul, dışarıdan gelen baskı ve müdahalelerden

etkilenmeden hedeflerini yerine getirmeye çalışır.

Örgütsel adalet algılarının örgüt ortamında birçok değişkenle ilişkisinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu değişkenlerden bazılarında örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık, örgütsel performans ve örgütsel etkililik örnek olarak verilebilir (Çelik, 2011). Örgütsel sağlık saymış olduğumuz bu değişkenleri genel olarak kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle bir örgütte çalışan kişilerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sağlık algıları arasında da bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda okulların sağlıklı bir yapıya sahip olması giderek önem kazanmıştır. Hoy ve Tarter'a göre ancak sağlıklı okullar başarılı şekilde kendilerini buldukları çevreye adapte edebilirler. Bunun yanında ancak sağlıklı okullarda öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve çevre büyük bir iş birliği içerisinde hareket edebilir (Akt. Korkmaz, 2005).

Yapılan alanyazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel sağlık konuları hakkındaki çalışmaların giderek arttığı ancak bu konuların eğitim ve eğitim dışı örgütlerde bir arada çok fazla çalışılmadığı görülmüştür. Bu nedenle öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet ile örgütsel sağlık algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmayı ve öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgüt sağlığı algı düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma ile alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

### **Problem Cümlesi:**

Bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

“Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasında nasıl bir ilişki vardır?”

### **Alt Problemler:**

1. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili algılarında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi,

eğitim durumu değişkenlerine göre genel ve alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kısmında eğitim veren devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemektir.

**Önem:** Araştırma, ilgili literatür çalışmalarına dayalı olarak ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algıları arasındaki ilişkiyi saptama noktasında önem taşımaktadır.

Bilindiği gibi okullar, öğretmenlerin hayatının büyük bir bölümünün geçtiği eğitim örgütleridir. Bu yüzden okul yaşamındaki niteliğin artırılmasının öğretmenlerin yaşam kalitesini de etkileyeceği düşünülmektedir. Bu niteliğin artırılabilmesi ise ancak sağlıklı bir okul ile mümkündür.

Sağlıklı bir okul öğretmen açısından bakıldığında, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü bir durumu ifade eder. Akademik başarının öne çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği anlayışının egemen olduğu bir ortamda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları göz ardı edilmemelidir. Çalıştıkları okullarda kendilerine yönelik bir adaletsizliğin yapıldığını düşünen öğretmenler; bu durumu zamanla davranışlarına yansıtacaklardır. İşe gelmeye karşı isteksizlik, kendini yaptığı işe verememe, yapması gereken evrak işlerinden başka bir şey ile ilgilenmeme, ders süresince yüzeysel bilgilerle zamanı geçirme gibi olumsuz davranışlar buna örnek verilebilir. Bu durum ise doğrudan okuldaki eğitimin kalitesini düşürecektir.

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sağlığın ilişkili olduğu birçok etmen olduğu ortaya çıkmıştır. Adalet, bu etmenlerden biridir ve okullardaki sağlıklı çalışma ortamının oluşturulmasında oldukça büyük bir önemi olduğuna inanılmaktadır. Ancak örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyen araştırma sayısı çok fazla değildir. Bu nedenle araştırmanın, örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi belirleyerek alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın öğretmenlerin



örgütsel adalet algıları ile örgütsel sağlık algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirleyip okullarda daha iyi bir eğitimin verilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

**Varsayımlar:** Araştırmanın amacı ve önemi göz önüne alınarak aşağıdaki varsayımlar belirlenmiştir:

1. İlkokul, ortaokul ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Düzeyleri okulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre belirlenebilir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yansıttıkları düşünceler, onların gerçek algılarını oluşturmaktadır.

3. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sağlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları, örgütsel sağlığın anlamlı bir yordayıcısıdır.

**Sınırlılıklar:** Araştırmaya ilişkin sınırlılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Araştırma 2018-2019 eğitim- öğretim yılında İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki okullarla sınırlıdır.

2. Araştırma Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık ölçekleri ile sınırlıdır.

3. Araştırma öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

# 1. BÖLÜM

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Öncelikle adalet algısının genel tanımına, örgütsel anlamda adaletin tanım ve önemine, örgütsel adaletin boyutlarına ardından örgütsel adaletin kuramlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise örgütsel sağlığın tanım ve boyutlarına yer verilmiştir. Son olarak da eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel sağlık ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

### 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal yaşamın başlamasıyla birlikte adalet kavramı da toplumun bir parçası haline gelmiştir. Adalet, çok eski zamanlardan günümüze gelen bir kavramdır. Bu yüzden de adalet hakkında farklı tanımlamalar ile karşılaşmak mümkündür. Bunun sebeplerinden birisi bireysel yargıların farklılık göstermesi, diğeri ise ideal olan adalete ulaşmaya karşı gösterilen uğraştır (Uslu ve Çavuş, 2014). Adalet kavramı genellikle “eşitlik” kavramı ile eş anlamlı görülmektedir (Günay, 2014). Ancak bu doğru değildir. Adalet kavramı için genel olarak eşitlere eşit davranmak diyebiliriz (Uslu ve Çavuş, 2014). Raphael (2001) 'e göre adaletin temelinde hukuk, etik ve politika yer alır. Buradan da anlaşılacağı gibi adalet kavramı benzer başka kavramlarla yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Oysaki örgütsel adaletin anlaşılabilmesi için adalet kavramının net bir şekilde anlaşılması gerekir.

Adalet kavramı, tarihin başlangıcından günümüze kadar uzanan gerek araştırmacıların gerek filozofların ve gerekse bilim insanlarının ilgilendiği bir konu olmuştur. Sokrates, Platon, Aristo, Utopian, Kant, Rawls, Hobbes, Grotius ve Mills adalet kavramı ile ilgili çeşitli çalışmaları olan filozoflar olarak sayılabilir (Greenberg ve Bies, 1992).

Sokrates ahlak felsefesinin kurucusu olarak kabul edilir. Sokrates için ahlakın ne olduğunu, adaletin ve adaletsizliğin ne olduğunu belirten ilk büyük adımları atan filozof olduğu söylenebilir. Sokrates'e göre iyi olmak ahlaklı olmaktan geçerd ve birey ancak bu sayede erdemli bir insana dönüşebilirdi. Buradan yola çıkan Sokrates'e göre adalet, iyi olanı kötü olandan ayırabilme bilgisine sahip olmaktır (Karagöz, 2002).

Sokrates'in öğrencisi olan Platon ise adaletin gerçekleştirilebilmesi için tüm

bireylere aynı şeylerin verilmesi gerektiğini (mutlak eşitlik) savunmuştur. Sokrates ve Platon'dan sonra kavram ile ilgili görüşlerini bildiren Aristo ise konuyu daha geniş bir açıdan ele almıştır. Aristo adaleti, bireyin bakış açısından toplumun bakış açısına taşımıştır. Aristo, toplumda adaletin temelini ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüştür. Adalet kavramını “dağıtıcı adalet”, “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” olmak üzere ikiye ayırmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010). Güriz (2001) 'e göre dağıtıcı adalet şeref ve malların dağıtılmasını ifade ederken denkleştirici adalet hukuki ilişkide taraf olanların eşit muamele görmesini ifade etmektedir.

Kavram ile ilgili filozoflar tarafından yapılan diğer tanımlamalar şu şekildedir: Hollandalı hukukçu Grotius adaleti sözüne bağlı kalmak olarak belirtmiştir. İngiliz düşünür Hobbes ise adaletsizliği sözleşmeye uymamak olarak değerlendirmiştir. Alman Filozof olan Kant ise adaleti üç unsur ile betimlemiştir. Bunlar: şerefli yaşamak, kimseye zarar vermemek ve herkese payına düşeni vermektir (Güriz, 2001). Bunların yanında John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010). Roma Hukuku'nda adalet “herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba harcanması” şeklinde tanımlanmıştır. İslamiyet'te ise “insanlar arasında dil, din, kültür, bilgi, makam ve mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme” olarak tanımlanmıştır (Güriz, 2001). Yukarıda vermiş olduğumuz tanımlardaki çeşitlilik ve farklılıkların nedeni olarak düşünürlerin yaşadığı zaman ve koşulların farklı olmasını öne sürebiliriz. Anlaşılacağı gibi zaman ve koşul farklılıkları adalet kavramının değerlendirilme şeklini de etkilemiştir.

Adalet, haklılık ve doğruluğun ifadesidir. Adalet kelimesinin kökünü “adl ” sözcüğü oluşturur ve bu sözcük İngilizcedeki “justice ” in karşılığına denk gelmektedir. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just ” ise bir sistemin ya da yapının iyi çalışması için gereken şeylerin yapılması anlamında kullanılmaktadır (İçerli, 2010). Türk Dil Kurumu'na göre (2019) adalet “ yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr adresinden 09.08.2019 tarihinde edinilmiştir ). Günlük dilimizde ise adalet kavramını, bir davranışın veya hareketin, uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylere karşı dürüstlüğü ifade etmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010).

Adalet kavramı kısaca insanların haklarına saygı göstermek, herkesi eşit tutmak ve insanlara hakkını vermek şeklinde tanımlanabilir. Bunun yanında adalet, insan

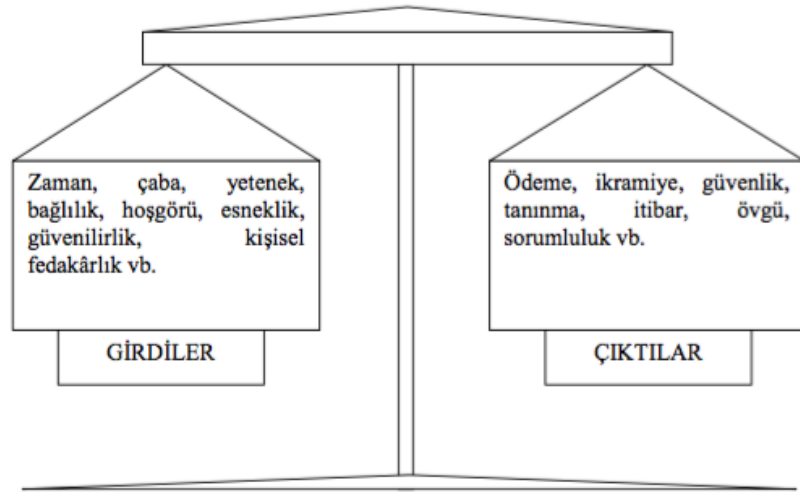
topluluklarının temelini de oluşturmaktadır. Rawls (1971)'e göre adalet sosyal örgütlerin temel niteliğini oluşturur ve iki ilkedен meydana gelir. İlkelerden ilki her kişinin sivil özgürlükler bakımından eşit haklara sahip olması diğeri ise kişilere eşit fırsatlar tanınmasıdır (Akt. Özer ve Urtekin, 2007). Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere adalet kavramı ilk önce felsefe alanında incelenmiş daha sonra da sosyal bilimler alanına kaymıştır (Günay, 2014, s.8). Sonuç olarak adalet kavramıyla ilgili geçmişten günümüze geniş bir alanyazın oluşturulmuş ve iş yerinde, çalışma ortamlarında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990) .

Örgüt kavramını, belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı iş birliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çabalardan oluşan gruplar şeklinde tanımlayabiliriz (Taş, 2014). Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de istediği hedefe ulaşabilmek, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için çalışanlarının davranışları ile ilgili durumları dikkate almalıdır. Çalışanlarının davranışlarının istenen düzeye gelebilmesi için örgütlere bazı görevler düşmektedir. Bu görevlerden belki de en önemlisi örgütlerin, çalışanlarının bazı ihtiyaçlarına cevap vermesidir. İşte örgütsel adalet bu ihtiyaçların en temel olanlarından birisidir (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Koçel (2014)'e göre örgütsel adalet kavramı, bir örgütte uygulanan kuralların net olmasını, kişiden kişiye farklı yaptırımların olmamasını, farklılık olsa bile bunun nedenlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Polat (2007, s.10)'a göre ise örgüt içinde çalışanların kendilerine ne derecede adil davranıldığı hakkındaki algılarıdır.

Örgütsel adalet kavramının temeli, Jay Adams'ın uzun yıllar General Elektrik Şirketi üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucu ortaya çıkan “Eşitlik Kuramı” na dayanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016). Eşitlik kuramına göre, bireylerin çalışmalarından aldıkları başarılar ve sağladıkları doyum dereceleri, çalışma ortamlarında algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik durumu ile bağlantılıdır (Bal, 2014). Bu nedenle, bir örgütte çalışanın işteki başarıları karşılığında elde ettiği yararlar ya da çıkarlar diğeri çalışanın başarıları karşılığında elde ettiği yararlar ya da çıkarlar veya ödüller ile sürekli karşılaştırılır (Özkalp ve Kırel, 2016). Kurama göre çalışanların, eğitim, emek ve deneyimleri çalıştıkları örgütler için birer girdidir. Yaptıkları iş karşılığında ödeme veya terfi gibi çıktılar alırlar (Bal, 2014). Adams 'a göre yapılan karşılaştırma sonucunda durumun aleyhinde olduğunu düşünen çalışan, örgüte sağladığı girdileri azaltma yoluna gidebileceği gibi örgütten ayrılmayı da seçebilir.

Eşitliğin sağlandığına inanan çalışan ise huzurlu bir şekilde çalışmasına devam edecektir (Akt. Baş, 2010, s.19). Aşağıdaki Şekil 1.1 de Adams'ın eşitlik kuramı verilmektedir.



Şekil 1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı Diyagramı

**Kaynak:** E. Günay, *İşgörenlerin Adalet Algılamaları ve Örgüt içi İletişimin Rolü; Sağlık Çalışanları Üzerine bir Araştırma*, YL Tezi, 2014, s.15

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucu ortaya çıkan maliyet ve faydaların çalışanlar arasında ne şekilde dağıtıldığı ile ilgilenen bir kavramdır (Zengin ve Kaygın, 2016). Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere bağlı olan yönetsel kararların değerlendirilmesini sağlar (İçerli, 2010). Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel adalet; iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma gibi faktörler ile bağlantılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Ayrıca son zamanlarda yapılan araştırmalar sayesinde, örgütsel adalet ile örgüt içerisinde yaşanan adaletsizlik durumu sonucunda oluşan saldırganlık, sapkınlık, intikam, misilleme gibi davranışların arasında da bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Ambrose, 2002).

Çalışanlar, mevcut olan bir durumu algılama biçimlerine göre davranışlarına yön verirler. Bu yüzden de çalışanların örgütün adil olup olmadığına dair algıları, örgütsel adalet kavramının önemini gösterir. Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden yola çıkarak; yöneticilerin, çalışanlarının terfi ya da görev dağılımındaki taraflı tutumları, performans değerlendirme sistemlerindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulmaması ve ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler örgütsel adalet algısını

yıpratırken örgüte de zarar verir (İçerli, 2010).

Eskiden örgütsel adaleti sağlamanın yalnızca çalışanların elde ettikleri sonuçlara bağlı olduğu düşünülürdü. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar örgütsel adaletin sağlanmasında kullanılan yöntemler ve kişilerarası davranışların adil olmasının da bir o kadar önemli olduğunu göstermiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Böylece bir örgüt içerisinde örgütsel adaleti sağlamanın birçok yolu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu yollar sayesinde çalışanlar kendilerine çeşitli ölçüler belirleyerek kendilerine adil davranılıp davranılmadığını anlarlar. Çalışanların, kaynakların dağıtılmasına dair adalet algıları *dağıtımsal adalet*, kaynakların dağıtımı sırasında alınan kararlara ilişkin adalet algısı *işlemsel adalet* ve örgütte hem aynı hem de farklı konumlarda çalışanların birbirleri ile etkileşimleri ise *etkileşimsel adalet* olarak adlandırılır. İşte bu üç farklı adalet algısı da örgütsel adaletin boyutlarını oluşturur (Bal, 2014).

### **1.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Yapılan ilk araştırmalarda örgütsel adalet iki türde incelendiği görülmektedir. Bunlar, dağıtım adaleti ve işlem adaletidir. Bundan sonraki araştırmalarda Greenberg örgütsel adalet kavramına bilgiye dayalı adalet ve kişilerarası adalet boyutlarını da eklemiştir (Özkalp ve Kirel, 2016). Ancak yapılan alan yazın incelemeleri sonucunda örgütsel adaletin üç boyutta ele alındığı görülmüştür. Bu yüzden bu çalışmada örgütsel adalet üçe ayrılarak incelenmiştir. Bunlar;

- Dağıtım adaleti
- İşlemsel Adalet
- Etkileşimsel Adalet (Bilgi ve kişilerarası adalet)'dir.

#### **1.1.1.1. Dağıtımsal adalet**

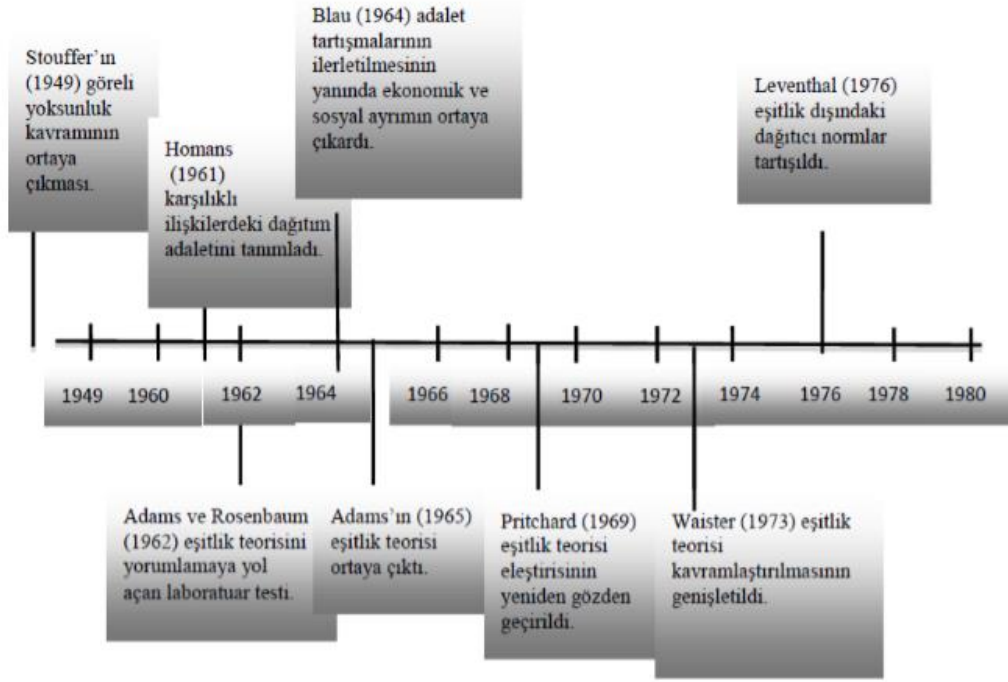
Bireylerin elde ettikleri kazanımlara karşı geliştirdikleri adalet algısıdır. Yapılan dağıtımın adil olarak algılanması için dağıtımın mevcut dağıtım normlarıyla tutarlı olması beklenir (Özkalp ve Kirel, 2016 ; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Dağıtımsal adalet kaynağını Adams'ın eşitlik kuramından alır (İşcan ve Sayın, 2010; Bal, 2014; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Bu kuramın temelinde eşit çabanın eşit sonuç

getirmesi düşüncesi yer alır (İşcan ve Sayın, 2010). Güç, zaman, bilişsel kaynaklar gibi girdilerin eşit dağıtılması sonucunda elde edilen ödeme, performans değerlendirmesi gibi çıktıların dağıtımının adilliğine olan inançtan dolayı çalışanlar kendi elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile kıyaslarlar (Bal, 2014). Yapılan kıyaslamaların sonucunda çalışanlar, kendilerine karşı yapılmış bir eşitsizlik hissederse adalet algıları zarar görür. Bu durum karşısında kızgınlık, mutsuzluk, suçluluk ve hatta gurursuz gibi olumsuz hislere kapılabilirler (Taş, 2014). Bu da dağıtımsal adaletin örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkileri düzeltme amacına ters bir durumu meydana getirir (Özkalp ve Kırrel, 2016).

Dağıtımsal adalette en önemli şey dağıtımın belli normlara göre yapılmasıdır. Birçok örgüt bu normu eşitlik olarak belirlemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Bu normu kullanan yöneticiler, ödül ve cezaların dağıtılmasını performansa dayalı olacak şekilde yapar. Ancak buradan herkesin aynı ödül ya da cezayı alacakları sonucuna ulaşamaz. Çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları ile doğru orantılı olacak şekilde ödüllendirilir ya da cezalandırılırlar. Burada yöneticilerin kaçınması gereken şey, çıktıların çalışanların yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi özelliklerine göre dağıtmasıdır (İşcan ve Sayın, 2010).

Greenberg (1987), çıktıların dağıtımıyla ilgili üç kural olduğunu belirtmiştir. Bu kurallar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçlardır. Hakkaniyet kuralına göre dağıtım işlemi çalışanların çabası ile orantılı şekilde yapılmalıdır. Eşitlik kuralına göre ise yapılacak ödül paylaşımında herkes aynı şansa sahip olmalıdır. İhtiyaç kuralında da bireylerin ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır. Bir örgütte elde edilen başarı karşısında paraya ihtiyacı olan birine prim verilirken uzun zamandır tatile gidemeyen birini de tatile göndermek buna örnek verilebilir (Karademir ve Çoban, 2011). Aşağıdaki Şekil 1.2. de Colquit, Greenberg ve Zapata-Phelan (2005) 'nin dağıtımsal adalet üzerine yapmış olduğu çalışmalar yer almaktadır.



Şekil 1.2. Dağıtımsal Adaletin Gelişimi

**Kaynak:** J. A. Colquitt, J. Greenberg ve C.P. Zapata-Phelan, *What is organizational justice? A historical overview. Handbook of organizational justice*,. 2005, s.8

Sonuç olarak dağıtımsal adalet için örgütsel kaynakların dağıtımının doğruluk ve dürüstlüğü ile ilgilendiğini söyleyebiliriz (Tutar, 2007). Koçel (2014)'e göre yapılan dağıtım sonucunda eşitsizlik algılayan çalışanlar karşılıklı olarak kendilerinin ve diğer çalışanların amaçlarını engellemeye çalışırlar. Kendisinin diğer çalışanlardan farklı bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu düşünen bir çalışanın bu gibi olumsuz davranışlar sergilemesi anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü çalışan kendini dışlanmış, geride bırakılmış ve işe yaramaz olarak görebilir. Dağıtımsal adalette yaşanan bu gibi olumsuz algılayışlar sonucunda kazanımların belirlenmesinde izlenen süreçlerin adilliği ile ilgili araştırmalar başlamış bu da işlemsel adaleti doğurmuştur (Günay, 2014).

### 1.1.1.2. İşlemsel adalet

İşlemsel adalet alınan kararlar ve yapılan kazanım dağıtımlarında kullanılan sürecin adaleti olarak tanımlanabilir (Gilliland, 2008 ). İşlemsel adalet verilen veya alınan bir karardaki sürecin adil olup olmadığının algılandığı bir adalet boyutudur (Özkalp ve Kirel, 2016).



Moon ve Kamdar (2008) 'a göre ise işlemsel adalet çalışanların alınan kararlara katılabilme ve karar alma sürecindeki tarafsızlık ile ilgili algılarını ifade eder. Bu kararlar; kaynaklar, yaptırımlar veya iş dağıtımı ile ilgili olabilir. Karar her ne ile ilgili olursa olsun, eğer ön yargısız veya tarafsız bir şekilde alınmıyorsa çalışanlar örgüt için değerli ve vazgeçilmez oldukları hissine kapılır. Ancak kararlar değişken veya dengesiz bir şekilde alınmıyorsa çalışanlar örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başlar (Tyler ve Blader, 2003).

Levental (1976) 'a göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunur. Bu kurallar ise şunlardır:

- **“Tutarlılık Kuralı:** *Alınacak kararların birbirleri ile tutarlı olması*
- **Doğruluk Kuralı:** *Bilgiler doğru verilmelidir.*
- **Esneklik Kuralı:** *Alınan bazı kararlarda çalışanların itirazları veya o kararlarda düzeltirebilme haklarının olması*
- **Ön Yargılı Olmama Kuralı:** *Örgüt çalışanlarına karşı ön yargılı davranmama*
- **Temsilcilik Kuralları:** *Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuraldır.*
- **Etik Kural:** *Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.”*

İnsanların işlemsel adalete bu derece önem vermesinin çeşitli nedenleri vardır. Bu çalışmada bu nedenler üç madde altında ele alınmıştır. Nedenlerden birincisi adalet veya adillik kavramının insanların içinde sonlanan ve sonucu olan bir olgu olmasıdır. İkincisi ancak adil süreçlerin gelecek ödülleri garanti edebilmesidir. Üçüncüsü ise adillik değerinin örgüt içinde iletişim ile yayılmasıyla ilgilidir. Bu sayede çalışanlar, örgütlerinin kendi haklarına saygılı olduğunu düşünürler ve örgütlerine karşı güvenleri artar (Özkalp ve Kırel, 2016).

Dağıtımsal adalet bireylerin elde ettikleri kazanç miktarlarına yönelik adalet algılamalarını ele alırken, işlemsel adalet bu kazanımların belirlenmesinde hangi yöntemlerin ne şekilde seçildiğine yönelik algılamalardır (Zengin ve Kaygın, 2016).

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamalardan da anlaşılacağı gibi dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü adil bir şekilde ortaya konmaması bir uygulamanın sonuçları da adil olmayacaktır (Bal, 2014; Zengin ve Kaygın, 2016).

### **1.1.1.3. Etkileşimsel adalet**

Kişiler arası karşılıklı ilişkilerde çalışanlar gördükleri muameleye ilişkin olarak bir adalet türü geliştirirler. Çalışanların gördükleri muameleye yönelik algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Bies, 2001). Bir örgütte etkileşimsel adaletin sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerinde saygılı olması önemli bir noktadır. Bunun yanında yöneticilerin çalışanlara kaba, kırıcı, uygunsuz, saldırgan, onura dokunan bir şekilde söylem ve davranışlar sergilemekten kaçınmaları gerekir. Çünkü yöneticiler bunun gibi davranışları sergilediklerinde çalışanların etkileşimsel adalet algıları olumsuz etkilenir. Bu da çalışanların stres, yorgunluk, endişe gibi olumsuz hislere kapılmalarına yol açar (Colquitt Lepine ve Wesson, 2011).

Etkileşimsel adalet ilk kez Bies ve Moag tarafından ortaya konmuştur (Taş, 2014). Bies ve Moag etkileşimsel adaletin iki boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar *kişilerarası etkileşimsel adalet* ve *bilgilendirme adaletidir*. Buna göre işlemleri oluşturan ya da otorite sahibi olanların çalışanlara nazik, itibarlı, saygılı bir şekilde davranması kişiler arası etkileşimsel adalet boyutunu ifade eder. İşlemlerin neden belirli bir şekilde yapıldığı ve kazanımların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında çalışanlara yapılan açıklamalar ise bilgilendirme adaletidir ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016 )

Greenberg, 1993 yılında yayınladığı çalışmasında etkileşimsel adaletin boyutları olan kişiler arası ve bilgisel adaleti tanımlamıştır (Robinson, 2004, s.11). Buna göre kişiler arası adalet; “kazanımları bireylerin çalışanlara ne ölçüde saygı, nezaket ve değer gösterdiğine ilişkin tavırlar” , bilgisel adalet ise “kazanımların dağıtımları ile ilgili ne kadar bilgi paylaşımı yapıldığı” şeklinde ifade edilmiştir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.22).

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Dair Kuramlar**

Örgütsel adalet ile ilgili ortaya koyulan kuramlar sıklıkla Greenberg tarafından yapılmış olan sınıflandırmayı temel almaktadır. Bu sınıflandırmada örgütsel adalet tepkisel (reaktif) –tedbiri (proaktif) ve süreç –içerik şeklinde iki boyut ortaya konmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.1.’de Greenberg tarafından oluşturulan adalet teorilerinin

sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 1.1. Greenberg Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<i>Reaktif</i>	Reaktif-İçerik Teoriler	Reaktif-Süreç Teoriler
	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	İşlem Adaleti Teorisi (Thibault ve Walker, 1975)
<i>Proaktif</i>	Proaktif-İçerik Teoriler	Proaktif-Süreç Teorileri
	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976,1980)	Dağıtım Tercih teorisi (Leventhal vd., 1980)

**Kaynak:** J. Greenberg, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review*, 1987, s.10

### 1.1.2.1. Reaktif içerik kuramları

Bu kuramlar bireylerin kendileri ile ilgili gerçekleştirilen adaletsiz davranışlara verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Greenberg (1987)'e göre bu kuramlar kapsam olarak bireylerin adaletsiz durumlar karşısında tepkisel olarak negatif hislere sahip olduklarını ve bu hislerini de davranışlarına yansıtıklarını savunmaktadır. Bireylerin örgüt bünyesinde kaynakların ve ödüllerin dağıtımına verdikleri tepkileri inceleyen bu kuramlar aynı zamanda bu konudaki arzu edilmeyen durumları da ortadan kaldıracabilecek tepkilere dayalı davranışları da dikkate almaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014).

Reaktif İçerik Kuramı kapsamında ele alınabilecek kuramlar ve kapsamları aşağıdaki Tablo 1.2.'de derlenmiştir.

Tablo 1.2. Reaktif İçerik Kuramları

Kuram Adı	Kapsam
Homans Dağıtım Adaleti Kuramı	Bu kuramda temel savunulan nokta dağıtımdaki eşitsizliklerin adaletsizlik yarattığı ve bunun giderilmesi için dağıtımın tüm örgüt çalışanları arasında dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğidir (Çakır, 2006)
Adams'ın Eşitlik Kuramı	Örgütsel adalet kavramının dayanak noktası olarak nitelenebilecek bir kuramdır. Çalışan birey karşılaştırma yaptığı diğer bireylerin kazançlarının kendisinden fazla olmasının bir adaletsizliğe kaynak olduğunu fark ettiği takdirde bu dengesizliği ortadan kaldırmak adına kazancını arttırmaya yönelik davranışlar sergiler (Fortin, 2008, s.4).

Tablo 1.3. Reaktif İçerik Kuramları (devamı)

Walster'in Eşitlik Kuramı	Bu kurama göre çalışan bireyler en yüksek kazancı elde etmek için çaba sarf ederler. Örgütler de bünyesindeki çalışanlar arasında kazancı eşit dağıtmaya yönelik bir yapı yaratırlar. Çalışanlar örgüt bünyesinde bu anlamda kendilerine yönelik bir eşitsizlik olduğunu düşündükleri zaman olumsuz duygular hissetmektedirler. Bu eşitsizliğin ortadan kaldırılması için belirli kurallar ortaya konmalıdır (İçerli, 2010, s.72).
Crosby Göreceli Mahrumiyet Kuramı	Eşitlikten faydalanmada eksik kalan bireylerin durumlarını açıklamaya odaklanmış bir kuramdır. Bu kurama göre bireyler örgüt içi ödül paylaşımına dair bazı noktalarda örgüt içi ya da dışı çeşitli karşılaştırmalarda bulunurlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda herhangi bir mahrumiyet ya da kırılma hissi söz konusu olduğunda ise çeşitli olumsuz tepkilerde bulunabilirler (Fortin, 2008, s.5)

### 1.1.2.2. Proaktif içerik kuramları

Reaktif içerik kuramlarından farklı olarak proaktif içerik kuramları adaletsiz kazanç durumlarına verilen tepki ile ilgilenmek yerine çalışanlar tarafından adaletli dağıtımların nasıl kazanılacağını dikkate almaktadır. Bu noktada Leventhal'ın adalet yargısı yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım ödüllerin adaletli bir sistemle dağıtımı ve işverenin katkısına paralel kazanımlar elde edilmesini temel almaktadır ( Eroğlu, 2009).

Adalet yargısı yaklaşımına göre iş görenler dağıtım kararlarının adaletli olabilmesi için mevcut durumun özelliklerine göre değişen, birbirinden farklı kararlar alabilmektedir. Örneğin ilgili ödüller sosyal olarak bir uyumun yakalanmasının amaçlandığı durumlarda eşit olarak dağıtılabılırken bireylerin gereksinimlerinin göz önüne alınabileceği durumlarda bu eşitlik durumu gözeticilerden de dağıtılabılır (Leventhal , 1976).

### 1.1.2.3. Reaktif süreç kuramı

Reaktif süreç kuramı karar alma ile ilgili süreçlerin adaletli işleyişi üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların üzerinde kontrol sahibi oldukları süreçlerde diğerlerine göre çok daha yüksek tatmin seviyelerine ulaştıklarını ve süreç kontrolü sonrası ortaya konan kararların da adillik seviyesinin daha yüksek olduğunu savunan kuram bu açıdan farklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987).

Dağıtıcı ile dağıtımdan pay sağlayan taraflar arasındaki sorunlara çözüm yolu yaratmaya çalışan bu kuramda çözümsüzlük noktasında olan iki taraf ile çözüm yaratmayı

amaçlayan üçüncü bir tarafında varlığı söz konusudur. Çözumsuzlüğün sona erdirilmesine yönelik olarak süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere iki aşamadan söz etmek mümkündür (İçerli, 2010).

#### **1.1.2.4. Proaktif süreç kuramı**

Bu kuramın odak noktasında örgüt bünyesindeki süreçlerin işleyişlerinin adil bir şekilde gerçekleşmesine yönelik olarak hangi işlemsel süreçlerin etkin olması gerektiği sorusu yer almaktadır. Bir başka açıdan bu kuram dağıtım süreçlerinin adil bir yapıda oluşması için dağıtımı yapan taraf üzerine kurulmuş bir örgütsel adalet kuramıdır (Baykal, 2013).

Örgüt bünyesinde adil bir dağıtımın ve adaletin söz konusu olması için mutlaka sahip olunması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Çeşitli kuralların benimsenmesi ve bu kuralların tutarlı bir şekilde takip edilmesi
- Gerçek bilgiye eksiksiz bir erişimin mümkün olması
- Karar verme gücünü elinde bulunduran mekanizmanın yapısının açık bir şekilde tanımlanmış olması
- İş görenlerin ön yargıdan uzak tutulması
- Güvenlik için gerekli önlemlerin alınması
- İş görenlerin kabul etmedikleri unsurların net bir şekilde öğrenilebilmesine yönelik olarak öneri ve şikayetlerin dikkate alınması
- Örgütle ilgili işlemlerin iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi ile ilgili fırsatların oluşturulması
- Genel olarak kabul görmekte olan etik ve ahlak kurallarının ortaya konması

#### **1.1.3. Örgütsel Adaletin Sağlanması ile Elde Edilecek Sonuçlar**

Örgütlerde yönetici konumunda bulunan bireylerin en temel görevlerinden biri çalışanların yöneticiler ve örgütün kendisine yönelik olarak olumlu ilişkiler kurmasını sağlamaktır. Bu açıdan örgütsel adaletin kilit bir rol üstlendiği söylenebilir. Çalışanların

kendilerine dair tutum ve davranışları da örgütsel adaletin önemli bir bileşenidir. Bu açıdan örgütsel adaletin sağlanması ile elde edilecek sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır (İyigün, 2012).

#### **1.1.3.1. Bireysel sonuçlar**

Örgütsel adalet çalışanların davranışları ve performansları üzerinde doğrudan etkili olan bir kavramdır. Bu açıdan iş verenlerin de üzerinde durması gereken bir kavram olarak da öne çıkmaktadır. Çalışanların örgüt bünyesinde elde ettikleri kazanımların adil ve katılımcı bir şekilde dağıtılması yönünde bir beklentileri söz konusudur. Örgütlerini ve yöneticilerini adil olarak değerlendiren çalışanlar bu değerlendirmelerini davranış ve tutumlarına da yansıtmaktadır.

Örneğin terfi, ücret, disiplinsel yaptırımlar gibi konularda çalışanlarda bir adaletsizlik algısı oluştuğu takdirde bu durum çalışanların doğrudan örgüte yönelik olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine sebep olabilmektedir. Bu açıdan örgüt açısından adaletin bireysel boyutunun ya da sonuçlarının büyük önem taşıdığı görülmektedir (İçerli, 2010).

#### **1.1.3.2. Örgütsel sonuçlar**

Örgütsel adalet günümüzün örgüt yapıları içerisinde en önemli örgütsel bileşenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bir denge unsuru olarak ele alındığında örgütsel adaletin sağlanmasının örgüt açısından yarattığı sonuçlar da daha belirgin hale gelmektedir (Yıldırım, 2007). Örgütler ya da kurumların adil oldukları ölçüde çalışanlarından olumlu tepkiler alacaklarını söylemek ve çalışan motivasyonu ile bağlılığının örgütsel adaletin sağlanması ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymak mümkündür (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütlerin verimli yapılar olarak işleyişlerine devam edebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından çalışanların motivasyonunun sağlanması, tutum ve davranışlarının örgüte fayda yaratacak şekilde yönlendirilmesi çok önemlidir. Bu noktada örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi örgütsel adaletin elde edilmesi ile doğrudan ilişkili bir durum olarak ön plana çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

#### **1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Adalet**

Adalet kavramı örgütlerde bireyleri ve örgütü ilgilendiren pek çok kavramla uyumlu

ya da etkileşimli haldedir. Çünkü temelde bireylerin adalet algıları bireyde oluşacak pek duyguda önemli rol oynamaktadır (Jasso, 2006). Çalışanların yüksek adalet algısına sahip olması, örgütün belirlediği hedeflere erişmesinde bireylerin arzu edilen davranışları ortaya koymasını sağlarken, düşük adalet algısı ise öfke, nefret gibi negatif duyguların ortaya çıkmasına sebep olarak bu hedeflere erişimi güçleştirmektedir (Hess, 2003).

Diğer örgüt yapılarında olduğu gibi eğitim örgütlerinde de benzer durumlardan söz etmek mümkündür. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerde oluşabilecek olumsuz adalet algılarının önlenmesi ya da ortadan kaldırılmasına yönelik davranışları sergilenmesi, kurum yöneticilerinin önemli görevlerindedir (Dündar, 2011). Bunun başarılmadığı durumlarda yöneticileri tarafından adaletsiz davranışlara maruz bırakılan öğretmenlerin motivasyonları, kuruma bağlılıkları ya da güvenleri zedelenmektedir (Laçinoğlu, 2010). Eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin tahsis edilip edilememesi durumu güven, örgütsel vatandaşlık, bağlılık, performans gibi olumlu etkiler ya da örgütsel sessizlik, tükenmişlik, işten ayrılma ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Açıkgöz, 2009).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yükselmesine yönelik olarak kaynak dağıtımında eşitlik ilkesine uyulması bir başka önemli noktadır. Ayrıca öğretmenler yöneticilerin kendilerine adaletli bir tavır sergilediğini düşündüklerinde okuldaki ders saatler dışında çalışmalar ve planlamalar yapma, ders öncesi ve sonrasına yönelik yenilikçi davranma, okula ekstra katkı sağlayacak davranışlarda bulunma gibi tavırlar sergileyecek şekilde hareket etmektedir. Aksi durumlarda öğretmenlerin çalışma iştahları düşmekte ve örgüte yaptıkları ekstra katkı seviyesi azalmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Bunun yanı sıra eğitim örgütü yöneticilerinin aldıkları olası hatalı kararlardan geri dönerek bu kararları düzelterek davranışlar içine girmeleri öğretmenleri okulda değerli hissettirmekte ve onların kurumu sahiplenme seviyelerini de yükseltmektedir (Hoy ve Tarter, 2004).

Eğitim örgütlerinde örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet alt kapsamlarında incelemek faydalı olacaktır.

• **Eğitim Örgütlerinde Dağıtımsal Adalet:** Ders yüklerinin, okul içi ve dışı görevlerin, nöbetleri dağıtım gibi konular bu kapsamda yer almaktadır. Bu unsurlara yönelik adil bir paylaşımın söz konusu olmadığı noktalarda öğretmenler okulda bir adaletsizliğin söz

konusu olduğunu düşünmektedir (Açıkgöz, 2009 ). Okulun gerçekleştirdiği sosyal faaliyetlere yönelik görev dağılımları, özel günlere dair görev dağılımları, okulda kullanılan materyallerin dağıtımı gibi konular da eğitim örgütlerinde dağıtımsal adalet kapsamında ele alınabilecek unsurlardır (Günce, 2013).

• **Eğitim Örgütlerinde İşlemsel Adalet:** Okullarda öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren konulara dair alınacak kararlara ve karar süreçlerine aktif katılımının sağlanması bu kapsamda ele alınabilir. Dağıtımsal adalet kapsamında yer alan yukarıdaki konularla ilgili örgüt bünyesine alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması durumunda, öğretmenler duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini hissedecek, örgütsel adalet algıları da yükselecektir (Hoy ve Tarter, 2004).

• **Eğitim Örgütlerinde Etkileşimsel Adalet:** Eğitim örgütünde yönetici konumunda olan bireylerin öğretmenlere yönelik olarak tutarlı, saygılı, kibar tavırlar içerisinde olmaları, kolay anlaşılabilir ve net bir iletişim dili kullanmaları öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Benzer şekilde öğretmenlere aktarılacak olumsuz konularda da aynı tavırların sergilenmesi, yöneticilerin kırıncı olmaktan kaçınmaları gibi davranış şekilleri de eğitim örgütlerinde etkileşimsel adalet duygusunun tahsis edilmesi açısından önemlidir (Jasso, 2006).

## 1.2. Örgütsel Sağlık Kavramı

Örgütsel sağlık kavramı ilk kez 1950'li yıllarda Angyris tarafından kullanılmış olsa da kavramı ilk kez sistemli bir şekilde inceleyen 1960'lı yılların ikinci yarısında Miles olmuştur (Tutar, 2010). Ancak Miles'in oluşturduğu kuramsal çerçeve, 1980'li yıllarda Hoy ve arkadaşları tarafından eleştiriye maruz kalmıştır. Miles'in çalışmalarını eleştiren Hoy ve arkadaşları örgütsel sağlığa yeni bir kuramsal çerçeve getirmiştir. Yine de ne kadar eleştiri alırsa alsın Miles'in örgütsel sağlık kavramı en fazla kabul gören ve üzerinde çalışılan kavram olma özelliğini kaybetmemiştir (Gürkan, 2006).

Örgütsel sağlık kavramı sistemli olarak ilk kez 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmıştır. Miles, okulların örgütsel sağlığını analiz etmek için bir model sunmuş ve örgütsel sağlığı şu şekilde tanımlamıştır : "sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun dönemde devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür " (Akt. Akbaba, 1997, s.11). Miles'in önerdiği modele göre örgütsel sağlığın on



boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar örgütlerin görev, yaşamını sürdürme ve büyüme-gelişme ihtiyaçları ile ilgilidir. Miles'in modeli her ne kadar okulların sağlıklı olma durumları için geliştirilmiş olsa da içeriğinden dolayı tüm örgütsel yapılara kolayca adapte edilebilmektedir (Tutar, 2010, s.185). Miles'in örgütsel sağlık boyutları hakkında detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

Biyolojik açıdan sağlık kavramı, bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimini ve yaşamını düzenli bir şekilde devam ettirmesini ifade eder (Buluç, 2008). Childers (1985) örgütlerin, insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabileceğini belirtmiştir. Childers'e göre sağlıklı örgüt işlevselken sağlıklı örgüt işlevsel değildir (Akt. Altun, 2001, s.23). Başaran (1988) ise sağlıklı bir örgütü sağlıklı bir insana benzetmiştir. Başaran'a (1988) göre örgüt sağlığı tıpkı sağlıklı bir insanda olduğu gibi örgütün hiç bir organının birbiri ile çatışmadan ve çelişmeden çalışmasıdır (Akt. Taş, 2014, s.42). Zorel (2009) de benzer şekilde insan sağlığı ile örgütsel sağlık arasında bir ilişki kurmuştur. Zorel'e göre vücut, örgütün yapısını, düzenini ve gücünü kullanmasını; akıl, inançlarını, hedeflerini ve politikalarını; ruh ise örgütün var olma nedenini ve misyonunu temsil eder (Akt. Tan, 2017, s.9).

Örgütün sağlık düzeyi ile amaç ve hedeflerin gerçekleştirme yeteneği arasında yakın bir ilişki vardır. Buradan yola çıkarak örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi her şeyden önce onun sağlıklı olmasını gerektirir sonucuna ulaşabiliriz (Korkmaz, 2005). Sağlıklı örgütlerde örgütün hedefleri ile bireyin hedefleri ve beklentileri birbiri ile örtüşür. Aksi halde örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasıyla örgüt içerisinde olumsuz davranışlar baş gösterebilir (Garda, 2011).

Başta okullar olmak üzere bütün sosyal sistemler yaşamlarına uzun süre devam etmek isterler. Ancak bunun için dört temel problem çözüm bulmak zorundadırlar. Parsons (1961)'a göre bu problemler: uyum, hedefe ulaşma, bütünlük ve ortak bir değer sistemi oluşturup bunu koruma olarak adlandırılmıştır. Parsons, bu problemleri çözmek için teknik, yönetsel ve kuramsal boyuttaki aktivitelerin kontrol edilmesi gerektiğini belirtmiştir. (Hoy ve Hannum'dan Aktaran Buluç, 2008).

Örgütlerin sağlığını belirlemedeki amaç, örgütün içinde bulunduğu durumu tespit etmekten ziyade ulaşılabilecek sonuçlara göre bir iyileştirme planı yapmaktır. Örgüt sağlığının ölçülmesi ile örgütün zayıf veya güçlü yönleri belirlenir. Buna göre zayıf yönler geliştirilirken güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlanmaya çalışılır (Taş, 2014).

Hoy ve Hannum (1997)'a göre bir okulun örgütsel sağlığını anlayabilmek için örgütü oluşturan bireylerin birbirleri ile olan sosyal durumları incelenmelidir. Parsons (1967)'a göre de okulların temel hedeflerine ulaşabilmeleri için temel ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir. Buna göre eğer bir okul sağlıklıysa öğretmenler okuldan, öğrencilerden ve birbirlerinden hoşlanırlar. Öğrenciler ise öğrenmelerinde başarılı olurlar. Öğretmenler müdürlerini destekleyici olarak görürler ve aralarında bir güven bağı vardır. Müdürlerin de üstleri üzerinde bir etkileri söz konusudur (Akt. Korkmaz, 2005). Genel olarak yukarıda verilen özelliklere sahip bir okulun temel ihtiyaçlarını karşılayabileceğini ve enerjisini amaçlarına doğru yönlendireceğini söyleyebiliriz.

### **1.2.1. Örgütsel Sağlık Boyutları**

Örgüt sağlığı üzerine birçok araştırma yapılmış olup örgüt sağlığını ölçmek için başlıca boyutlar geliştirilmiştir. Araştırmacılar geliştirdikleri örgütsel sağlık boyutlarını eğitim kurumlarında uygulamışlardır

#### **1.2.1.1. Miles'in örgütsel sağlık boyutları**

Miles tarafından özellikle eğitim kurumları için geliştirilmiş bu yapı performans odaklı bir modeldir ve diğer kurumlar için de uygulanabilir özelliğe sahiptir. Toplam 10 temel boyuttan oluşan model, 3 temel grup altında toplanabilmektedir. Bu modelin boyutlarına dair unsurlar Tutar'ın (2010) konuyla ilgili çalışmasından derlenen aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1.4. Miles'in Örgütsel Sağlık Boyutları

Ana Boyut	Alt Boyutlar	Açıklama
<b>Görev İhtiyaçları Boyutu</b>	Amaç Odaklılık	Örgütün amaçları anlaşılabilir, ulaşılabilir ve paylaşılabilir özelliğe sahiptir.
	İletişim Yeterliliği	Örgüt çalışanları arasında çok yönlü, kolay anlaşılabilir ve açık bir iletişim söz konusudur. Böylelikle çalışanların örgütle ilgili karar ve denetim gibi süreçleri katılımı mümkün hale gelir.
	Uygun Güç Eşitliği	Örgütte yetkiye dayalı, adem merkezli, alt kademelere doğru aktarılan bir güç hiyerarşisi söz konusudur.
<b>Yaşamı Sürdürme Boyutu</b>	Kaynakların Kullanımı	Örgüt bünyesindeki görev dağılımları bireylerin görev ve sorumlulukları arasında denkliği gözeterek şekilde yapılmıştır.
	Örgütsel Bağlılık	Çalışanların örgüte karşı güçlü bir aidiyetleri söz konusudur. Bireysel çıkara değil örgütsel çıkara dayalı çalışma değerleri vardır.
	Moral	Örgüt bünyesinde çalışan tatmini ve takım çalışması hakimdir. Örgütün iklimi buna uygun bir psikolojik ortam sağlamaktadır.
<b>Büyüme Ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu</b>	Yenilikçilik	Örgüt mükemmellik arayışı içerisinde, sürekli bir gelişmeye yönelik yeni hedefler ortaya koyar ve bunlara uygun stratejiler yaratır.
	Özerklik	Örgüt ile çevresi arasında proaktif bir ilişki söz konusudur. Örgüt açık sistem yapısındadır ve bu yapıya uygun olarak çevresi ile etkileşim halindedir. Bunun yanında kararlarında özerk bir yapıdadır.
	Uyum	Örgütün iç ve dış çevresinde gelişen koşullara yüksek bir uyum yeteneği göstermesi gerekmektedir. Yönetimin katılımcı bir idare anlayışını benimsemesi örgütün uyum yeteneğini de arttırmaktadır.
	Sorun Çözme Yeterliliği	Yönetimin esnek yaklaşımı örgütte yüksek sorun çözme yeteneğinin gelişmesi mümkün olmaktadır.

**Kaynak :** H. Tutar, İş gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, s.185-186

### 1.2.1.2. Parson'ın örgütsel sağlık boyutları

Parson ortaya koyduğu üç temel boyuta dair unsurların uyumlu bir şekilde uygulanabilmesi durumunda sağlıklı bir eğitim kurumunun varlığının mümkün olacağını savunmaktadır. Bu üç temel boyut şunlardır (Hoy ve Hannum, 1997'den Akt. Buluç, 2008, s.577)

- **Teknik Boyut:** Bu boyut eğitim kurumunun temel görevleri ile ilgilidir ve öğrenme öğretme süreçlerine yöneliktir. Bu noktada öğretmenlerin ve kurum yöneticilerinin başlıca sorumluluğu öğrenme ve öğretme faaliyetleri ile ilgilidir. Eğitim kurumunun birincil görevi ise eğitilmiş öğrencilerin yetiştirilmesini sağlamaktır.
- **Yönetsel Boyut:** Kurumun iç yönetimine dair işlevleri ve bu işlevlerin koordinasyonu ile ilgilidir. Eğitim kurumunun yöneticisi konumunda olan müdürler kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesi, işlerin ve iş görenlerin koordinasyonunda sorumludurlar.

• **Kurumsal Boyut:** Eğitim kurumu ile toplum arasında bir bağlantı yaratmaya dair bir boyuttur. Eğitim kurumunun gereksinimlerinin içinde bulunduğu toplum tarafından desteklenmesi söz konusudur.

### 1.2.1.3. Lyden ve Klingele'nin örgüt sağlığı boyutları

Bu modelin boyutları örgütün büyüme ve gelişme yetenekleri ile örgütün birimleri arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Örgütlerin sağlıklı olmasını çalışanların yüksek motivasyonu ve mutlu olma durumlarına bağlayan bu boyutlarla ilgili detaylar Lyden ve Klingele'nin (2000) ilgili çalışmasından derlenen aşağıdaki tablodaki gibi açıklanabilir:

Tablo 1.5. Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Boyutları

Boyutlar	Açıklama
İletişim	Örgütlerin sağlıklı oluşu yazılı ve yüz yüze iletişimin gelişmişliği ile orantılıdır. Astlar ve üstler arasında çift yönlü bir iletişim olmalıdır.
Sadakat ve Bağlılık	Sadakat ve bağlılık algısı gelişmiş kurumlarda çalışanların işe istekli katılım göstermeleri, performanslarını maksimum seviyeye çekmeleri mümkün olabilmektedir.
Moral	Yüksek moral düzeyine sahip örgütler daha işlevsel özelliktedir. Bu tür örgütlerde çalışan motivasyonu ve başarı inancı da yüksektir.
Katılım	Katılımla karar alınan ve çalışanlara alınan kararların sebepleri ve gereklilikleri ile ilgili bilgi verilen örgütler sağlıklı örgütlerdir. Böylelikle korkuya dayanan, aşırı merkezi yapı ortadan kaldırılarak çalışanlar açısından daha tarafsız bir yapı oluşturulabilir.
Kurum Saygınlığı	Bireyin hem örgüt içinde hem de dışarıda bir saygınlık algısına sahip olması birey için bir mutluluk kaynağıdır.
Amaç Bütünlüğü	Sağlıklı kurumlarda iş görenler ve yöneticiler iş birliği içerisinde örgütün amaçlarını belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmede başarılı olur. Ortak amaçların olması kurum içinde paylaşımı ve yardımlaşmayı da artırır.
Etik	Kurumların sahip oldukları manevi değerler ve kurumsal kriterler üzerinden belirlenen etik algısının sistemleştirdiği kurumlarda çalışanlar açısından daha rahat bir çalışma ortamının varlığı söz konusudur.
Performans Tanımlaması	Bireylerin kişilik özelliklerine, bilgi ve becerilerine uygun konumlarda görevlendirilmesi performanslarını artırır ve kurum performansının yanında bireysel performans da yukarı çekilmiş olur.
Liderlik	Liderler örgütün faydasına olacak şekilde tavırlar içerisine olmalıdır. Liderlik yetkisi iş görenlerin işlerinin kolaylaştırılması ve örgütün başarılı olmasına yönelik olacak şekilde kullanılmalıdır.
Kaynakların Kullanımı	Kurumlar girdi konumunda olan kaynakların maksimum çıktıyı yaratacak şekilde kullanılması gözetilerek yapılandırılmalıdır.

**Kaynak:** J. A. Lyden ve W.E. Klingele, Supervising organizational health. *Supervision*, 2000, s.3-5

### 1.2.1.4. Peters-Waterman'ın örgüt sağlığı boyutları

Örgüt sağlığını sekiz temel boyutta inceleyen bu modelin unsurları aşağıdaki gibidir (Başar, 2011):

- **Eylemden Yana Olma Durumu:** Sorunların belirlenerek çözülmesinde sağlıklı örgütlerde örgüt üyeleri pratik davranma eğilimindedir. Örgüt içi iletişim etkin olduğundan ortak karar alınması ve amaçların gerçekleştirilmesi mümkündür. Çalışanlar kendilerini yeniliklere adapte etme eğilimi gösterirler.
- **Müşteriye Yakın Olma Durumu:** Bu yapıdaki örgütler müşteri gereksinim ve taleplerini karşılayabilecek ürünler ortaya koyar. Müşteri beklentilerindeki değişimi takip edebilmek üzere müşteriler ile yakın iletişim içinde hareket ederler.
- **Özerklik ve Girişimcilik:** Yöneticiler ve çalışanlar işlerini ilgilendiren konularda özgürdür. Yöneticiler çalışanların yenilik yapmasına uygun ortamları yaratır ve bu ortamda oluşan hatlar tolere edilerek başarılar ödüllendirilir.
- **Çalışanlar Üzerinden Sağlanan Verimlilik:** Kendisine değer verilen çalışanların motivasyonları ve moral seviyeleri yükselir. Buna göre çalışma ortamı planlanırken çalışanların ihtiyaç ve istekleri de dikkate alınır.
- **İşin İçinde Olmak ve Değerlere Odaklanmak:** Yöneticilerin de çalışanlarla beraber süreçlere dahil olması durumudur. Çalışan sorunları önemsendir.
- **Uzman Olunan İşe Odaklanmak:** Kurumların başarılı olabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip oldukları alanlarda işler yapmaları gerekmektedir. Kurumlar yenilik adına mantıksız riskler almamalıdır.
- **Yalın Yapı ve Az Sayıda Yüksek Rütbe:** Sağlıklı kurumlarda her işin gerektirdiği bölümler oluşturulur. İşlevsiz bölümler oluşturulmaz ve işin uzmanı elemanlar çalıştırılır.
- **Gevşek ve Sıkı Özellik Gerektiren Unsurların Birlikteliği:** Sağlıklı örgütlerde iyi bir yönetim ve denetim mekanizması işlerken çalışanların bireysel ihtiyaçları da göz ardı edilmez.

#### 1.2.1.5. Hoy ve Feldman'ın örgüt sağlığı boyutları

Hoy ve arkadaşları Parsons'ın oluşturduğu yapı üzerinde araştırmalar yaparak Parsons'ın örgütsel sağlık boyutları üzerinde yeni bir çerçeve oluşturmuşlardır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu boyutlar aşağıdaki açıklanmıştır:

- **Örgütsel Bütünlük:** Örgütün çevresiyle etkili ilişkiler kurarak, çevreden gelen olumsuzluklarla başa çıkabilmesini ifade eder.
- **Yöneticinin Etkisi:** Okulun idarecisinin, okula kaynak bulabilmesi ve sorunlarının çözülmesi için üstleri ile iletişime geçebilmesini ifade eder.
- **Saygı:** Okul idarecisinin, öğretmenlere ve öğrencilere karşı saygılı davranması ve bunların birbirleri arasında uyumlu ve huzurlu çalışması için gerekli ortamları kurmasıdır.
- **Çalışma Düzeni:** Okul idarecilerinin hedefi, öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapması ve öğrencilerin öğrenmelerinden başarı elde edilmesidir. Bunun sağlanabilmesi için okul çalışanlarına beklentilerini açık ve net bir şekilde belirtmelidirler.
- **Kaynak Desteği:** Okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla idarecinin ihtiyaç duyulan araç- gereç, materyal ve insan kaynaklarını temin edebilmesidir.
- **Moral Boyutu:** Genel olarak çalışanların huzur ve refahının sağlanmasını ifade eder.
- **İşin Önemi:** Hangi örgüt için olursa olsun idarecilerin verimlilik ve başarı endeksli hedefleri vardır. İşin öneminin farkında olan örgüt çalışanları da idarecilerinin bu hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalarıyla onlara destek olurlar.

#### 1.2.1.6. Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı boyutları

Örgüt sağlığının boyutları ile ilgili unsurlar Dünya Sağlık Örgütü tarafından daha genel hatlarıyla ele alınmıştır ve 4 boyuta indirgenmiştir. Yıldız (2014) bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **Çevresel Sağlık:** Kurumların fiziksel şartlarını kapsayan bir boyuttur. Isınma, aydınlanma, hijyen gibi unsurlar çevresel sağlıkla ilgili faktörlerdir.
- **Fiziksel Sağlık:** İş görenlerin beden sağlığını ilgilendiren risklerin azaltılmasını kapsayan bir boyuttur. Kazalar, hastalanma durumu ya da tedavi gibi kavramlar bu boyutu ilgilendirmektedir.

- **Psikolojik Sağlık:** Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek seviyelerde olmasını sağlayacak faaliyetlerin geliştirilmesini kapsar.
- **Sosyal Sağlık:** Kurum çalışanlarının iş içinde ya da iş dışı ortamlarda kurdukları ilişkilerin bütünü kapsayan boyuttur.

#### 1.2.1.7. Akbaba'nın örgüt sağlığı boyutları

Örgüt sağlığını eğitim kurumlarının yapısına uygun olacak şekilde 5 boyuta indirgeyen Akbaba (1997) 'ya göre bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Örgütsel Liderlik:** Eğitim kurumu yöneticileri alanlarında tecrübeli ve kişisel gelişime açık özellikte olmalıdır. Müdür kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde kaynakları isabetli bir şekilde kullanmalıdır.
- **Örgütsel Bütünlük:** Kurum bünyesinde yer alan unsurlar arasındaki iletişim güçlü olmalı; olaylara, durumlara karşı anlamsal bir bütünlük algısı oluşturulmalıdır. Yönetici konumundaki kişilerin astlarıyla ve üstleriyle diyalogu güçlü olmalıdır.
- **Çevresel Etkileşim:** Kurumların sistemsal iyiliğini etkileyen faktörlerden biri de çevredir. Okullar çevreyle fazlaca ilişkili kurumlardır ve veli boyutu sayesinde toplumla bağ kurarlar. Söz konusu bağ kaçınılmazdır, bu etkileşim kurum lehine kullanılmalıdır.
- **Örgütsel Kimlik:** Örgüt bileşenlerinin ve kurum ikliminin oluşturduğu algı olarak ifade edilen örgütsel kimlik, örgütün dışarıya yansımasıdır. İyi bir kimlik oluşturabilmek adına örgüt yöneticileri ve çalışanlar uyum, anlayış ve saygı çerçevesinde hareket etmelidir.
- **Örgütsel Ürün:** Örgütlerin işlem süreci sonucunda elde ettikleri çıktılar ürün olarak nitelendirilir. Okullarda söz konusu ürünler çalışma süreci sonucunda kazanılan öğrenmelerdir. Bu öğrenmeler davranış, bilgi, duygu ve düşünceleri içerir.

#### 1.2.2. Örgütsel Sağlığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel sağlık üzerinde etkisi olan unsurlar ya da faktörler şöyle sıralanabilir:

• **Örgütsel İklim:** Örgütün çalışma çevresine dair ortam olarak da ifade edilebilecek bir kavram olan örgüt iklimi pek çok endüstriyel işletmede pek çok sorun açısından çözümleyici bir unsur olma özelliğine sahiptir. Bu açıdan örgüt iklimi örgüt içinde çalışan bireylerin davranışları, tutumları sonucu ortaya çıkan örgüte dair içsel karakteristikleri yaratan ya da ortaya koyan ve ortak algılarca yaratılan çalışma ortamı olarak da ifade edilebilmektedir (Gök, 2009). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi örgüt ikliminin özellikleri örgütsel sağlık üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

• **Örgütsel Kültür:** Kültür en genel tanımıyla bir topluma dair inanç, bilgi, adet gibi unsurların bir bütünü olarak nitelenebilir (Güvenç, 1991). Örgüt kültürü ise bir örgütün ya da kurumun üyelerinin birlikte paylaştıkları, ortak kabul gören, davranışları üzerinde yönlendirici etkisi olan, örgütün biçimlenmesinde etkisi olan, geleneksel özellikteki normlar, davranışlar, inanç ya da değerler, alışkanlıklar gibi unsurların bir bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Her ne kadar örgüt sağlığı kavramı olarak örgüt kültürünün daha geniş bir içeriğe sahip bir kavram olsa da sağlıklı örgütlerin tanımlanması noktasında olumlu bir örgüt kültürünün varlığı belirleyici bir rol oynamaktadır (Altun, 2001).

• **Örgütsel Etkililik:** Örgüt sağlığı ile birbirinin yerine sıklıkla kullanılan bir kavram olan örgütsel etkililik endüstriyel yapıları örgütler açısından verimlilik kavramı ile de beraber anılmaktadır. Bu kapsamda temel olarak mümkün olan en az girdi ile mümkün olan en fazla çıktıyı elde etmeye yönelik bir kavram haline dönüştüğü söylenebilir. Örgüt sağlığı ile örgütsel etkililik ya da verimlilik birbirlerini olumlu yönde etkileyen kavramlardır (Türker, 2010).

### 1.2.3. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Birbirinden Ayrıldığı Noktalar

Sağlıklı ve sağlıksız yapıları örgütlerin birbirinden ayırt edilmesi örgüt içerisinde geliştirilecek stratejik faaliyetlerin isabetliliği ve başarısı açısından son derece önemlidir. Örgüt bünyesinde çeşitli işlevlerin sağlıksız bir yapıda oluşu ya da örgütün bütünsel olarak sağlıksız bir yapı içerisinde oluşu beraberinde pek çok zorluğu da getirmektedir (Altun, 2001).

Aşağıdaki tabloda literatürde birçok farklı yazar tarafından sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin ayrımlarına dair yapılmış saptamalar yer almaktadır.



Tablo 1.6. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler Arasındaki Farklılıklar

<i><b>SAĞLIKLI ÖRGÜT</b></i>	<i><b>SAĞLIKSIZ ÖRGÜT</b></i>
Değişime ve geliştirilmeye açık bir yapıdadır.	Değişime ve geliştirilmeye kapalıdır.
Uzun zaman aralığı boyunca etkin faaliyet gösterebilir.	Uzun vadede etkin olması mümkün değildir.
İş görenlerin kararlara dahil olması açısından katılımcı bir yapıdadır.	Yönetimce alınan kararlara iş görenlerin koşulsuz uyması beklenir.
İş görenlere ve örgüt çevresine yönelik bir sorumluluk taşır.	Çevreye ve iş görenlere karşı sorumluluk taşımaz.
Yüksek örgütsel bağlılık söz konusudur.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
Önleyici ya da proaktif özellik gösterir.	Düzeltilici yanı baskındır ve reaktiftir.
Düşük iş stresi görülür.	İş stresi yüksektir.
İş görenler önemsenir.	İş görenlere önem verilmez.
Yüksek iş tatmini ve iş huzuru söz konusudur.	İş tatmini ve iş huzuru düşüktür.
Çalışan güvenliğine önem verilir.	İş kazası sıklığı fazladır.
Örgüt içinde bireyler arası ve bireylerin yönetimle aralarındaki ilişki güçlüdür.	Bireyler arası ve yönetimle ilişkiler zayıftır.
İş gören çevrimi ve işe gelme oranları düşüktür.	İş gören çevrimi ve işe gelme oranları yüksektir.
Etkin ve verimli bir örgüt söz konusudur.	Örgüt verimliliği ve etkinliği düşüktür.
Örgüt kültürü açık, güvene dayalı ve teşvik edici özelliktedir.	Kapalı, cezaya dayalı ve adil olma seviyesi düşük bir örgüt kültürü vardır.
Sorunların kaynaklarının belirlenmesine önem verilir.	Çoğunlukla sorunların asıl kaynakları yerine belirtilerine odaklanılır.
Sağlam ve doğru zamanlamalı bir bilgi akışı vardır.	Kesik ve zamanında gerçekleşmeyen bir bilgi akışı söz konusudur.
Stratejilerin başarı ile uygulanma oranı yüksektir.	Stratejilerin uygulamaya geçirilmesi için gerekli olan güç yoktur.
İş görenlerin güvende hissetme durumu üst seviyededir.	İş görenler açısından önemli bir güvensizlik hissi söz konusudur.
İç ve dış çevre kaynaklı olumsuzluklar örgüte zarar vermez.	Olumsuz iç ve dış çevre koşulları örgüte ciddi hasar verir.
Yüksek takım ruhu vardır.	Takım olma seviyesi çok düşüktür, bireysellik yoğundur.
İş gören motivasyonu yüksektir. İş görenler yüksek performans gösterir.	İş gören motivasyonu ve performansı düşüktür.

**Kaynak:** Cartwright, Cooper ve Murphy, 1995; Tsui ve Cheng, 1999; McHugh, 2001; Henderson vd., 2005; Shoaf, Genaidy, Karwowski ve Huang, 2004

#### 1.2.4. Örgüt Sağlığının Yükseltilmesi için Yararlı Eylemler

Bir örgütün örgütsel sağlık seviyesinin yükseltilmesine yönelik olarak uygulanması gereken stratejiler ya da gerçekleştirilmesi gereken eylemleri şöyle sıralamak mümkündür (Polatçı ve Ardıç, 2007).

- **Bireylerin gelişimlerinin desteklenmesi:** İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik olarak yöneticiler iş görenlerin başarısını da dikkate alarak başarıyı ödüllendiren bir yapı kurmalı ve bireysel gelişimi desteklemelidir. Böylelikle örgütün değişimi ve gelişimi açısından önemli avantajlar elde edilecektir.

- **İletişimin Önemszenmesi:** Örgüt içindeki iletişim kanallarının açık tutulması ve karmaşıklıktan uzak bir örgüt yapısının benimsenmesi örgüt sağlığı üzerinde önemli olumlu etkiler yaratacaktır.
- **Bilgi akışının desteklenmesi ve güçlendirilmesi:** Örgüt bünyesinde hiyerarşik açıdan özellikle dikey yöndeki bilgi akışının kuvvetli hale getirilmesi ve geri bildirim alma seviyesinin artırılması örgütsel sağlık açısından çok önemlidir. Elde edilen bilgi örgüt içerisinde örgütün faydasına olacak şekilde etkin bir biçimde kullanılmalıdır.
- **Değişimi destekleyen bir örgüt yapısını kurulması:** Gelişen teknolojiye ve değişen koşullara uyum sağlayabilen bir örgüt yapısının oluşturulması örgütsel sağlık açısından önemli bir noktadır.
- **Uzmanlardan destek alınması:** İş görenler ve örgüt yapısı ile ilgili konularda gerekli görüldüğünde örgüt içinden ya da dışından alanlarında uzman kişilerden alınacak danışmanlık hizmetleri faydalı olmaktadır. Böylelikle örgüt bünyesine ortaya çıkan ya da ortaya çıkma ihtimali olan sorunlara yönelik önleyici tedbirlerin alınması ve konunun uzmanlarından bilgi sağlanması örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etki yaratarak örgütsel sağlığı da olumlu etkilemektedir.

### 1.3. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Sağlığı

Eğitim örgütlerin yenilik odaklı ve değişime kapalı olmayan, insana odaklı bir yapı yaratıldığında özellikle yaratıcı düşünce üretiminin bundan olumlu etkilenmesi de kaçınılmazdır. Eğitim kurumları topuma yönelik sorumluluklarını yerine getirirken sürekli değişen koşullara uygun olacak şekilde kendilerini yenilemek durumundadır. Bu açıdan eğitim kurumlarında örgütsel sağlığın olumlu geliştiği bir ortamın yaratılması çok önemlidir (Shadur, Kienzle ve Rodwell,1999).

Eğitim kurumlarının üzerinde çalıştığı temel ürünün insan olduğu düşünüldüğünde sağlıklı ve olumlu bir eğitim kurumu kültürü oluşturmanın bireylerin kendilerini orada rahat hissetmelerini sağlayacağı söylenebilir. Bu ortamında yaratılması da eğitim kurumu yöneticilerinin kendilerini sürekli olarak yenilemesi ve geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir (Memduhoğlu ve Peker, 2010).

Sağlıklı eğitim kurumlarının dış çevre kaynaklı oluşabilecek olumsuzlarla mücadele

eebilme gücü daha yüksektir. Bu tür eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler etkili bir öğrenme ortamının yaratılmasına hizmet edecek faaliyetlerde bulunmaya daha eğilimli olmaktadır. Bu durum aynı zamanda eğitim kurumunun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Hoy , Tarter ve Kottamp, 1991).

Aşağıdaki tabloda sağlıklı ve sağlıksız eğitim kurumlarının farklılıkları yer almaktadır:

Tablo 1.7. Sağlıklı ve Sağlıksız Eğitim Kurumlarının Farkları

SAĞLIKLI EĞİTİM KURUMU	SAĞLIKSIZ EĞİTİM KURUMU
Toplum ve veliler kaynaklı baskılara karşı kendini koruyabilir.	Olumsuz ve zararlı güçlerden kolay etkilenebilecek bir yapıdadır.
Eğitim kurumunun yönetimi okul politikalarını engelleyebilecek gruplara karşı kuvvetli bir duruşa sahiptir.	Yöneticiler liderlik özellikleri göstermezler.
Dinamik liderlik özellikleri söz konusudur. Ve yöneticilerin bu davranışları öğretmenlerce desteklenmektedir.	Yöneticilerin öğretmenlere yönelik yönlendirme ve destek seviyesi düşüktür.
Öğretmen performansları yüksek kalitededir. Öğretmenler kendilerini öğretmeye ve öğrenmeye adanmış durumdadırlar.	Öğretmenlerin iş yapma hevesi düşüktür.
Öğrencilere yüksek hedefler koyulmuş olsa bile bunlar ulaşılabilir hedeflerdir.	Akademik mükemmelliğe yönelik baskı sınırlıdır.
Öğrenmeye dair çevre yapısı ciddi ve düzenli özelliktedir.	Kurum içindeki herkes basitçe vakit geçirir.
Öğrenciler akademik konularla ilgili sıkı bir çalışma ortamı yaratırlar.	Öğrenciler akademik konulara dair sıkı bir çalışma içerisinde değildirlir ve başarılı olan öğrencileri tehdit olarak algılama eğilimindedirlir.
Yüksek seviyede motivasyon söz konusudur.	Düşük motivasyon seviyesi söz konusudur.
Eğitimde kullanılacak materyallere erişim kolaydır.	Başarılı öğrenciler çevre tarafından desteklenmez.
Öğretmenler arası iletişim kuvvetli ve olumludur.	Öğretmenlerin moral seviyeleri düşüktür.
Eğitim kurumu çevresi ile uyum içerisindedir.	Dış çevre kaynaklı olumsuz etkilere açık bir kurum yapısı söz konusudur.
	Çevreyle uyum seviyesi çok düşüktür.

**Kaynak:** W. K. Hoy ve C. G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 2012, s.191

Sağlıklı eğitim kurumlarında öğretmenlerin kurum ile özdeşleme seviyelerinin yüksek oluşu bir başka önemli noktadır. Bu durumun başarılabilirdiği eğitim kurumlarında öğretmenlerin kurum içi aidiyet seviyeleri yüksek olmaktadır (Hoy, Tarter ve Kottamp, 1991 ).

Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve çıktısı insandır. Bu nedenle eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklı olduğundan örgüt sağlığı alanında yapılan araştırmaların çoğu okulların sağlığı üzerinde yapılmıştır. İnsan makine gibi programlanamayacağından, çevresinde olup bitenler, iş ortamı, işine, yönetici

ve diğer çalışanlara dair algıları çalışanların işindeki başarısını etkileyecektir.

#### 1.4. Sonuçları Açısından Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler

Sağlıklı ve sağlıksız örgüt yapılarının ortaya çıkaracağı sonuçlar düşünüldüğü her ne kadar akla ilk olarak başarı odaklılık, hedeflere erişim gibi konulardaki sonuçlar geliyor olsa da örgütlerin süreçlerini başarılı ya da başarısız yapılar olarak işletiyor oluşları örgüt içerisindeki liderlik türün, çalışan sadakatine, işbirliği ortamından işgücü devrine kadar pek sonuç yaratmaktadır. Aşağıdaki tabloda sağlıklı ve sağlıksız örgüt yapılarının oluşması sonucunda ortaya çıkan durumlar yer almaktadır.

Tablo 1.8. Sonuçları Açısından Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler

SAĞLIKLI ÖRGÜTLER	SAĞLIKSIZ ÖRGÜTLER
Sağlıklı liderler	İş hoşnutsuzluğu
Yüksek hizmet kalitesi	Düşük moral seviyesi
Sağlıklı çalışanlar	Performans düşüklüğü
Güvenilirlik ve sorumluluk seviyesi yüksek çalışanlar	İş kalitesinde azalma
Yüksek çalışan sadakati	Yapılan iş miktarında azalma
Yenilikçilik ve yaratıcılık	İşin yavaşlatılması
İnsan ilişkileri etkin yöneticiler	İş kazaları
İş yerinin çekici oluşu	Yoğun disiplin önlemleri
Yüksek yeterlilik seviyesi	Kararsızlık
İsraf ve iş kazalarında azalma	İş gücü devir hızında artış
Bireysel ve örgüte dair amaçların uyumlu oluşu	Hileli iş yapma yöntemleri ve sabotaj
Yüksek performans	Çalışanlara verilmek durumunda kalınan tazminatlar
Yüksek işbirliği ortamı	Düşük motivasyon
Yüksek örgütsel öğrenme ortamı	İşe gecikme durumları
Misyon ve vizyonda netlik	Süresi uzatılmış aralar ve öğle tatilleri”
Esneklik	Dedikodu
Tahmin edilebilir bir gelecek	Gergin yapılı iş ilişkileri ortamı
Müşteri yüksek ilgi	Zayıf karşılaştırma yetisi
İş gücü devrinin azalması	Sağlık harcamalarında artış
Canlı ve enerjik çalışanlar	Sürekli şikayet eden çalışanlar
Yüksek iş tatmini	Yüksek yılgınlık hissi
Açık ve direkt iletişim kanalları	Zihinsel engeller
Sağlıklı ve güvenilirliği yüksek iş sonuçları	Liyakate bağlı olmayan terfi koşulları
Günün bilincinde olma	Plansız ilerleyen ve gelişen eylemler
Kriz sayısında azalma	Devamsızlık
Kendini yönetme yetisine sahip takımlar	Düşük verimlilik
Kontrol edilebilen maliyetler	Düşük lider performansları

**Kaynak:** B. Garda, Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2011, s.276

#### 1.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili araştırmalar, örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan araştırmalar ve örgütsel sağlık ilgili yapılmış olan araştırmalar olarak iki ana başlık altında

ele alınmıştır.

#### **1.4.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algıları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, örgütsel adalet ve örgütsel sağlık kavramlarını farklı değişkenlerle birlikte araştıran bilimsel araştırmalardan bazıları şunlardır:

Dahmaz (2019)'ın çalışmasının sonucuna göre, sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet, eğitim durumu ve sendikaya üye olma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun yanında kıdem değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığı görülmüştür. Öğretmenler arasında en düşük adalet algısına 1-10 yıl kıdem grubu öğretmenlerinin sahip olduğu yapılan analizler sonucunda anlaşılmıştır.

Akdeniz (2018), yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile işle bütünleşme algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin, işle bütünleşme algı düzeylerini ne derecede yordadığını da belirlemeye çalışmaktadır. Örgütsel adalet ve işle bütünleşmeye yönelik görüşlerin cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişip değişmediği test edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre değişmektedir ancak eğitim durumu değişkenine göre değişmemektedir. Bunun yanında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden, mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin mesleki kıdemi daha düşük olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek adalet algısına sahip olduğu görülmüştür.

Yoldaş (2018), yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üstündeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel adalet algılarının yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem düzeyi, medeni durum ve okulda görev yapma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir

farklılık göstermediği görülmüştür.

Uludağ (2018)'in yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasının amacı ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi anlamaktır.. Elde edilen verilerin analizinde sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür.

Aydın (2015), çalışmasında kamu ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları “orta” düzeyde bulunmuştur.

Akyol (2013) çalışmasında üniversitelerde, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinin işlemlerine dair adalet algılarını ortaya koymuş ve bu iki grup öğretim elemanlarının adalet algılarının karşılaştırılmasını yapmıştır. Böylece üniversite yönetim sürecindeki örgütsel adalet yaklaşımlarını belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın bulgularına göre tüm örgütsel adalet boyutlarında yönetim görevi olanların örgütsel adaleti iyi düzeyde, yönetim görevi olmayanların ise orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Polat (2007) çalışmasında, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyip ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı görülmüştür. Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel güveni anlamlı bir biçimde açıkladığı anlaşılmıştır. İşlemsel adaletin, örgütsel güveni açıklayan en önemli adalet türü olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin yöneticiye güveni; işlemsel adalet okula güveni açıklamada diğerlerine göre daha etkili adalet türlerindedir. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli olduğu; ancak dağıtımsal adaletin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada etkili olmadığı anlaşılmıştır.

Li vd. (2014) çalışmasında örgütsel adalet ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel adaletin duygusal adanmışlığın etkili bir yordayıcısı konumunda olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarında etkileşimsel adaletin duygusal adanmışlık açısından en güçlü yordayıcı konumunda olduğu dağıtımsal adaletin ise herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Choi (2011) gerçekleştirdiği araştırmada iş görenlerde örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına dair seviyeler yükseldikçe iş tatmini ve yöneticiye duyulan güven seviyelerinin de yükseldiğini tespit etmiştir. Fatimah, Amiraa ve Halim (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel adalet ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Hoy ve Tarter (2004) çalışmalarında örgütsel adalet ve güven kavramları arasındaki yakın ilişkiye dikkat çekmekte ve öğretmenlerle idarecileri arasındaki örgütsel adalet güven ilişkisinin öğretmenlerle öğrenciler arasındakinden daha kuvvetli olduğu tespit etmektedir.

#### **1.4.2. Örgütsel Sağlık ile İlgili Çalışmalar**

Kotbaş (2018)'ın “Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” adlı yüksek lisans çalışmasının sonucunda ilkökul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının ( $X=3.28$ ) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber örgütsel sağlığın boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karaca ve Özmen (2018) yapmış oldukları çalışmalarında ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucuna göre ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarını sağlıklı birer örgüt olarak algıladıkları görülmektedir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda örgütsel sağlığın bütün boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tan (2017) yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında Elazığ il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizlere göre Elazığ il merkezinde ki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının pozitif yönlü ve “orta düzey” olduğu görülmüştür. Bunun yanında örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığı yüksek oranda yordadığı da anlaşılmıştır.

Taş (2014), ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarını sağlıklı birer örgüt olarak gördükleri ve öğretmenlerin oldukça yüksek düzeyde örgütsel

vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan analizler incelendiğinde bütün boyutlarda pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda okulların sağlıklı birer örgüt olabilmesi için yönetsel düzeyde müdür etkisi alt boyutunun çok önemli olduğu anlaşılmıştır.

Çelebi (2014)'nin yaptığı yüksek lisans çalışmasında Diyarbakır ili Bismil ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örgütsel sağlık ile ilgili sonuçları şu şekildedir: Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre , yaşı büyük olan öğretmenlerin yaşı daha küçük olanlara göre , öğrenimi lisans olanların öğrenimi lisansüstü olanlara göre, branşı sosyal bilimler olanın branşı fen bilimleri, matematik ve güzel sanatlar olanlara göre , kıdemli öğretmenlerin kıdemsiz öğretmenlere göre demokratik bir yönetim anlayışına sahip okulların otoriter yönetime sahip olan okullara göre , okulla ilgili alınan kararlara öğretmenlerinin görüşünü alan okulların almayan okullara göre örgütlerini daha sağlıklı gördükleri anlaşılmıştır.

Gürkan (2006)'nın ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçladığı yüksek lisans çalışmasında, sonuçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: Öğretmenlerin akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, kaynak desteğine ve öğretmen bağlılığına dair algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak müdürün etkisi ve mesleki liderlik ile ilgili algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile ilgili algıların mesleki kідeme göre farklılaşmadığı görülmüştür. Akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe dair algıların öğrenim durumuna göre farklılaştığı, kaynak desteğine göre farklılaşmadığı anlaşılmıştır..

Çeşitli araştırmacılar örgüt sağlığının boyutlarına yönelik farklı yaklaşımlar getirmişlerdir: Alison (1992), Missouri devlet liselerinde örgüt sağlığı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi çalışmış, araştırma sonucunda, örgüt sağlığının iki değişkeni örgütsel bütünlük ve okul müdürü etkisi ile öğrenci başarısı arasında ilişki bulmuştur. Alison'a göre örgütsel bütünlük, okul çevresel baskılardan zedelenmediğinde, toplumdan ilgi gördüğünde ve okul müdürünün etkisi üstlerinin eylemlerini etkilediğinde sağlanır (Akt. Gürkan, 2006).



El-Hage (1980) örgüt sağlığı ile etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve okulun sağlığı ile etkililiği arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Akt. Tan, 2017). Öğretmenlerin verimliliği ile sağlıklı okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştıran Hoy ve Woolfolk (1993) araştırma sonucunda, güçlü akademik öneme sahip ve üstlerini etkileyerek bunu öğretmenleri yararına kullanan yöneticilere sahip olan bir okulun sağlıklı bir ikliminin olduğu ortaya çıkmıştır (Akt. Gürsel, 1998).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırmanın modeli, evreni-örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan yöntemlere dair bilgilere yer verilmiştir.



## 2. BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada sayısal yapıda verilerin kullanılıyor oluşu, kısıtlı bir süre içerisinde maksimum katılımcıya ulaşma amacı ve araştırma sonuçlarının mümkün olduğu kadar genellenebilir bir yapıda elde edilmesi eğiliminden dolayı ilgili araştırma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye çalışan bu araştırmanın modeli ilişki tarama modelidir.. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu modelde aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişki bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmaktadır (Karasar, 1986). Bunun için; araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İzmir İli Kemalpaşa İlçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan devlet öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada, İzmir ili Kemalpaşa İlçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik görüşleri ile örgütsel sağlık algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel sağlık algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, ilişki tarama modeliyle mevcut olan durum anlaşılmaya çalışılmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde faaliyet gösteren ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kısmı bulunan devlet okulları oluşturmaktadır. Kemalpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi sitesinden alınan istatistik bilgilerine göre, 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde, bahsi geçen okullarda toplam 1082 tane öğretmen bulunmaktadır.. Araştırmada örneklem belirlenmemiş çalışma evreninin tamamına ulaşılması planlanmıştır. Evreni oluşturan öğretmenlerin çalıştıkları okullara ulaşılarak anket uygulaması yapılmış ancak anket uygulamasına katılımı sağlanan 420 öğretmen ve idareci ile araştırmanın örneklemi oluşturulmuştur. Anketler mesai saatleri içerisinde öğretmenlerin tenefüs veya yemek saat aralarında doldurtulmaya çalışılmıştır.

Ancak her öğretmenin anket uygulanan zaman diliminde okullarında olmamaları veya anketleri doldurmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı 420 tane ankete ulaşılmıştır. Bunun yanında toplanan 420 adet anket içerisinde de eksik ya da hatalı doldurulan anketler bulunmaktadır. Bunlar da elendikten sonra kalan 362 anket ile araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına dair demografik özelliklerin dağılımı aşağıdaki Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Katılımcıların Frekans Dağılımlarına Dair Bulgular

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	<i>Kadın</i>	230	63,5
	<i>Erkek</i>	132	36,5
	<i>Toplam</i>	362	100,0
<b>Yaş</b>	<i>20-30</i>	72	19,9
	<i>31-41</i>	193	53,3
	<i>42 ve üzeri</i>	97	26,8
	<i>Toplam</i>	362	100,0
<b>Eğitim Kademesi</b>	<i>İlkokul</i>	119	32,9
	<i>Ortaokul</i>	110	30,4
	<i>Ortaöğretim</i>	133	36,7
	<i>Toplam</i>	362	100,0
<b>Okuldaki Hizmet Süresi</b>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	61,0
	<i>6-10 yıl arası</i>	89	24,6
	<i>11-15 yıl arası</i>	34	9,4
	<i>16-20 yıl arası</i>	12	3,3
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	6	1,7
	<i>Toplam</i>	362	100,0
<b>Meslekteki Hizmet Süresi</b>	<i>5 yıl veya daha az</i>	71	19,6
	<i>6-10 yıl arası</i>	80	22,1
	<i>11-15 yıl arası</i>	83	22,9
	<i>16-20 yıl arası</i>	63	17,4
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	65	18,0
	<i>Toplam</i>	362	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	1,9
	<i>Lisans</i>	303	83,7
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	13,5
	<i>Doktora</i>	3	,8
	<i>Toplam</i>	362	100,0

Yukarıdaki Tablo 2.1.’e göre katılımcıların %63,5’inin (n=230) kadın, %36,5’inin ise (n=132) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmı (%53,3; n=193) 31-41 yaş aralığındadır. Katılımcıların çalıştıkları eğitim kademeleri incelendiğinde %36,7’inin (n=133) ortaöğretim kademesinde çalıştığı bu grubu ise %32,9 ile (n=119) ilkokul kademesinde çalışan katılımcıların izlediği görülmektedir. Okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde katılımcıların %61’inin (n=221) 5 yıl veya daha az bir süredir ilgili eğitim kurumunda çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların mesleki hizmet süreleri ya da tecrübeleri incelendiğinde ilk sırayı %

22,9 (n=83) ile 11-15 yıl arası bir süredir eğitim sektöründe çalışan katılımcıların aldığı bu grubu ikinci sırada %22,1 (n=80) ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip katılımcıların izlediği görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %83,7 (n=303) ile çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir

### 2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Ek-1’de sunulan Likert tipi veri toplama araçları ve kişisel bilgi formu aracılığı ile elde edilmiştir. Veri toplama aracının ilk bölümü olan “Kişisel Bilgi Formu” ile öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin verilerin toplanması amaçlanmıştır. İkinci bölümde de örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin toplanma aracı olarak araştırmada birbirinden farklı iki ayrı ölçme aracı yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden biri “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. . Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinde toplam 20 ifade bulunmaktadır. Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ise 2002 yılında Yıldırım tarafından yapılmıştır. Ölçeği kullanmak için alınan izin EK-3 de yer almaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Adil Dağıtım (Distributive Justice) boyutu 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerde farklı iş sonuçlarının ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları adilliği ölçülmeye çalışılmaktadır. Adil işlem (Procedural) algısının boyutlarından biri formal işlemlerdir (formal procedure). Adil İşlem algısının formal işlem boyutu 6 maddeden oluşmaktadır (6.-11. maddeler). Bu maddeler sayesinde bilginin yansız ve doğru şekilde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikrinin alınması, var olan sorunları için üst makamlara başvurabilme süreci ölçülmektedir. Adil İşlemin diğer bir boyutu adil etkileşimdir (interactional justice). Adil Etkileşim boyutu 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve verilen iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. . Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9-45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt

boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44, Adil İşlem .65 ve Adil Etkileşim .73'tür. Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Adil Dağıtım için .38, Adil İşlem için .62 ve Adil Etkileşim için .68 olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2003, s.386).

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise Hoy ve Miskel (1991) tarafından geliştirilen "Örgüt Sağlığı Ölçeği"dir. Ölçek öncelikle Hoy ve Miskel tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Hoy ve Tarter (1997), Hoy ve Sabo (1998) tarafından kullanılmıştır. Licate ve Harper (2001) ölçeği 33 madde ve 6 boyut şeklinde yeniden düzenlemiştir.

Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi ise 1997 yılında Akbaba tarafından yapılmıştır. Ölçeği kullanmak için Korkmaz (2005) ve Buluç (2008) ölçeği anlam ve kültürel açıdan eğitim sistemimize uygun bir hale getirilen 6 faktörlü, 44 maddelik dördümlük likert tipinde kullanmıştır. Akbaba'dan ve Korkmazdan ölçeği kullanmak için alınan izinler EK-3 de yer almaktadır. Örgütsel sağlık ölçeğinin Akademik Önem Boyutu 10 (1.-10.) maddeden, Kurumsal Bütünlük Boyutu 9 (11.-19.) maddeden, Müdürün Etkisi Boyutu 8 (20.- 27.) maddeden, Kaynak Desteği Boyutu 5 (28.- 32.) maddeden, Öğretmen Bağlılığı Boyutu 6 (33.- 38.) maddeden ve Mesleki Liderlik Boyutu 6 (39.- 44.) maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel sağlık ölçeğinin her bir alt boyutu için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları akademik önem alt boyutu için .26 ile .64; kurumsal bütünlük alt boyutu için .23 ile .57; müdür etkisi alt boyutu için .56 ile .77; kaynak desteği alt boyutu için .43 ile .59; öğretmen bağlılığı için .51 ile .69 ve mesleki liderlik alt boyutu için .62 ile .88 arasında değiştiği; akademik önem alt boyutu için alfa katsayısı .77, kurumsal bütünlük alt boyutu için alfa katsayısı .68, müdür etkisi alt boyutu için alfa katsayısı .88, kaynak desteği alt boyutu için alfa katsayısı .76, öğretmen bağlılığı alt boyutu için alfa katsayısı .83 ve mesleki liderlik alt boyutu için alfa katsayısı .94 olarak bildirilmiştir. Buna göre ölçekte altı faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Alt amaca ilişkin değerlendirme yapılırken de bu değerler temel alınmıştır

(Karacan, 2017: 52). Anketin bu bölümü dörtlü dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak; 1= “Her zaman”, 2= “Çoğu Zaman”, 3= “Bazen”, 4= “hiçbir zaman” anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konulmuştur. Puan arttıkça örgütsel sağlık algısı düşmektedir. Aritmetik ortalama değeri 3.26-4.00 arasında yer alıyorsa “oldukça sağlıklı”, 2.51-3.25 aralığında yer alıyorsa “sağlıksız”, 1.76-2.50 arasında ise “sağlıklı”, 1.00-1.75 arasında ise “oldukça sağlıklı” olarak değerlendirilmesi yapılmış ve yorumlanması bu şekilde yapılmıştır.

## 2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın örnekleminde elde edilen veriler SPSS 20.00 programı ile istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin özelliklerine uygun olacak şekilde frekans analizleri, tanımlayıcı analizler, bağımsız örneklem T testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Kruskal Wallis analizi ve korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan alt boyutların aralarındaki ilişki % 95 güven aralığında incelenmiştir. Korelasyon analizlerin baz alınan ilişki düzeylerine dair değerlendirmeler aşağıdaki aralıklara göre pearson korelasyon katsayıları (r) üzerinden gerçekleştirilmektedir. Araştırmadan gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde katsayıların değerlendirilmesine dair bilgiler aşağıdaki Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi

<i>Korelasyon Katsayısı</i>	<i>Değerlendirme</i>
0,00-0,24	zayıf düzeyde ilişki
0,25-0,49	orta düzeyde ilişki
0,50-0,74	güçlü düzeyde ilişki
0,75-1,00	çok güçlü düzeyde ilişki

## 2.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın güvenilirlik analizlerinde Alfa Modeli Katsayısı (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. 0 ve 1 arasında değerler gösterebilecek olan Alfa katsayısı ölçeklerde yer alan ifadelerin bir bütünlük içinde yer alıp almadığının ortaya konması açısından önemlidir. Alfa katsayısına göre ölçek güvenilirliği ile ilgili yapılabilecek saptamalar şunlardır (Kayış, 2014, s.405):

- $0,000 \leq \alpha \leq 0,40$  güvenilir değil,
- $0,41 \leq \alpha \leq 0,60$  güvenilir

- $0,61 \leq \alpha \leq 0,80$  oldukça güvenilir
- $0,81 \leq \alpha \leq 1,00$  yüksek derecede güvenilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarına dair detaylar aşağıdaki Tablo 2.3.'de yer almaktadır.

Tablo 2.3. Araştırmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

<i>Ölçek Adı</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>	<i>Ölçekte Yer Alan Soru Sayısı</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,86	44
Örgüt Sağlığı Ölçeği	0,919	20

Yukarıdaki Tablo 2.3.'te yer alan bulgulara göre her iki ölçek de yüksek derecede güvenilir özelliktedir.

Tablo 2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

<i>Alt Ölçek Adı</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>	<i>Ölçekte Yer Alan Soru Sayısı</i>
Adil Dağıtım Boyutu	0,84	5
Adil İşlem Boyutu	0,90	6
Adil Etkileşim Boyutu	0,85	9

Tablo 2.4'te yer alan verilere göre örgütsel adaletle ait tüm alt boyutlar yüksek derecede güvenilir özelliktedir.

Tablo 2.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

<i>Alt Ölçek Adı</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>	<i>Ölçekte Yer Alan Soru Sayısı</i>
Akademik Önem Boyutu	0,70	10
Kurumsal Bütünlük Boyutu	0,57	9
Müdürün Etkisi Boyutu	0,73	8
Kaynak Desteği Boyutu	0,77	5
Öğretmen Bağlılığı Boyutu	0,80	6
Mesleki Liderlik Boyutu	0,93	6

Tablo 2.5'te yer alan bulgulara göre ise mesleki liderlik alt ölçeği yüksek derecede güvenilir, akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği ve öğretmen bağlılığı alt ölçekleri oldukça güvenilir, kurumsal bütünlük ölçeği ise güvenilir özelliktedir.





## 3.BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, temel problem cümlesine dayalı olarak belirlenen alt problemlerinin bulgularına ve bu bulgulara ilişkin değerlendirmelere sırayla yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Tanımlayıcı ve Fark Analizlerine Dair Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel adalete ait algıları hangi düzeydedir?” şeklindedir. Bu alt probleme dair tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	Ort.	Std.Sp.
1	Çalışma programım adildir.	3,91	1,049
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,61	1,280
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,19	1,195
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,30	1,080
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,35	1,094
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,52	1,026
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	3,44	1,095
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,48	1,005
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.	3,80	,924
10	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,67	,956
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,37	1,045
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,97	,941
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	4,01	,882
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,88	,951
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,95	,865
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,93	,893
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,74	,965
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,78	,899

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler  
(devamı)

19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,85	,908
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	4,01	3,000
<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>		3,64	0,36

Yukarıda yer alan Tablo 3.1’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ortalaması 3,64 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin kararsız bölgesinin biraz daha üzerinde bir değer olarak görülmektedir. Buna göre katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olumluya daha yakın bir düzeyde olduğu yorumunu yapabiliriz. Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıt ortalamalarını içeren Tablo 3.1. incelendiğinde aşağıdaki detaylar dikkat çekmektedir:

“Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar” ifadesine verilen yanıt ortalaması 4,01’dir. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticilerinin kendilerine yapmaları gereken açıklamaları net bir şekilde yaptığını düşündükleri görülmektedir. “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler” ifadesinin yanıt ortalaması da yine 4,01’dir. Buna göre katılımcıların yöneticilerinin katılımcı bir liderlik özelliği gösterdiğini düşündükleri söylenebilir. Yukarıdaki Tablo 3.1 incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin yöneticilerinin kendilerine saygılı, tutarlı, nazik, açık ve net bir şekilde davrandıklarını düşündükleri yorumu yapılabilir. Bir başka önemli yanıt ortalaması “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile ilgilidir. Bu ifadeye katılımcıların verdikleri yanıt ortalaması 2,61’dir. Bu noktada katılımcı öğretmenlerin ücretlerinin adil olduğu konusunda kararsızlık içinde olduğu yorumunu yapabiliriz. Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin görevlerin, sorumlulukların ve kazanımların adil olarak dağıtımını konularında kararsız kaldıkları görülmektedir. “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.” ifadesine verilen yanıt ortalamasına göre de öğretmenler bu konuda kararsızlık içerisinde. Bu kararsız durumlar da öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarında ileriki zamanlarda olumsuz sonuçlara neden olabilir. Aşağıdaki Tablo 3.2’de Örgütsel adalet algısının alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 3. 3. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Dair Tanımlayıcı bulgular

Alt Boyutlar ve Madde Numaraları	n	Min	Maks.	Ort.	S.S.
<i>Adil Dağıtım Boyutu</i> (1,2,3,4,5)	362	2,61	3,91	3,27	0,46
<i>Adil İşlem Boyutu</i> (6,7,8,9,10,11)	362	3,37	3,80	3,55	0,09
<i>Adil Etkileşim Boyutu</i> (12,13,14,15,16,17,18,19,20)	362	3,74	4,01	3,87	0,16

Tablo 3.2 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu (ort= 3,87) alt boyutun adil etkileşim boyutu; örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu (ort= 3,27) alt boyutun adil dağıtım boyutu olduğu görülmektedir. Bunun yanında en yüksek görüş birliğinin sağlandığı (S.S= 0,09) alt boyut adil işlem boyutu iken en çok görüş ayrılıklarının yaşandığı (S.S= 0,46 ) alt boyut adil dağıtım boyutudur. Farklı bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını oluşturan faktörler arasında en olumlu algının yöneticilerin öğretmenler ile kurdukları iletişimin ve davranış biçimlerinin etkisiyle oluşan etkileşim adaletine ait olduğunu söyleyebiliriz. En olumsuz algının ise benzer çabaların benzer kazanımlar getirmemesine ve sorumluluklar ile ödüllerin taraflı olarak dağıtılmasına bağlı olarak olumsuz şekilde gelişen dağıtımsal adalet algısına ait olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problem cümlesi “Öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme yönelik cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t testi; yaş, mesleki hizmet süresi değişkenleri için ANOVA testi yapılmıştır. Gruplar arası farklılıklar Çoklu Karşılaştırma Testlerinden Tukey testi ile tespit edilmiştir. Okuldaki hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenleri için Kruskal Wallis yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3. 4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	Levene Test Değeri	t	sd	p
<i>Adil Dağıtım Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	16,6000	,320	1,371	360	,171
	<i>Kadın</i>	15,9318				
<i>Adil İşlem Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	20,42	,184	2,517	360	,012*
	<i>Kadın</i>	21,77				
<i>Adil Etkileşim Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	33,69	,997	2,562	360	,011
	<i>Kadın</i>	35,93				

\*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 3.3.'de yer alan verilere göre katılımcıların adalet ölçeği alt boyutlarından adil işlem boyutu ( $p=0,012<0,05$ ) ve adil etkileşim boyutu ( $p=0,011<0,05$ ) puan ortalamalarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Her iki ölçeğin ortalamaları incelendiğinde ise her iki ölçek için de kadın öğretmenlerin (ort.=21,77; ort.=35,93) erkek öğretmenlerden (ort.=20,42; ort.=33,69) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların adil işlem ve adil etkileşim algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği ve kadın öğretmenlerin bu kavramlara dair algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş Grubu	n	Ortalama	Std.S.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Fark
<i>Adil Dağıtım Boyutu</i>	<i>20-30</i>	72	16,5278	4,5283	<i>Gruplar Arasında</i>	26,734	2	13,367	,669	,513
	<i>31-41</i>	193	16,5181	4,4053	<i>Gruplar İçinde</i>	7178,296	359	19,995		-
	<i>42 ve üzeri</i>	97	15,9072	4,5599						
	<i>Toplam</i>	362	16,3564	4,4675	<i>Toplam</i>	7205,030	361			
<i>Adil İşlem Boyutu</i>	<i>20-30</i>	72	21,39	5,341	<i>Gruplar Arasında</i>	328,653	2	164,32	6,856	,001*
	<i>31-41</i>	193	22,01	4,694	<i>Gruplar İçinde</i>	8604,168	359	23,967		2-3
	<i>42 ve üzeri</i>	97	19,75	4,946						
	<i>Toplam</i>	362	21,28	4,974	<i>Toplam</i>	8932,820	361			
<i>Adil Etkileşim Boyutu</i>	<i>20-30</i>	72	35,00	6,757	<i>Gruplar Arasında</i>	625,209	2	312,60	4,903	,008*
	<i>31-41</i>	193	36,18	8,463	<i>Gruplar İçinde</i>	22889,14	359	63,758		2-3
	<i>42 ve üzeri</i>	97	33,07	7,836						
	<i>Toplam</i>	362	35,11	8,07	<i>Toplam</i>	23514,35	361			

\*p<0,05

Yukarıdaki Tablo3.4'te yer alan verilere göre örgütsel adalet alt boyutlarından adil işlem ve adil etkileşim boyutları puan ortalamalarında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p=0,001<0,05$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Yaş gruplarının puan ortalamaları incelendiğinde ise her iki ölçekte de en yüksek ortalamaya sahip grubun 31-41 yaş aralığındaki katılımcılardan oluştuğu görülmektedir (ort.=22,01; ort.=36,18). Bu sonuçlara göre katılımcıların adalet algılarının adil işlem ve etkileşim boyutlarında yaşa göre değişmekte olduğunu söyleyebiliriz. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına bakıldığında ise her iki alt boyutta da 31-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin işlem adaleti ve etkileşim adaleti algılarının 42-ve üzeri yaştaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyut	Hizmet süresi	n	Ortalama	Std.S.		Kareler Toplamı	ssd	Kareler Ort.	F	P	Fark
Adil Dağıtım Boyutu	5 yıl veya daha az	71	16,9437	4,64416	Gruplar Arasında	52,415	4	13,104	,654	,624	
	5-10 yıl arası	80	16,6500	4,22200	Gruplar İçinde	7152,615	357	20,035			
	10-15 yıl arası	83	15,9880	4,23831							
	15-20 yıl arası	63	16,1429	4,52540	Toplam	7205,030	361				
	20 yıl ve üzeri	65	16,0308	4,82820							
	Toplam	362	16,3564	4,46750							
Adil İşlem Boyutu	5 yıl veya daha az	71	21,70	4,918	Gruplar Arasında	138,175	4	34,544	1,402	,233	
	5-10 yıl arası	80	21,56	4,818	Gruplar İçinde	8794,645	357	24,635			
	10-15 yıl arası	83	21,70	5,007							
	15-20 yıl arası	63	21,19	5,364	Toplam	8932,820	361				
	20 yıl ve üzeri	65	20,02	4,725							
	Toplam	362	21,28	4,974							
Adil Etkileşim Boyutu	5 yıl veya daha az	71	35,00	7,235	Gruplar Arasında	627,683	4	156,921	2,448	,046*	
	5-10 yıl arası	80	36,03	10,299	Gruplar İçinde	22886,673	357	64,108			2-5
	10-15 yıl arası	83	36,10	6,549	Toplam	23514,356	361				
	15-20 yıl arası	63	35,56	7,615							
	20 yıl ve üzeri	65	32,43	7,634							
	Toplam	362	35,11	8,071							

\*p<0,05

Tablo 3.5’te yer alan verilere göre örgütsel adaletin alt boyutlarından adil etkileşim boyutunun puan ortalamalarında katılımcıların meslekteki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır (p=0,046<0,05). Buna göre öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Hizmet süresi gruplarının ortalamalarına bakıldığında ise 10-15 yıl arası hizmette bulunan katılımcıların en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir (ort.=36,10). Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 5-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin

etkileşim adaleti algıları 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerinkinden daha yüksektir.

Tablo 3. 7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Alt Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	n	Ortanca	X <sup>2</sup>	sd	p
Adil Dağıtım Boyutu	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	188,58	4,473	4	,346
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	176,02			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	160,18			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	143,21			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	199,25			
	<i>Toplam</i>	362				
Adil İşlem Boyutu	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	186,24	2,077	4	,722
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	180,15			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	163,13			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	159,58			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	174,92			
	<i>Toplam</i>	362				
Adil Etkileşim Boyutu	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	183,15	2,717	4	,606
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	186,76			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	174,41			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	136,75			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	172,42			
	<i>Toplam</i>	362				

Yukarıdaki Tablo 3.6'ya göre katılımcıların okullarındaki hizmet süreleri ile örgütsel adaletin herhangi bir alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p=0,346>0,05$ ;  $p=0,722>0,05$ ;  $p=0,606>0,05$ ). Bu verilere göre okuldaki hizmet süresi değişkeninin örgütsel adalet algısı ile bir ilişkisi olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun buldukları okullarda 5 yıl ve daha az sürede çalışıyor olması bu duruma neden olarak gösterilebilir.



Tablo 3. 8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	Ortanca	X <sup>2</sup>	sd	p
<i>Adil Dağıtım Alt Boyutu</i>	<i>Ön Lisans</i>	7	207,93	4,317	3	,229
	<i>Lisans</i>	303	180,86			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	174,62			
	<i>Doktora</i>	3	296,50			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Adil İşlem Alt Boyutu</i>	<i>Ön Lisans</i>	7	189,43	2,943	3	,400
	<i>Lisans</i>	303	185,00			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	157,88			
	<i>Doktora</i>	3	195,17			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Adil Etkileşim Alt Boyutu</i>	<i>Ön Lisans</i>	7	170,50	4,692	3	,196
	<i>Lisans</i>	303	186,35			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	152,21			
	<i>Doktora</i>	3	195,67			
	<i>Toplam</i>	362				

Yukarıdaki Tablo 3.7.'de yer alan verilere göre örgütsel adalet ölçeği alt boyut puan ortalamalarında katılımcıların eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ( $p=0,229>0,05$ ;  $p=0,4>0,05$ ;  $p=0,196>0,05$ ). Bu verilere göre eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları hangi düzeydedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3. 9. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	Ort.	Std.Sp.
1	İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler de takdir eder	2,33	,853
2	Öğretmenler sınıf performansının artması için yüksek standartlar ortaya koyar	2,24	,819
3	Öğrenciler sınıfta öğretimi iş birliği içinde yaparlar	2,33	,796
4	Öğrenciler yaptıkları işi "öğrendikleri konuları,faaliyetleri" geliştirmek için çok çalışırlar	2,66	,860
5	Okul akademik performans için yüksek standartlar ortaya koyar	2,46	,832
6	Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adarlar	1,99	,810
7	Öğretmenlerin mesleklerinde mükemmelliğe ulaşmaları için yaptıkları çalışmalarda okul yönetimi onları destekler	2,01	,824
8	Öğrenciler ödevlerini yapmazlar	2,85	,765
9	Öğrenim ortamı düzenli ve kurallıdır	2,06	,723
10	Öğretmenler öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahiptir	2,44	1,343
11	Öğrenciler iyi not alabilmek için ek çalışma yaparlar	2,78	,804
12	Okul aile birliği okul yönetimi üstünde etkilidir	2,86	,929
13	Okul halkın isteklerine açıktır	2,35	,869
14	Müdür üstleri tarafından engellenebilir	2,90	,854
15	Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissederler	2,70	,939
16	Okul, Okul dışı baskılardan kolayca yara alabilir	2,85	,944
17	Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programı ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir	3,29	,882
18	Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli olan etkili veliler okul politikasını değiştirebilir	3,22	,891
19	Okul öğretmenleri makul olmayan veli ve çevrenin isteklerinden korur	2,21	,915
20	Müdür öğretmenlerin hatalarını düzeltir	2,43	,833
21	Müdür okulun gelişmesi için öğretmenden ne istediğini bilir	1,96	,816
22	Müdür okula ilişkin belirli performans standartlarını korur	1,95	,802
23	Müdür ciddi değerlendirmeler yapar	2,12	,883
24	Sınıfta ek materyaller kullanmak için mevcuttur	2,57	,931
25	Öğretmenler öğretim için gerekli sınıf malzemelerini okul içerisinden temin eder	2,67	2,129
26	Eğer istenirse okulda ekstra eğitim araç ve gereçlerine ulaşmak mümkündür	2,64	,978
27	Öğretmenler gerekli eğitim materyallerine ulaşırlar	2,47	,900
28	Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerisinde yeterli malzeme vardır	2,58	,951
29	Müdür, öğretmenler ve üstleri arasında bir denge unsurudur	2,01	,853
30	Müdür üstlerinin hareketlerini etkileyebilme kabiliyetine sahiptir	2,44	,932
31	Müdür üstlerinden her istediğini alır	2,80	,833

Tablo 3. 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (devamı)

32	Üstleri müdürün tavsiyelerine ciddi önem verir	2,60	,898
33	Öğretmenler birbirlerine karşı ilgisizdir	3,35	,884
34	Öğretmenler her fırsatta okullarından gurur duyduklarını ifade ederler	2,43	,837
35	Öğretmenler birbirlerine karşı olumlu arkadaşlık gösterir	2,31	1,020
36	Öğretmenler okulla bütünleşir	2,33	,965
37	Okuldaki öğretmenler birbirlerini severler	2,35	,956
38	Öğretmenler mesleklerini istekle yaparlar	2,30	,968
39	Müdür sınıf konularını öğretmenler ile tartışır	2,57	,977
40	Müdür öğretmenlerin sorunlarını dinler ve kabul eder	2,38	1,025
41	Müdür okulda çalışan bütün personelin kişisel refaha kavuşmalarını amaç edinir	2,35	1,009
42	Müdür öğretmenleri kendisi ile eşit görür ve davranır	2,36	1,083
43	Müdür kendisine iletilen konuların her yönünü araştırır ve konuya ilişkin başka fikirlerin de var olabileceğini kabul eder	2,34	,995
44	Müdür öğretmenlere saygısını göstermek için her konudaki önceliği öğretmenlere verir	2,44	1,001
<b>Örgütsel Sağlık Ölçeği</b>		2,48	0,34

Yukarıda yer alan Tablo 3.8’ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sağlık algıları ortalaması 2,48 olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcı öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının ölçeğin olumlu değerlendirme kısmına daha yakın olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların örgütsel sağlık ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıt ortalamalarını içeren Tablo 3.8 incelendiğinde aşağıdaki detaylar dikkat çekmektedir:

“Öğretmenler birbirlerine karşı ilgisizdir” ifadesine verilen yanıt ortalaması 3,35’tir. Bu sonuca göre öğretmenler çalıştıkları ortamda yer alan diğer öğretmenler ile iletişim kurmada herhangi bir eksiklik olduğunu düşünmemektedir yorumu yapılabilir. “Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programı ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir” ifadesine verilen yanıt ortalaması 3,29’dur. Bu sonuç katılımcıların bu tür isteklerin okul tarafından bazen ya da nadiren kabul edildiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında katılımcılar okullarına dışarıdan bir baskının olduğunu hissetmiyorlar şeklinde de yorumlanabilir. “Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli olan etkili veliler okul politikasını değiştirebilir” ifadesine verilen yanıt ortalaması 3,22’dir. Bu noktada katılımcıların okul politikasının koruma derneği ya da okul aile birliğinde etkili olan velilere göre değiştirilmediğini düşündükleri görülmektedir.

“Müdür okula ilişkin belirli performans standartlarını korur” ifadesinin yanıt ortalaması 1,95’tir. Buna göre katılımcıların genel olarak çalıştıkları okul müdürlerinin performans standartlarının korunmasında genellikle başarılı olduğunu düşündükleri söylenebilir. “Müdür okulun gelişmesi için öğretmenden ne istediğini bilir” ifadesine verilen yanıtların ortalaması 1,96’dır. Bu sonuç öğretmenlerin müdürlerinin kendilerinden beklentileri konusunda genellikle tutarlı olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Ölçeğin alt boyutlarına ait ortalamalar aşağıdaki Tablo3.9’da yer almaktadır.

Tablo 3. 11. Örgütsel Sağlık Ölçeği Alt Boyutlarına Dair Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Alt Boyutlar ve Madde Numaraları	n	Min	Maks.	Ort.	S.S.
<b>Akademik Önem Boyutu</b> (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10)	362	1,99	2,85	2,33	0,29
<b>Kurumsal Bütünlük Boyutu</b> (11,12,13,14,15,16,17,18,19)	362	2,21	3,29	2,79	0,35
<b>Müdürün Etkisi Boyutu</b> (20,21,22,23,24,25,26,27)	362	1,95	2,67	2,35	0,30
<b>Kaynak Desteği Boyutu</b> (28,29,30,31,32,33)	362	2,01	2,80	2,49	0,29
<b>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</b> (34,35,36,37,38)	362	2,30	3,35	2,51	0,41
<b>Mesleki Liderlik Boyutu</b> (39,40,41,42,43,44)	362	2,34	2,57	2,40	0,09

Tablo 3.9 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının en yüksek olduğu (ort= 2,33) alt boyutun akademik önem boyutu; örgütsel sağlık algılarının en düşük olduğu (ort= 2,79) alt boyutun kurumsal bütünlük boyutu olduğu görülmektedir. Bunun yanında en çok görüş birliğinin sağlandığı (S.S.= 0,09) alt boyut mesleki liderlik boyutu iken en az görüş birliğinin sağlandığı (S.S.= 0,41) alt boyut öğretmen bağlılığı boyutudur. Diğer bir deyişle öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarını oluşturan faktörler arasında en olumlu algı okulun akademik başarıya önem vermesini ve öğrencilere bu anlamda destek olmasını içeren akademik önem boyutudur. Eğitim kurumunun dışarıdan gelen baskılara karşı birlikteliğinin yeterli düzeyde olmamasına bağlı olarak gelişen kurumsal bütünlük boyutu ise diğer boyutlara göre daha olumsuz şekilde algılanmaktadır. Tablo 3.9 da verilen bulgular incelendiğinde öğretmenler, müdürlerinin liderlik özelliklerine karşı genellikle olumluya yakın algılar geliştirmekte hem fikirdirler.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel sağlığı algıları ve alt boyutları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme yönelik analizler tablolar halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.12. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine T Testi Bulgularının Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	Levene Test Değeri	T	sd	p
<i>Akademik Önem Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	23,70	,839	1,718	360	,087
	<i>Kadın</i>	22,84				
<i>Kurumsal Bütünlük Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	25,40	,954	1,533	360	,126
	<i>Kadın</i>	24,76				
<i>Müdürün Etkisi Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	19,35	,553	2,559	360	,011*
	<i>Kadın</i>	17,89				
<i>Kaynak Desteği Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	12,58	,600	1,154	360	,249
	<i>Kadın</i>	12,17				
<i>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	15,04	,213	,102	360	,919
	<i>Kadın</i>	15,08				
<i>Mesleki Liderlik Boyutu</i>	<i>Erkek</i>	14,53	,878	-,226	360	,821
	<i>Kadın</i>	14,40				

\*p<0,05

Tablo 3.10’da yer alan verilere göre örgütsel sağlık ölçeği müdürün etkisi alt boyutu yanıt ortalamalarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p=0,011<0,05). Yanıt ortalamalarına göre erkeklerin ortalamalarının (ort.=19,35) kadınlardan (ort =17,89) yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre erkeklerin örgütsel sağlık algılarının müdürlerinin üstlerini etkileme yetenekleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yani müdürlerin üstlerini etkileme yetenekleri beklenen performansı göstermediğinde erkek öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarında bir düşüş olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.13. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	n	Ortalama	Std.S.		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
<i>Akademik Önem Boyutu</i>	20-30	72	23,38	4,871	<i>Gruplar Arasında</i>	15,095	2	7,547	,357	,700
	31-41	193	23,23	4,500	<i>Gruplar İçinde</i>	7596,761	359	21,161		
	42 ve üzeri	97	23,71	4,592	<i>Toplam</i>	7611,856	361			
	<i>Toplam</i>	362	23,39	4,592						
<i>Kurumsal Bütünlük Boyutu</i>	20-30	72	24,79	3,947	<i>Gruplar Arasında</i>	42,044	2	21,022	1,445	,237
	31-41	193	25,48	3,701	<i>Gruplar İçinde</i>	5221,340	359	14,544		
	42 ve üzeri	97	24,80	3,933	<i>Toplam</i>	5263,384	361			
	<i>Toplam</i>	362	25,16	3,818						
<i>Müdürün Etkisi Boyutu</i>	20-30	72	18,97	6,606	<i>Gruplar Arasında</i>	11,516	2	5,758	,205	,815
	31-41	193	18,91	4,954	<i>Gruplar İçinde</i>	10072,451	359	28,057		
	42 ve üzeri	97	18,53	4,854	<i>Toplam</i>	10083,967	361			
	<i>Toplam</i>	362	18,82	5,285						
<i>Kaynak Desteği Boyutu</i>	20-30	72	12,64	3,573	<i>Gruplar Arasında</i>	12,612	2	6,306	,599	,550
	31-41	193	12,26	3,163	<i>Gruplar İçinde</i>	3780,297	359	10,530		
	42 ve üzeri	97	12,63	3,150	<i>Toplam</i>	3792,909	361			
	<i>Toplam</i>	362	12,43	3,241						
<i>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</i>	20-30	72	14,78	4,397	<i>Gruplar Arasında</i>	24,991	2	12,496	781	459
	31-41	193	14,96	4,017	<i>Gruplar İçinde</i>	5745,417	359	16,004		
	42 ve üzeri	97	15,48	3,643	<i>Toplam</i>	5770,409	361			
	<i>Toplam</i>	362	15,07	3,998						
<i>Mesleki Liderlik Boyutu</i>	20-30	72	14,14	5,555	<i>Gruplar Arasında</i>	74,328	2	37,164	1,340	,263
	31-41	193	14,19	5,356	<i>Gruplar İçinde</i>	9959,174	359	27,741		
	42 ve üzeri	97	15,20	4,853	<i>Toplam</i>	10033,503	361			
	<i>Toplam</i>	362	14,45	5,272						

Yukarıdaki Tablo 3.11’de yer alan verilere göre örgütsel sağlığın herhangi bir alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p=0,7>0,05$ ;  $p=0,237>0,05$ ;  $p=0,815>0,05$ ;  $p=0,55>0,05$ ;  $p=0,459>0,05$ ;  $p=0,263>0,05$ ). Bu verilere göre yaş değişkeni ile örgütsel sağlık algısı arasında bir ilişki olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 3. 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algularının ve Alt Boyutlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Ortalama	Std.S.		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Fark
<b>Akademik Önem Boyutu</b>	5 yıl veya daha az	71	24,01	4,999	<i>Gruplar Arasında</i>	66,632	4	16,658	,788	,533	
	5-10 yıl arası	80	22,98	4,857	<i>Gruplar İçinde</i>	7545,22	357		21,135		
	10-15 yıl arası	83	23,04	3,624							
	15-20 yıl arası	63	23,84	5,125							
	20 yıl ve üzeri	65	23,22	4,379	<i>Toplam</i>	7611,85	361				
	<i>Toplam</i>	362	23,39	4,592							
<b>Kurumsal Bütünlük Boyutu</b>	5 yıl veya daha az	71	25,44	3,846	<i>Gruplar Arasında</i>	56,122	4	14,031	,962	,428	
	5-10 yıl arası	80	25,15	3,911	<i>Gruplar İçinde</i>	5207,26	357		14,586		
	10-15 yıl arası	83	25,65	3,700							
	15-20 yıl arası	63	24,52	3,831							
	20 yıl ve üzeri	65	24,88	3,814	<i>Toplam</i>	5263,38	361				
	<i>Toplam</i>	362	25,16	3,818							
<b>Müdürün Etkisi Boyutu</b>	5 yıl veya daha az	71	19,51	6,524	<i>Gruplar Arasında</i>	146,069	4	36,517	1,312	,265	
	5-10 yıl arası	80	18,14	5,123	<i>Gruplar İçinde</i>	9937,89	357		27,837		
	10-15 yıl arası	83	19,48	4,925							
	15-20 yıl arası	63	18,83	4,844							
	20 yıl ve üzeri	65	18,05	4,745	<i>Toplam</i>	10083,9	361				
	<i>Toplam</i>	362	18,82	5,285							
<b>Kaynak Desteği Boyutu</b>	5 yıl veya daha az	71	12,63	3,510	<i>Gruplar Arasında</i>	19,899	4	4,975	,471	,757	
	5-10 yıl arası	80	12,19	3,179	<i>Gruplar İçinde</i>	3773,00	357		10,569		
	10-15 yıl arası	83	12,53	3,156							
	15-20 yıl arası	63	12,11	3,543							
	20 yıl ve üzeri	65	12,71	2,843	<i>Toplam</i>	3792,90	361				
	<i>Toplam</i>	362	12,43	3,241							
<b>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</b>	5 yıl veya daha az	71	14,45	4,358	<i>Gruplar Arasında</i>	169,834	4	42,458	,706	0,03*	
	5-10 yıl arası	80	14,74	3,900	<i>Gruplar İçinde</i>	5600,57	357		15,688		
	10-15 yıl arası	83	14,80	3,809							
	15-20 yıl arası	63	16,49	4,325	<i>Toplam</i>	5770,40	361				1-3
	20 yıl ve üzeri	65	15,11	3,355							

Tablo 3. 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Bulgularının Karşılaştırılması (devamı)

	<b>Toplam</b>	362	15,07	3,998						
<b>Mesleki Liderlik Boyutu</b>	<b>5 yıl veya daha az</b>	71	14,27	5,539	<b>Gruplar Arasında</b>	178,696	4	44,674	1,61	,169
	<b>5-10 yıl arası</b>	80	13,44	5,267	<b>Gruplar İçinde</b>	9854,80	357		27,605	
	<b>10-15 yıl arası</b>	83	14,39	5,254						
	<b>15-20 yıl arası</b>	63	15,60	5,988	<b>Toplam</b>	10033,5	361			
	<b>20 yıl ve üzeri</b>	65	14,85	4,009						
	<b>Toplam</b>	362	14,45	5,272						

\*p<0,05

Tablo 3.12.'de yer alan verilere göre örgütsel sağlık ölçeği alt boyutlarından öğretmen bağlılığı ölçeği puan ortalamalarında katılımcıların meslekteki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p=0,03<0,05$ ). Hizmet süresi gruplarının ortalamalarına bakıldığında ise 15-20 yıl arası hizmet süresine sahip katılımcıların en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir (ort.=16,49). Bu verilere göre katılımcıların örgütsel sağlık algıları, öğretmen bağlılığı boyutunda mesleki hizmet sürelerine göre değişmekte ve en yüksek bağlılık seviyesi 15-20 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcılarda görülmektedir. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 5 yıl veya daha az hizmet süresine sahip öğretmenlerin bağlılık algıları 10-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerinkinden daha yüksektir.



Tablo 3. 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algılarının ve Alt Boyutlarının Okullardaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	n	Ortanca	X <sup>2</sup>	sd	p
<i>Akademik Önem Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	183,59	8,698	4	,069
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	169,72			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	184,81			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	251,46			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	120,50			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Kurumsal Bütünlük Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	183,54	,530	4	,971
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	181,87			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	173,82			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	167,54			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	172,42			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Müdürün Etkisi Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	182,78	,792	4	,940
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	177,39			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	174,91			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	199,92			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	195,75			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Kaynak Desteği Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	175,38	4,399	4	,355
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	183,56			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	198,97			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	196,50			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	247,33			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	179,63	5,899	4	,207
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	184,21			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	164,37			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	247,58			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	175,08			
	<i>Toplam</i>	362				
<i>Mesleki Liderlik Alt Boyutu</i>	<i>5 yıl veya daha az</i>	221	182,84	2,273	4	,686
	<i>5-10 yıl arası</i>	89	176,71			
	<i>10-15 yıl arası</i>	34	169,04			
	<i>15-20 yıl arası</i>	12	213,13			
	<i>20 yıl ve üzeri</i>	6	210,50			
	<i>Toplam</i>	362				

Yukarıdaki Tablo 3.13'e göre katılımcıların okullarındaki hizmet süreleri ile örgütsel adaletin herhangi bir alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p=0,346>0,05$ ;  $p=0,722>0,05$ ;  $p=0,606>0,05$ ). Bu verilere göre okuldaki hizmet süresi değişkeninin örgütsel adalet algısı ile bir ilişkisi olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun buldukları okullarda 5 yıl ve daha az sürede çalışıyor olması bu duruma neden olabilir.

Tablo 3. 17. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık Algularının ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Bulgularının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	Ortanca	X <sup>2</sup>	sd	p
<b>Akademik Önem Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	119,79	4,470	3	,215
	<i>Lisans</i>	303	179,51			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	200,79			
	<i>Doktora</i>	3	211,00			
	<i>Toplam</i>	362				
<b>Kurumsal Bütünlük Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	129,57	3,949	3	,267
	<i>Lisans</i>	303	179,73			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	201,80			
	<i>Doktora</i>	3	150,17			
	<i>Toplam</i>	362				
<b>Müdürün Etkisi Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	88,93	13,341	3	,004*
	<i>Lisans</i>	303	179,90			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	211,66			
	<i>Doktora</i>	3	66,00			
	<i>Toplam</i>	362				
<b>Kaynak Desteği Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	104,86	7,640	3	,054
	<i>Lisans</i>	303	180,71			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	202,37			
	<i>Doktora</i>	3	99,33			
	<i>Toplam</i>	362				
<b>Öğretmen Bağlılığı Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	174,93	2,146	3	,543
	<i>Lisans</i>	303	178,67			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	201,28			
	<i>Doktora</i>	3	159,83			
	<i>Toplam</i>	362				
<b>Mesleki Liderlik Boyutu</b>	<i>Ön Lisans</i>	7	221,71	14,996	3	,002*
	<i>Lisans</i>	303	174,02			
	<i>Yüksek Lisans</i>	49	228,02			
	<i>Doktora</i>	3	83,00			
	<i>Toplam</i>	362				

\*p<0,05

Tablo 3.14.'te yer alan verilere göre örgütsel sağlığın alt boyutlarından müdürün etkisi (p=0,004<0,05) ve mesleki liderlik boyutunda (p=0,002<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre öğretmenler arasında eğitim seviyesi yükseldikçe müdürlerden daha destekleyici davranışlar beklenildiği yorumunu yapabiliriz. Bu da eğitim seviyesi yüksek olan katılımcıların örgütsel sağlık algularında olumsuzluğa

neden olabilir. Benzer şekilde akademik seviyesi daha yüksek olan öğretmenlerin müdürün üstlerini etkileme yeteneklerini yeterli bulmadığını da söylemek mümkündür. Bu tarz düşünceler de akademik seviyesi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarında olumsuzluklara neden olabilir.

### 3.2. Araştırmanın İlişki Analizlerine Dair Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin hesaplanan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısının sonuçları Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3. 18. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sağlık Algıları Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları (n=362)

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Akademik Önem Boyutu Puanı</b>	<b>Kurumsal Bütünlük Boyutu Puanı</b>	<b>Müdürün Etkisi Boyutu Puanı</b>	<b>Kaynak Desteği Boyutu Puanı</b>	<b>Öğretmen Bağlılığı Boyutu Puanı</b>	<b>Mesleki Liderlik Boyutu</b>
<i>Adil Dağıtım Boyutu Puanı</i>	-	,124*	-,169**	-,164**	-	-
<i>Adil İşlem Boyutu Puanı</i>	-,177**	,180**	-,262**	-,306**	-	-,173**
<i>Adil Etkileşim Boyutu Ölçeği</i>	-,149**	-	-,213**	-,269**	-	-

\*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 3.15’te yer alan verilere göre araştırmada kullanılan alt boyutlar arasındaki ilişki analizlerine dair aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Adil dağıtım alt boyutu ile kurumsal bütünlük alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=0,124$ ,  $p= 0,018$ ). Farklı bir ifade ile adil dağıtım algısında yaşanan bir artışın az da olsa öğretmenlerin kurumsal bütünlük algılarında artışa yol açtığını söyleyebiliriz. Adil dağıtım alt boyutu ile müdürün etkisi alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,169$ ,  $p= 0,001$ ). Adil dağıtım alt boyutu ile kaynak desteği alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,164$ ,  $p= 0,002$ ).

Adil işlem alt boyutu ile akademik önem alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,177$ ,  $p= 0,001$ ). Adil işlem alt boyutu ile kurumsal bütünlük alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r= 0,18$ ,  $p= 0,001$ ). Adil işlem alt boyutu ile müdürün etkisi alt boyutu arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,262$ ,  $p= 0,000$ ). Adil işlem alt boyutu ile kaynak desteği alt boyutu arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,306$ ,  $p= 0,000$ ). Adil işlem alt boyutu ile mesleki liderlik alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,173$ ,  $p= 0,001$ ).

Adil etkileşim alt boyutu ile akademik önem alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,149$ ,  $p= 0,004$ ). Adil etkileşim alt boyutu ile müdürün etkisi alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,213$ ,  $p= 0,000$ ). Adil etkileşim alt boyutu ile kaynak desteği alt boyutu arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,269$ ,  $p= 0,000$ ).

Genel olarak bakıldığında örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel sağlığın alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ancak bu ilişkiler genel olarak düşük ve orta düzeydedir. Tablo incelendiğinde boyutlar arasındaki ilişkilerin çoğunun negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bunun yanında tablodaki verilere göre örgütsel adaletin hiçbir alt boyutunun örgütsel sağlığın öğretmen bağlılığı boyutu ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel adaletin herhangi bir boyutundaki artış veya azalış öğretmenlerin kurumlarına karşı bağlılıklarında bir değişim meydana getirmeyecektir. Benzer bir şekilde örgütsel adaletin adil dağıtım boyutu ve adil etkileşim boyutu ile örgütsel sağlığın mesleki liderlik boyutu arasında da pozitif veya negatif yönlü herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Yani dağıtımsal adalet algısında yaşanan bir artışın ya da azalışın öğretmenlerin müdürlerine karşı geliştirdikleri mesleki liderlik algılarında bir değişiklik yaratmayacağını söyleyebiliriz. Benzer yorumu etkileşimsel adalet algısı ve mesleki liderlik algısı arasındaki ilişki için de söylemek mümkündür. Bununla birlikte genel örgütsel adalet algısı ve genel örgütsel sağlık algısı arasındaki ilişki aşağıdaki Tablo 3.16 da verilmiştir

Tablo 3. 19. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sağlık Algıları Arasındaki İlişki Katsayıları (n=362)

Ölçek Adı	Örgütsel Sağlık Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği
Örgütsel Adalet Ölçeği	-0,186**	-
Örgütsel Sağlık Ölçeği	-	-0,186**

\*p<0,05

Tablo3.16’da yer alan bulgulara göre örgütsel adalet ile örgütsel sağlık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık konularıyla ilgili yapılan bazı çalışmalar hakkında bilgiler verilmiş ve bu araştırmanın istatistiki analizlerinin sonuçları ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Daha sonra ise çalışmanın bulguları genel hatlarıyla yorumlanmış ve önerilerde bulunulup çalışma tamamlanmıştır.

## 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

### 4.1. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Eğitim sisteminin içinde yer alan unsurların birbirleriyle uyumlu ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri açısından eğitim kurumlarında örgütsel adalete odaklanılması ve örgütsel adaletin gerek bireysel gerek örgütsel açıdan sağlanması günümüzde giderek daha da fazla önem kazanmaya başlamıştır. Örgüt bünyesinde tutarlı ve isabetli bir şekilde örgütsel adaletin sağlanması ve oturtulması kaçınılmaz olarak örgütün örgütsel sağlık seviyesi üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır. Bu açıdan örgütsel adalet ve örgütsel sağlık temelli yaklaşımların eğitim kurumlarında etkin kılınması eğitim sisteminin ve eğitimin niteliğinin yükseltilmesini sağlayacak önemli noktalardan biridir.

Alanyazında görüldüğü gibi örgütsel adalet ve örgüt sağlığı kavramları ayrı ayrı pek çok kavramla ilişkilendirilmiş ve bu kavramların diğer kavramlarla olan ilişkilerinin saptanması üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu noktada bu çalışmanın temel farklılığı ise bu iki kavramın birbirleriyle ilişkilerine odaklanan az sayıdaki çalışmadan biri oluşudur. Ayrıca araştırmanın önemli özelliklerinden biri bu kavramlar arasındaki ilişkiyi farklı eğitim kademelerinden katılımcılar arasında araştırıyor olmasıdır. Bu kavramların arasındaki ilişkinin ve eğitim kurumları içerisinde bu kavramlar üzerinde farklılık yaratabilen temel faktörlerin araştırılmasını amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

Araştırmada gerçekleştirilen tanımlayıcı analizlerin sonuçlarına göre katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algı ortalamaları orta düzeyin biraz daha üzerinde olup olumlu kabul edilecek bir seviyededir. Eğitim kurumlarında örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Akdeniz (2018), Dahmaz (2019), Aydın gibi araştırmacıların sonuçlarının orta düzeyde çıktığı görülmektedir. Bunun yanında Uludağ'ın çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bu çalışmayı destekler nitelikte ortalama üstü bir değerde çıkmıştır. Benzer şekilde ağırlıklı olarak eğitim kurumlarında yapılan örgütsel sağlık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Kotbaş (2018) ve Tan (2017)'in araştırma sonuçlarına göre örgütsel sağlık düzeyleri orta seviyededir. Karaca ve Özmen (2018) ile Taş (2014)'in araştırmalarının sonucuna göre ise ilkökul ve ortaokul öğretmenleri çalıştıkları okulları sağlıklı olarak görmektedir. Bu sonuçlar da çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Çalışmada katılımcıların adalet algıları ile ilgili olarak cinsiyet önemli değişkenlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Süreçlerin adil yürütülmesi, adil bir etkileşim ortamının sağlanması gibi konularda kadınların erkeklere göre daha yüksek puan ortalamaları aldıkları görülmektedir. Yapılan alanyazın incelemelerinin birçoğunda cinsiyet faktörü ile örgütsel adalet faktörü arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada ulaşılan sonucun kabul edilebilir bir sonuç olduğu yorumunu yapabiliriz. Araştırmanın sonucundan farklı olarak Dahmaz (2019)'ın yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir. Yoldaş (2018), cinsiyet faktörünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucunu elde etmiş ve bunun yanında erkeklerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu çalışmada alanyazında yer alan araştırmaların çoğunun aksine çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarından daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun sebebi çalışmanın gerçekleştirildiği yer olan İzmir'in demografik yapısının ve toplumsal alışkanlıklarının ülkenin diğer yerlerine göre kadına daha fazla hareket alanı ve toplumsal olaylarda söz sahibi olma şansı tanıyan bir özellikte olmasından kaynaklanıyor olabilir. Farklı bir neden olarak da araştırma yapılan eğitim kurumlarında kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın yapıyor olması da düşünülebilir.

Benzer şekilde örgütsel sağlık algısı açısından cinsiyet farklılık yaratan bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Yöneticilerin etkisine yönelik elde edilen araştırma sonuçlarında yine kadınların erkeklere göre daha olumlu bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine ait istatistiksel bulgular incelendiğinde ortaya çıkan sonuç erkek öğretmenlerin müdürlerinin üstlerini etkileme yeteneklerine dair beklentilerinin daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çelebi (2014)'nin ve Gürkan (2006)'ın çalışmalarında da örgütsel sağlık algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya konulmakta, bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak Çelebi (2014) 'nin çalışmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütlerini daha sağlıklı gördükleri görülmektedir.

Yaş değişkeni örgütsel adaletin alt boyutu olan adil işlem ve adil etkileşim boyutlarında farklılık yaratan bir başka değişkendir. Özellikle 31-41 yaş aralığındaki katılımcıların bu noktada öne çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni bu yaş aralığında çalışan öğretmenlerin en az 10 yıllık bir mesleki kıdeme sahip olmaları ve sahip oldukları bu

kıdemin doğal olarak bir saygınlık getiriyor olması olabilir. Bilindiği üzere öğretmenlik mesleği için alan yeterliliği çok önemli bir unsurdur. 31-41 yaş aralığındaki bir öğretmenin alan bilgisi her geçen yıl artacak ve bu da gerek öğrencilerin gerek meslektaşlarının ve yöneticilerinin kendilerine daha saygın bir şekilde davranmalarına neden olacaktır. Ayrıca bahsedilen yaş aralığının kendiliğinden gelen bir saygınlığı olduğu da bir gerçektir. İnsanlar, bu yaş aralığındaki kişilerle iletişim halinde bulunulurken daha dikkatli davranmaya özen gösterirler. Bunun yanında gençlerin adaletsizliğe karşı tahammül sınırlarının çok düşük olması da önemli bir etkidir. 31-41 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin işlem adaleti ve etkileşim adaleti algılarının 42 yaş ver üzerindeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu da görülmüştür. Bunun nedeni 42 yaş ve üstündeki öğretmenlerin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanıyor olabileceği gibi yaşları gereği kendilerine daha saygılı davranılmasını bekliyor olmaları olabilir. Ayrıca yaşlarının getirmiş olduğu kıdem nedeniyle okul ile ilgili alınan veya verilen kararlarda kendilerine daha fazla danışılmasını, işleyen süreçlere daha fazla dahil edilmelerini istiyor olabilirler. Bu açıdan eğitim kurumlarında örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik olarak yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek faaliyetlerde iş gören grubunun yaş ortalamalarının da dikkate alınmasının gerekliliği görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni araştırmaya dahil edilen eğitim kurumlarının sağlık unsurlarını etkileyen faktörlerin hangi yaş gurubunda olursa olsun tüm öğretmenleri benzer şekilde etkilediği ya da etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Çelebi (2014)'nin çalışmasında bu çalışmadan farklı olarak yaşı büyük olan öğretmenlerin küçük olanlara göre örgütlerini daha sağlıklı örgütler olarak gördükleri belirtilmektedir.

Meslekteki kıdem ya da meslekte geçen hizmet süresinin örgütsel adalet algısı açısından fark yaratan bir değişken olduğu, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan adil etkileşim ile ilgili olarak hizmet süresine göre adalet algısının değiştiği görülmektedir. Özellikle 5-10 yıl arasında mesleki tecrübeye ya da kıdeme sahip öğretmenlerin 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlardan etkileşim adaletine yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum meslekteki hizmet süresi arttıkça adaletsizlik olarak algılanabilecek durumlarla karşılaşma sıklığının ya da sayısının da artışıyla beraber öğretmenlerde bu konulara yönelik unsurlara karşı bir duyarsızlaşmanın başlıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Dahmaz (2019) çalışmasında öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel adalet algıları üzerinde bir fark yarattığı sonucunu elde etmiştir. Fakat



bu çalışmadan farklı olarak ilgili çalışmada kıdem yükseldikçe öğretmenlerin adalet algısının da yükseldiğine dair bir sonuca ulaşılmıştır. Akdeniz (2018)'in çalışmasında da öğretmenlerin örgütsel adalet algısının mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir.

Meslekte geçen hizmet süresi örgütsel sağlığın bir alt boyutu olan öğretmen bağlılığı açısından anlamlı farklılık yaratan bir diğer değişkendir. 5 yıl veya daha az hizmet süresine sahip yani göreceli olarak en tecrübesiz grupta yer alan öğretmenlerin bağlılık algılarının 10-15 yıl arası hizmet süresine sahip olanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre yine adil etkileşim alt boyutuna benzer bir şekilde mesleki kıdem yükseldikçe, geçen yıllar içerisinde yaşanan olumsuzlukların öğretmenlerde bağlılık noktasında sıkıntılar yaratmaya başladığını belirtmek mümkündür. Yapılan incelemeler sonucunda genel olarak mesleki kıdemin örgütsel sağlık algısını etkilediği görülse de aksini gösteren çalışmalar da söz konusudur. Örneğin Gürkan (2006)'a göre örgütsel sağlığın herhangi bir boyutu mesleki kıdem değişkeninden etkilenmemektedir. Aksi örnekleri olsa bile yöneticilerin örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algılarını yüksek tutabilmesi için çalışanların mesleki kıdemlerini mutlaka dikkate almasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın sonucuna göre eğitim durumu örgütsel adalet açısından anlamlı farklılık yaratan bir değişken değildir. Yapılan alanyazın incelemelerinde de genel olarak öğretmenlerin eğitim durumlarının onların örgütsel adalet algılarını etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi adalet, kişilerin eğitim durumlarından bağımsız olarak onların içlerinde başlayan ve içlerinde sonlanan bir kavramdır. Bu sebepten dolayı kişiler hangi eğitim seviyesinde olursa olsun kendilerine adil bir şekilde davranılmasını beklerler. Bundan dolayı elde edilen sonucun beklenen bir sonuç olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim durumu değişkeni katılımcıların örgütsel sağlık algıları açısından önemli bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Çelebi (2014) ve Gürkan (2006), yaptıkları çalışmaların sonucunda benzer şekilde örgütsel sağlık ile eğitim durumunun arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin müdürün etkisi algıları sahip oldukları eğitim durumlarına göre değişiklik göstermektedir. Öğretmenlerin eğitim durumları yükseldikçe müdürlerinin üstlerini etkileme yeteneklerinden beklentilerinin arttığını söyleyebiliriz.

Araştırmanın ilişki analizlerinin sonuçları incelendiğinde öncelikle örgütsel adalet

algısı ile örgütsel sağlık algısı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının saptandığı söylenebilir. Ancak bu ilişki beklenildiğinin aksine yüksek düzeyde çıkmamış aksine negatif yönlü ve zayıf düzeyde çıkmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sağlık algılarının alt boyutlarının ilişki analizi sonuçlarında ise ilişki düzeyi bazı boyutlarda pozitif bazı boyutlarda ise negatif yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin adil dağıtım boyutu ile müdürün ya da yöneticinin etkisi boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Ortaya çıkan bu negatif yönlü ilişki, müdürün etkisinin eğitim kurumu bünyesinde baskın hale gelmeye başladığı noktalarda öğretmenlerin adil dağıtım algısı üzerinde olumsuz bir etki oluşturacağı yönünde yorumlanabilir.

Adil işlem ile kurumsal bütünlük alt boyutları arasında, pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Buradan da eğitim kurumlarında adil yürütülen süreçlerin öğretmenler üzerinde yüksek adalet duygusu yarattığını bu sayede de kurum içerisindeki bütünlüğün ve birlikte hareket etme halinin olumlu etkileneceğini söyleyebiliriz. Adil işlem boyutu ile müdürün etkisi boyutunun negatif yönlü olarak bir ilişkiye sahip olması ise örgüt içerisinde yöneticinin etkisi azaldıkça süreçlerin daha adil yürütüldüğü algısının oluştuğunu göstermektedir.

## **4.2. Araştırma Sonucunda Ortaya Konabilecek Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın bulgularına göre uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### **4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sağlık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet , örgütlerin başarılı bir şekilde hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından çok önemli bir yere sahiptir. Sağlıklı bir örgütün en önemli göstergelerinden bir tanesi de örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesidir. Bundan dolayı da özellikle okul müdürleri bu duruma karşı çok dikkatli olmalıdırlar. Örgütsel sağlığın sağlanabilmesi için örgütsel adalet gerekliliği önemli önemini vermelidirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırabilmek için eğitim yöneticileri ders programlarının adil bir şekilde yapılmasına, ders dışı işlerin eşit dağıtılmasına, alınan kararlara öğretmenlerin de katılmasına, alınan kararların tarafsız olmasına, her öğretmene ihtiyaçları doğrultusunda eşit davranılmasına ve alınan kararların gerekçelerinin açık ve net şekilde öğretmenlere açıklanmasına dikkat etmelidirler. Bunu yaparken de öğretmenlere

dair yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi değişkenleri mutlaka göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler.

Okullarda örgütsel sağlığın sağlanabilmesi için kurumsal bütünlük ve müdürün etkisi boyutlarının önemli bir yeri vardır. Okullarının sağlıklı bir yapıya sahip olabilmesi adına okul müdürlerinin üstlerinin eylemlerini etkileme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, etkili yöneticilik, öğretim liderliği yeteneklerine sahip olan kişiler arasından seçilmesi önemlidir. Bu tip eğitimleri almayan yöneticiler için yönetici yetiştirme programları hazırlanmalıdır. Hizmet içi eğitimlerde örgütsel sağlık eğitimleri verilmelidir. Bunun yanında okul müdürleri ve müdür yardımcılarının kurumlarını daha adaletli ve sağlıklı bir şekilde yönetebilmeleri için kurum mevzuatına hakim olmaları gerekmektedir.

#### **4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Araştırmada öğretmenlerin adalet algıları ile örgütsel sağlık algıları arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu yapılırken de cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi ve eğitim durumu değişkenler ele alınmıştır. Ancak örgütsel adalet ve örgütsel sağlık düzeylerini etkileyebilecek diğer değişkenler (brans, yönetici olma durumu vb. gibi) ele alınmamıştır. Bu değişkenlerin de araştırmaya katılmasıyla daha detaylı bilgilere ulaşılması sağlanabilir.

Bu çalışma İzmir ili Kemalpaşa ilçesi devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Benzer bir araştırma farklı il veya ilçeler içinde yapılabilir. Kemalpaşa ilçesinde mevcut olan özel okulların sayısının yetersizliği nedeniyle araştırma devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle bu araştırma başka il veya ilçelerde özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ile yapılabilir.

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış ve araştırmada nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Ancak daha detaylı sonuçlar elde edebilmek için araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak derinlemesine incelenebilir.

Tüm bu sonuçların ışığında eğitim kurumlarında nitelikli ve kaliteli bir hizmetin ortaya konarak etkin ve verimli bir çalışma ortamının yaratılmasında örgütsel adaletle dair unsurların ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak yüksek örgütsel sağlık seviyesinin eğitim

kurumunu taşıyabileceği olumlu noktalar dikkat çekmektedir. Eğitim kurumlarında olumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan yöneticilerin iş görenlere dair cinsiyet, yaş, mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenleri mutlaka göz önüne alarak hareket etmesi amaca daha etkin bir şekilde ulaşılması açısından önemli bir noktadır. Ayrıca yönetici konumunda olan bireylerin kurum içerisinde işleyen süreçlere müdahil olma noktasında çok dikkatli olmaları gerektiği özellikle kurum içerisinde iş görenlerin adalet duygularının sarsılmaması ve buna bağlı olarak motivasyon kaybına uğrayarak örgütsel sağlık ile ilgili unsurları olumsuz etkilememeleri açısından önemli bir başka noktadır.



## 5. KAYNAKLAR

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akbaba, S. (1997). *Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Akdeniz, A., (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Ardahan, F. (2010). Hizmet Üretiminde Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin Mesleki Problemleri, Mesleği Algılama Biçimleri ve İş Tatmin Düzeyleri: Antalya Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt. 10, Sayı.19, S. 100-138*
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki (Uşak ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİ BF Dergisi, 7(2004), 1-30*.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 6, Cilt 1*
- Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, Sayı 2, Cilt 1, Güz, 17-36*
- Başar, İ. (2011). *Örgütsel Sağlık: İzmir'de Bir Belediyede Araştırma*. Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Baykal, K. B. (2013). *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.6, Cilt. 4. 571-602*

- Cartwright, S., Cooper, C. L., Murphy, L. R. (1995). *Diagnosing a Healthy Organization: A Proactive Approach to Stress in the Workplace*. Washington: American Psychological Association
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Cihangiroğlu N., Yılmaz, A. (2010). alışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İin Önemi. *SÜ İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview. Handbook of organizational justice*,. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J., A., Lepine, J., A. ve Wesson, M., J. (2011). *Organizational Behavior; Improving performance and Commitment in the Workplace*. McGrawhill, Newyork, 632s.
- akır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara*
- Çelebi, M., (2018). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- elik, O., T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, ř. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Doctoral Dissertation. Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19, 115-121.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links with Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2).
- Garda, B. (2011). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sayı 1-2, Cilt 14*
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18(4), 271-281.

- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest For Justice On The Job, Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA, Sage
- Greenberg, J., Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11.
- Günay, E. (2014). *İşgörenlerin Adalet Algulamaları ve Örgüt içi İletişimin Rolü; Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Güriz, A.(Ed). (2001). *Adalet Kavramı*, (2. Baskı) . Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu
- Gürkan, F. Banu. (2006). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Gürsel, M. (1998). İlköğretim okullarının ikliminin örgütsel sağlık açısından değerlendirilmesi. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri*.
- Güvenç, B., (1991). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Henderson, C. L., Buehler, A. E., Stein, W. L., Dalton, J. E., Robinson, T. R., Anfara Jr, V. A. (2005). Organizational Health and Student Achievement in Tennessee Middle Level Schools. *NASSP Bulletin*, 89(644).
- Hess, U. (2003). Emotion at work rapport bourgogne. Erişim tarihi: 01/08/2019, CIRANO, Montreal, Qc. <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2003RB-03.pdf>.
- Hoy, K.W., Tarter, C. J., Kottamp, R. (1991). *Open schools/Healthy Schools:Measuring Organizational Climate*. Beverly Hills. CA:Sage.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York:. Mc Graw Hill
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İşcan, Ö. Faruk, Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki

İlişki. *Atatürk Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı. 4, Cilt. 24

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

Jasso, G. (2006). Emotion in justice process. In: Stets J. E., Turner J. H. (Ed.), *Handbook of Sociology of Emotions*. Boston, MA: Springer

Karaca, E., Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.

Karacan, K. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Karademir, T., Çoban, B. (2011). Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 10, Sayı.36, ss. 25-41.

Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (267-295).

Karasar, N. (1986). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel

Kayış, A., *Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2014

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta

Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3).

Kotbaş, S. (2019). *Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize

Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155- 168.

Leventhal, G.S. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships*. in K. Js

Li, H., Sarathy, R., Zhang, J., Luo, X. (2014). Exploring the effects of organizational justice, personal ethics and sanction on internet use policy compliance. *Information Systems Journal*, 24(6), 479-502.

Lyden, J. A., Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61(12), 3-6.

McHugh, M. (2001). Employee Absence: An Impediment to Organisational Health in Local



Government. *International Journal of Public Sector Management*, 14(1).

- Memduhoğlu H. B., Peker G. (2010). Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel İklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Moon, H., Kamdar D. (2008), Me or We The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
- Özer, P. Süral, Urtekin, G. Eker. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28, 107-125
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış* (7. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayım
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., Özer, P. S. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polatçı, S. Ardıç, K., (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Raphael, D. D. (2001): *Concepts of Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Robinson, K. L. (2004). *The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*. PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.
- Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı) . Bursa: Alfa Akademi
- Selvitopu, A., Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Sayı 2, Cilt 14, ss. 171-189
- Serinkan, C., Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W., Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing Service Industries*. 14(1).

- Tan, S.,2017. *Öğretmen Algularına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt
- Taş, F. (2014). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sağlık Kavramları Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Töremen, F., Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 14.
- Tsui, K. T ve Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268
- Tutar, H. (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*, 12(3), ss. 97-120.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı. 65, Cilt.1
- Türker, Y. (2010). *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Uludağ, T. (2018). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Uslu, Y., Çavuş, M. Fedai. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ss. 51-54
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, Cilt.27, Sayı. 239: 371- 402
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara üniversitesi SBF dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Academic Review*, 14(2).
- Yoldaş., A., (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Zengin, Y., Kaygın, E. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı. 56

## 6. EKLER

### EK-1. Kullanılan Ölçekler



## ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ (KEMALPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonuçları bilimsel olarak kullanılacağından dolayı lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırmada üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel sağlık ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel adalet ölçeği bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz. Sorulara vereceğiniz içten, samimi ve doğru cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan cevaplayınız. Yapacağımız yardımlar için teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Merve TEKEL**

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

### Bölüm 1: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	1.( )Kadın	2.( ) Erkek		
Yaşınız				
Branşınız				
Görev yaptığınız eğitim kademesi	1.( )İlkokul	2.( )Ortaokul	3.( )Ortaöğretim	
Okulunuzdaki Hizmet Süreniz (ay/yıl)				
Meslekteki Toplam Hizmet Süreniz (ay/ yıl)				
Eğitim Durumunuz	1.( )Ön Lisans	2.( )Lisans	3.( )Yüksek Lisans	4.( ) Doktora
Yönetici İseniz Göreviniz	1.( )Okul Müdürü	2.( )Müdür Yardımcısı		

## Bölüm 2: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Açıklama:

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1-Kesinlikle Yanlış, 2- Yanlış, 3- Kararsızım, 4- Doğru, 5- Kesinlikle Doğru

Görev yaptığım okulda/kurumda;	1	2	3	4	5
1- Çalışma programım adildir.					
2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3- İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5- İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6- İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7- Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8- Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9- Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.					
10- İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11- Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					

15- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17- Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18- Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20- Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

### Bölüm 3: ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Bu bölümde okulunuzun örgütsel sağlığını tamamlayıcı nitelikte 44 ifade verilmiştir. Sizin okulunuzun örgütsel sağlığını algıladığınız şekilde tanımlayabilmeniz için her bir ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

#### 1-Her zaman 2-Genellikle 3- Bazen 4-Nadiren

Görev yaptığım okulda (kurumda);	1	2	3	4
1.İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler de takdir eder.				
2. öğretmenler sınıf performansının artması için yüksek standartlar ortaya koyar.				
3. Öğrenciler sınıfta öğretimi iş birliği içinde yaparlar.				
4. Öğrenciler yaptıkları işi “öğrendikleri konuları, faaliyetleri” geliştirmek için çok çalışırlar.				
5. Okul akademik performans için yüksek standartlar ortaya koyar.				
6. Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adarlar.				
7. Öğretmenlerin mesleklerinde mükemmelliğe ulaşmaları için yaptıkları çalışmalarda okul yönetimi onları destekler.				
8. Öğrenciler ödevlerini yapmazlar.				
9. Öğrenim ortamı düzenli ve kurallıdır.				
10. Öğretmenler öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahiptir.				
11. Öğrenciler iyi not alabilmek için ek çalışma yaparlar.				
12. okul aile birliği okul yönetimi üstünde etkilidir.				

13. Okul halkın isteklerine açıktır.				
14. Müdür üstleri tarafından engellenebilir.				
15. Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissederler.				
16. Okul, okul dışı baskılardan kolayca yara alabilir.				
17. Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programı ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir.				
18. Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli olan etkili veliler okul politikalarını değiştirebilir.				
19. Okul, öğretmenleri makul olmayan veli ve çevrenin isteklerinden korur.				
20. Müdür öğretmenlerin hatalarını düzeltir.				
21. Müdür okulun gelişmesi için öğretmenden ne istediğini bilir.				
22. Müdür okula ilişkin belirli performans standartlarını korur.				
23. Müdür ciddi değerlendirmeler yapar.				
24. sınıfta ek materyaller kullanmak için mevcuttur.				
25. Öğretmenler öğretim için gerekli sınıf malzemelerini okul içerisinden temin eder.				
26. Eğer istenirse okulda ekstra eğitim araç ve gereçlerine ulaşmak mümkündür.				
27. Öğretmenler gerekli eğitim materyallerine ulaşırlar.				
28. Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerisinde yeterli malzeme vardır.				
29. Müdür, öğretmenler ve üstleri arasında bir denge unsurudur.				
30. Müdür üstlerinin hareketlerini etkileyebilme kabiliyetine sahiptir.				
31. Müdür üstlerinden her istediğini alır.				
32. üstleri müdürün tavsiyelerine ciddi önem verir.				
33. Öğretmenler birbirlerine karşı ilgisizdir.				
34. Öğretmenler her fırsatta okullarından gurur duyduklarını ifade ederler.				
35. Öğretmenler birbirlerine karşı olumlu arkadaşlık gösterir.				
36. öğretmenler okulla bütünleşir.				
37. Okuldaki öğretmenler birbirlerini severler.				
38. Öğretmenler mesleklerini istekle yaparlar.				
39. Müdür sınıf konularını öğretmenler ile tartışır.				
40. Müdür öğretmenlerin sorunlarını dinler ve kabul eder.				

41. Müdür okulda çalışan bütün personelin kişisel refaha kavuşmalarını amaç edinir.				
42. Müdür öğretmenleri kendisi ile eşit görür ve davranır.				
43. Müdür kendisine iletilen konuların her yönünü araştırır ve konuya ilişkin başka fikirlerin de var olabileceğini kabul eder.				
44. Müdür öğretmenlere saygısını göstermek için her konudaki önceliği öğretmenlere verir.				



## EK-2 Araştırma İzinleri



T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :12018877-604.01.02-E.17223943  
Konu : Araştırma İzni

24.09.2018

Sn: Merve TEKEL  
Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Merkez Kampüs Efeler/AYDIN

İlgi: a)MEB Yemlik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b) 01/08/2018 tarihli dilekçeniz.  
c)Valilik Makamının 21/09/2018 tarihli ve 17105564 sayılı Oluru.

Müdürlüğümüz Kemalpaşa ilçesine bağlı okullarda "Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmanız için kullanacağınız ölçekleri uygulama isteğiniz ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı dokdurulup, araştırmanın CDye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İlker ERARSLAN  
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu
- 3- Anket Formları (2 sayfa)
- 4- Taahhüt Formu (1 sayfa)





T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.01-E.17105564  
Konu :Merve TEKEL'in  
Araştırma İzni

21/09/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b) Merve TEKEL'in 01/08/2018 tarihli dilekçesi.

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı yüksek lisans öğrencisi Merve TEKEL'in "Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için kullanılacağı ölççekleri, Müdürlüğümüz Kemalpaşa ilçesine bağlı okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölççeklerin uygulanmasının,yukarıda adı geçen ilçenin okullarında 2018-2019 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olularınıza arz ederim.

Ömer YAHŞİ  
Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
1-Araştırma Değerlendirme Formu  
2-Anket Formları (2 sayfa)

OLUR  
21/09/2018  
Ahmet Ali BARIŞ  
Vali a.

## EK-3. Ölçek İzinleri

Gönderen: Prof.Dr.Sadegül Akbaba Altun <[akbabas@baskent.edu.tr](mailto:akbabas@baskent.edu.tr)>  
Date: 5 Ağu 2019 Pzt, 09:20  
Subject: RE: Ölçek kullanım izni  
To: merve bakır <[mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)>

Merhaba Merve,  
Örgüt Sağlığı Ölçeğini kullanabilirsin.  
Başarılar  
SAA

From: merve bakır [mailto:[mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)]  
Sent: Saturday, August 03, 2019 5:45 PM  
To: [akbabas@baskent.edu.tr](mailto:akbabas@baskent.edu.tr)  
Subject: Ölçek kullanım izni

Sayın Hocam,

Ben Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Tez araştırmamda 1997 yılında Türkçeye çevirdiğiniz Örgütsel Sağlık Ölçeğini kullanmak istiyorum. Uygun görmeyiz halinde izin onayınızı tarafıma bildirmenizi rica eder, saygılarımı sunarım...



Kimden: MEHMET KORKMAZ <[korkmaz@gazi.edu.tr](mailto:korkmaz@gazi.edu.tr)>  
Tarih: 10 Ağustos 2019 20:49:14 GMT+3  
Kime: merve bakır <[mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)>  
Konu: Ynt: Ölçek Kullanma İzin Talebi

Sayın Merve Bakır. Hoy Wayne Tarafından geliştirilen ve daha sonra Türk eğitim sistemine ve kültürüne uyarlanmış olduğum ÖRGÜTSEL SAĞLIK ölçeğini çalışmanızda kullanmanız alana katkı sağlayacağını umut ediyorum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

---

Kimden: "merve bakır" <[mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)>  
Kime: "korkmaz" <[korkmaz@gazi.edu.tr](mailto:korkmaz@gazi.edu.tr)>  
Gönderilenler: 7 Ağustos Çarşamba 2019 18:23:56  
Konu: Ölçek Kullanma İzin Talebi

Sayın Hocam,

Ben Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Tez araştırmamda daha önce çalışmanızda kullandığınız Örgütsel Sağlık Ölçeğini kullanmak istiyorum. Uygun görmeyiz halinde izin onayınızı tarafıma bildirmenizi rica eder, saygılarımı sunarım...

Merve TEKEL .

----- Forwarded message -----

Gönderen: <[Fatma.Yildirim@politics.ankara.edu.tr](mailto:Fatma.Yildirim@politics.ankara.edu.tr)>

Date: 6 Ağu 2019 Sal, 13:17

Subject: Re: Ölçek Kullanım İzni

To: merve bakır <[mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)>

Merhaba,

Örgütsel Adalet Ölçeğini çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz.

Kolay gelsin

İyi çalışmalar

Fatma Yıldırım

2019-08-06 00:56, merve bakır yazmış:

> Sayın Hocam,

>

> Ben Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi

> alanında Yüksek Lisans yapmaktayım. Tez araştırmamda

> tarafınızdan Türkçeye çevrilmiş olan Örgütsel Adalet

> Ölçeğini kullanmak istiyorum. Uygun görmeniz halinde izin

> onayınızı tarafıma bildirmenizi rica eder, saygılarımı

> sunarım.

>

>

>



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Merve TEKEL  
Doğum Yeri ve Tarihi : 05.06.1990/İzmir  
E-mail : mervebakir90@gmail.com  
Cinsiyet/Medeni Durum :Kadın/Evli

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ege Üniversitesi / Fen Fakültesi / Matematik  
Lisansüstü Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / Eğitim Bilimleri  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

## İş Deneyimi

**Firma :** Kemalpaşa Kültür Özel Öğretim Kursu (Eylül 2018-Halen)  
**Birim/Pozisyon :** Matematik Öğretmeni (Tam zamanlı)

## İletişim

e-posta Adresi : [mervebakir90@gmail.com](mailto:mervebakir90@gmail.com)  
Tarih : 19.09.2019