



**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
MUTLULUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

Meral KUK

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

(The Mediating Role of Organizational Trust in the Effect of Organizational Justice on
Organizational Happiness)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral KUK

Danışman: Doç. Dr. Ahmet AYIK

Erzurum
Ağustos, 2025

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Meral KUK tarafından hazırlanan “Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışması 18 / 08 / 2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Mehmet TEYMUR <i>Ağır İbrahim Çeçen Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman:	Doç. Dr. Ahmet AYIK <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Muhammet Hanifi ERCOŞKUN <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 202..

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Refik DİLBER

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

18/08/2025

Aslı ıslak imzalıdır

Meral KUK

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleriyle yüksek lisans sürecini kolaylaştıran, her aşamada desteğini ve güvenini hissettiren değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet AYIK’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde bilgisi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen değerli meslektaşım İsmail YILMAZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde destek olan sevgili meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca beni her daim destekleyen annem Gönül ÖZTÜRK ve babam Yusuf ÖZTÜRK’e sonsuz teşekkür ediyorum.

Çalışmalarım esnasında sabır gösteren ve desteklerini hep yanımda hissettiğim, eşim Osman KUK’a, sevgiler ve teşekkürler. Bu çalışmamı sevgili kızım Nur Mina KUK ve oğlum Melikşah KUK’a armağan ediyorum...

Meral KUK

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Meral KUK

Temmuz 2025, 130 Sayfa

Amaç: Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemektir.

Yöntem: Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerindeki (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubu, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu bağlamda 427 gönüllü öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Mutluluk Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS, AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırma bulguları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hem örgütsel mutluluk hem de örgütsel güven düzeyleri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adalet, öğretmenlerin mesleki mutluluğu ve bunun alt bileşenleri olan yönetsel davranışlar, insani ilişkiler ve okula karşı duygularla istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler sergilemiştir. Benzer şekilde, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları da örgütsel mutlulukla ve alt boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki göstermiştir. Örgütsel adaletin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerinde de benzer biçimde etkili olduğu gözlenmiştir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının, hem genel örgütsel güven hem de bu güvenin yöneticilere, meslektaşlara ve diğer paydaşlara yönelik alt boyutlarıyla pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, örgütsel güven ile örgütsel mutluluk arasında da anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Sonuçlar: Örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel mutluluk, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgüt

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL HAPPINESS

Meral KUK

September 2025, 130 Pages

Purpose: The purpose of this study is to examine the mediating role of organizational trust in the effect of organizational justice on organizational happiness.

Method: In this study, the relational screening model, one of the quantitative research methods, was used. The universe of the study consisted of teachers working in primary schools in the central districts of Erzurum province (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) in the 2024-2025 academic year. The sample group of the study was determined by simple random sampling method. In this context, 427 volunteer teachers constituted the sample of the study. Organizational Justice Scale, Organizational Happiness Scale and Organizational Trust Scale were used as data collection tools in the study. Data were analyzed using SPSS, AMOS statistical programs.

Findings: According to the findings obtained from the research, it is revealed that teachers' perceptions of organizational justice are significantly and positively related to both organizational happiness and organizational trust levels. Distributive justice, which is one of the sub-dimensions of organizational justice, has statistically significant positive relationships with teachers' professional happiness and its sub-components, administrative behaviors, human relations and feelings towards school. Similarly, procedural justice and interactional justice dimensions have also shown a positive and significant relationship with organizational happiness and its sub-dimensions. It has been observed that organizational justice has a similar effect on teachers' organizational trust levels. It has been determined that distributive, procedural and interactional justice dimensions have positive and significant relationships with both general organizational trust and the sub-dimensions of this trust towards managers, colleagues and other stakeholders. On the other hand, significant and positive relationships have also been determined between organizational trust and organizational happiness.

Conclusions: Organizational trust has a mediating role in the effect of organizational justice on organizational happiness.

Keywords: organizational happiness, organizational trust, organizational justice, organization

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	8
Sınırlılıklar	8
Varsayımlar	8
Tanımlar	9
İKİNCİ BÖLÜM	10
Kuramsal Çerçeve.....	10
Örgütsel Adalet Kavramı	10
Örgütsel Adaletin Önemi	11
Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar	11
Örgütsel Adalet Boyutları	15
Süreç Adaletinin Alt Boyutları.....	18
Örgütsel Adalet ile İlgili Mevcut Çalışmalar	19
Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçi Çalışmalar	19
Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışı Çalışmalar	20
Örgütsel Mutluluk Kavramı ve Tanımı.....	21
Örgütsel Mutluluk	22
Örgütsel Mutluluğun Değişkenleri.....	24
Örgütsel Mutluluğun Kaynakları	25
Örgütsel Mutluluğun Yararları.....	28

Örgütsel Mutluluk Araştırmaları	29
Örgütsel Güven	31
Örgütsel Adalet	31
Örgütsel Erdemler	31
Örgütsel Bağlılık	32
Örgütsel Sinizm.....	32
Örgütsel Sessizlik.....	32
Organizasyon Büyüklüğü.....	32
Sosyal İlişkiler.....	32
Çalışanların Kendilerini Değerli Hissetmesi.....	32
Çalışma Koşulları.....	32
İyi İlişkiler ve Kurumsal Refah.....	33
İşin Kendisi ve İşteki Çeşitlilik.....	33
Kariyer Sonuçları ve Gelişimi.....	33
İş ve Beklentiler Arasındaki Uyum.....	33
Bireysel Beceriler ve İş Uyumu	33
Çalışma Koşulları.....	33
Değer Verildiğini Hissetmek.....	34
Ücret ve Adil Ücret Politikaları	34
Örgütsel Mutluluğun Alt Boyutları	34
Örgütsel Güven Kavramı	35
Yöneticiye Güvenin Oluşumu ve Ön Koşulları	36
Yöneticiye Güvenin Boyutları	37
Yöneticiye Güven ile İlgili Yapılan Çalışmalar	38
Örgütsel Güvenle İlgili Mevcut Çalışmalar	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	42
Yöntem	42
Araştırma Yöntemi ve Modeli	42
Evren ve Örneklem	42
Örnekleme Ait Demografik Özellikler.....	43
Veri Toplama Araçları	43
Örgütsel Adalet Ölçeği.....	44
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	44
Örgütsel Güven Ölçeği.....	45
Verilerin Analizi.....	45

Araştırmacının Rolü	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	48
Bulgular	48
Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalara İlişkin Bulgular	48
Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular	49
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiler	50
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiler	50
Örgütsel Güven ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiler	51
Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	52
BEŞİNCİ BÖLÜM	56
Sonuç ve Tartışma	56
Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	56
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç	56
Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç	58
Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç	62
Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	64
Örgütsel Adalet İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	64
Örgütsel Güven İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	67
Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	71
Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne Yönelik Sonuç ve Tartışma	75
Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma	75
Örgütsel Güvenin Örgütsel Mutluluğa Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma	78
Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma	81
Öneriler	85
Uygulamacılara Yönelik Öneriler	85
Araştırmacıya Yönelik Öneriler	86
KAYNAKÇA	88
EKLER	106
EK-1. Anket Formu	106
EK-2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)	107
EK-3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)	108
EK-4. Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ)	110
EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler	112
EK-6. MEB Ölçek Uygulama İzni	114

EK-7. Etik Kurul Onay Belgesi	115
ÖZ GEÇMİŞ.....	116



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Çalışmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı</i>	43
Tablo 2. <i>Uyum İyiiliği Değerleri (Hu ve Bentler, 1999)</i>	44
Tablo 3. <i>Dağılımın Normalliliği Testi ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi</i>	46
Tablo 4. <i>Değişkenlere Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar</i>	48
Tablo 5. <i>Örgütsel Adalet, Örgütsel Mumluluk ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiler</i>	49
Tablo 6. <i>Örgütsel Adalet ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki Yol Katsayıları</i>	52
Tablo 7. <i>Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları</i>	53
Tablo 8. <i>Örgütsel Güven ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki Yol Katsayıları</i>	54
Tablo 9. <i>Örgütsel Adalet, Örgütsel Mutluluk ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları</i>	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	42
Şekil 2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Etkisini Gösteren Model	52
Şekil 3. Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Model	53
Şekil 4. Örgütsel Güvenin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Etkisini Gösteren Model	53
Şekil 5. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü	54



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CI	: Güven aralığı değerleri
CMIN/DF	: Ki-kare / Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
H	: Hipotez
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
ÖVD	: Örgütsel vatandaşlık davranışı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatası Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ss	: Standart Sapma
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vd.	: Ve diğerleri
α	: Alfa güvenirlik katsayısı
β	: Beta katsayısı

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Günümüz modern yönetim anlayışı, işgörenlerin yalnızca fiziksel iş koşullarını iyileştirmekle kalmayıp onların psikolojik sağlığına, iş yaşamındaki mutluluklarına ve genel refahlarına da odaklanmayı zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin iş tatmini ve ruhsal durumları, modern yönetim anlayışında uzun vadeli başarıların kilit unsurlarından biri olarak görülmektedir. Bu anlayış, işgörenlerin hem iş yerindeki hem de özel yaşamlarındaki dengelerini sağlamayı, motivasyonlarını yükseltmeyi ve iş tatminlerini artırmayı hedeflemektedir. Özellikle eğitim kurumlarında bu anlayış, öğretmenlerin ruhsal sağlığı ve iş tatmini konularında büyük önem kazanmaktadır. Eğitim, diğer sektörlerden farklı olarak doğrudan insan ilişkilerine dayalıdır ve öğretmenlerin ruhsal sağlıkları ile iş tatminleri, öğrencilerin başarıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin iş yaşamındaki mutluluğu yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal performans açısından da kritik bir öneme sahiptir (Polat, 2018).

Örgütsel adalet, çalışanların organizasyon içindeki karar süreçleri, kaynak dağılımı ve kişilerarası ilişkilerde adil muamele görüp görmediklerine dair algılarını ifade eder. Adalet algısı, yalnızca çalışanların bireysel motivasyon ve performansını değil, aynı zamanda örgütün genel verimliliğini ve başarısını da doğrudan etkiler. Bu kavram, üç temel boyutta ele alınır: dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti. Dağıtım adaleti, kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adil bir şekilde paylaşılmasını vurgular. Süreç adaleti, karar verme süreçlerinin şeffaflık, tarafsızlık ve tutarlılık gibi ilkeler doğrultusunda işleyip işlemediğiyle ilgilidir. Etkileşim adaleti ise çalışanların, yöneticiler ve diğer çalışanlarla etkileşimlerinde saygı ve nezaketle karşılaşma düzeyini kapsar. Araştırmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte bağlılık, iş tatmini ve performans gibi sonuçlarını olumlu etkilediğini, adaletsizlik algısının ise stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırabileceğini göstermektedir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Bunun yanı sıra örgütsel adaletin, örgüt kültürü ve liderlik tarzı ile doğrudan ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Cropanzano & Ambrose, 2001).

Örgütsel bağlılık, çalışanların görevlerine, işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri aidiyet ve bağlılık duygusunu ifade eder. Bir çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması, hem bireysel hem de kurumsal performans açısından son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine olan motivasyonunu ve sorumluluk duygularını artırdığı gibi, işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır (Polat, 2018). İşgörenlerin iş yaşamında mutluluklarının sağlanması, onların iş performansını artırmakla kalmayıp, hayat kalitelerini de olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle eğitim sektöründe öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini, doğrudan öğrencilerin başarısına yansımakta ve öğretmenlerin eğitim süreçlerine katkılarını artırmaktadır (Gündoğan, 2010).

Öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları, öğrencilerle kurdukları ilişkilerden derslere hazırlık süreçlerine kadar birçok alanda etkili olmaktadır. Yüksek motivasyonlu ve işinden memnun öğretmenler, öğrencilerine daha fazla zaman ayırarak, ders içeriklerini daha özenli hazırlamakta ve mesleki gelişimlerine daha fazla önem vermektedirler. Ancak öğretmenlerin iş tatminleri düşük olduğunda, bu durum hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin sıkça yer değiştirmesi veya işlerinden memnun olmamaları, öğrencilerin akademik başarılarına da doğrudan olumsuz etkilerde bulunur. Bu tür durumlar, hem öğretmenlerin moralini bozmakta hem de onların sağlık sorunları yaşamalarına neden olabilmektedir (Keser, 2018).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki, işgörenlerin kuruma olan bağlılıklarını ve işlerine olan sadakatlerini artıran önemli bir faktördür. İş tatmini, bireyin iş yerindeki deneyimlerinden ve elde ettiği sonuçlardan duyduğu genel memnuniyeti ifade ederken, örgütsel bağlılık, işgörenlerin kuruma olan duygusal ve profesyonel bağlarını temsil eder (Dertlioğlu, 2016). İş tatmini yüksek olan öğretmenler, hem bireysel hem de mesleki gelişimlerine daha fazla önem verir ve öğrencilerine daha iyi eğitim sunma konusunda motivasyonlarını yüksek tutarlar. Bu durum, eğitim kurumlarının genel başarı oranını artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim sektöründe iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur. İşinden memnun olan öğretmenler, örgütsel bağlılıkları yüksek olan bireylerdir ve bu kişiler, çalıştıkları kurumda uzun süre kalma eğilimindedir. İş tatminlerinin yüksek olması, öğretmenlerin öğrencileriyle daha olumlu ilişkiler kurmalarını ve derslerine daha fazla motive olmalarını sağlamaktadır. Bu durum, öğrencilerin eğitim süreçlerine de olumlu katkılar sunar ve okulun genel performansını iyileştirir (Polat, 2018). Buna karşın, iş tatmini düşük olan öğretmenlerin iş değişikliği yapma eğilimleri daha yüksektir ve bu durum, eğitim kurumlarında öğretmen sirkülasyonunu artırarak öğrencilerin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Keser, 2018).

Eğitim kurumlarında okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları ilişkiler ve uyguladıkları yönetim stratejileri, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini

doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Etkili bir liderlik sergileyen ve çalışanlarına güven ortamı sağlayan yöneticiler, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmakta ve iş tatminlerini sağlamaktadır (Polat, 2018).Çünkü güven, iş yerinde başarı ve verimlilik için kritik bir unsurdur. Öğretmenlerin, yöneticilerine duydukları güven, onların iş yerinde kendilerini daha rahat hissetmelerine ve daha fazla sorumluluk üstlenmelerine olanak tanır.

Okul müdürlerinin etkili etkileme stratejileri geliştirmeleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmak açısından son derece önemlidir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde, öğretmenlerin işlerinde daha motive oldukları, karşılaştıkları sorunlara daha çözüm odaklı yaklaştıkları ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Gündoğan, 2010).Güven eksikliği ise öğretmenlerin motivasyonlarını azaltmakta, iş tatminlerini düşürmekte ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu tür durumlar, öğretmenlerin performanslarına doğrudan olumsuz yansımakta ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde de negatif etkilere neden olmaktadır (Keser, 2018).

Yöneticilere duyulan güven, yalnızca iş tatmini açısından değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve kariyer planlamaları üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Güven ortamı sağlandığında, öğretmenler kendilerini değerli hisseder ve mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha motive olurlar. Bu, eğitim kurumlarının genel atmosferini ve başarılarını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir (Polat, 2018). Etkili bir liderlik, sadece öğretmenlerin iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda onların örgüte olan bağlılıklarını da pekiştirir.

Örgütsel mutluluk, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerinden duydukları memnuniyetin genel bir göstergesidir. Eğitim sektöründe öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel mutlulukları, öğrencilerin akademik başarıları ve genel okul performansı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. İş tatmini yüksek olan öğretmenler, öğrencileriyle daha olumlu ilişkiler kurar, derslerine daha iyi hazırlanır ve mesleki sorumluluklarını daha iyi yerine getirirler. Mutlu öğretmenler, işlerine daha fazla zaman ve enerji ayırarak, öğrencilerine daha fazla katkı sunarlar (Dertlioğlu, 2016).

Örgütsel mutluluğun sağlanmasında, öğretmenlerin görüşlerine değer verilmesi, iş ortamında güvenin sağlanması ve onların mesleki gelişimlerine yönelik fırsatlar sunulması büyük önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin etkili liderlik becerileri ve iletişim stratejileri, öğretmenlerin iş tatminini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirmektedir. Güven ortamı sağlandığında öğretmenler, işlerinde daha verimli çalışmakta ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bu da okulun genel başarısını doğrudan etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Gündoğan, 2010).

Eğitim kurumlarında, işgörenlerin mutluluğu ve örgütsel bağlılığı, hem bireysel hem de kurumsal performansı doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin etkili liderlik stratejileri uygulamaları ve öğretmenlerle aralarındaki güven ilişkisini güçlendirmeleri, eğitim kurumlarının başarısı için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışanların kuruma olan aidiyet hissini ifade eder. İşinden memnun olan öğretmenlerin, öğrencilerine ve eğitim sürecine daha pozitif bir şekilde katkı sağladıkları gözlemlenmiştir (Dertlioğlu, 2016). Örgütlerde mutlu olan öğretmenler, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmekle kalmayıp bu görevleri en iyi şekilde gerçekleştirme eğilimi gösterirler. Bu durum, yalnızca bireysel performanslarını değil, okulun genel başarısını da artırmaktadır (Gündoğan, 2010).

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu artırmak ve iş tatminini sağlamak için okul müdürlerinin stratejik liderlik yapmaları önemlidir. Yöneticilerin uyguladığı etkili stratejiler ve oluşturdukları güven ortamı, öğretmenlerin verimliliğini doğrudan etkiler. Öğretmenlerin iş ortamında güven duymaları, kendilerini değerli hissetmeleri ve daha fazla sorumluluk almalarına olanak tanır (Polat, 2018). Bu sayede öğretmenlerin iş tatmini ve mutluluğu artmakta, kurumun genel performansı da iyileşmektedir.

Okul müdürleri, eğitim kurumlarında yalnızca idari görevleri üstlenmekle kalmayıp çalışanların motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirme sorumluluğu da taşırlar. Bu kapsamda, etkili etkileme stratejilerinin temelinde yöneticilere duyulan güvenin önemi büyüktür. Güven, çalışanların iş ortamında kendilerini rahat hissetmelerini sağlarken, görevlerine daha bağlı olmalarına ve sorunlara daha çözüm odaklı yaklaşımlarına da yardımcı olur (Gündoğan, 2010).

Örgütsel güvenin yüksek olduğu eğitim kurumlarında, öğretmenlerin daha verimli çalıştıkları ve örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlemlenmektedir. Güven eksikliği ise motivasyon kaybına, iş tatminsizliğine ve öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin mesleki performanslarına yansiyarak öğrencilerin akademik başarılarını da olumsuz etkilemektedir (Keser, 2018).

Etkili liderlik stratejileri uygulayan ve çalışanlarına güven veren okul müdürleri, öğretmenlerin motivasyonlarını artırarak iş doyumlarını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Güven ortamı sağlandığında, öğretmenler mesleki sorumluluklarını yerine getirirken daha rahat hissederler ve performanslarını artırma eğiliminde olurlar. Bu durum, eğitim kurumlarının genel atmosferini de olumlu yönde etkileyerek başarılarını artırır (Polat, 2018).

Örgütsel mutluluk, çalışanların bireysel performanslarını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Özellikle eğitim sektöründe, mutlu ve motive öğretmenlerin derslerine daha iyi hazırlandıkları, mesleklerine yönelik olumlu tutum geliştirdikleri ve öğrencilerle daha sağlıklı ilişkiler kurdukları gözlemlenmektedir. Öğrencilerle kurulan bu olumlu ilişkiler, öğrencilerin motivasyonunu artırmakta ve akademik başarılarına doğrudan katkı sağlamaktadır. İş doyumu yüksek olan öğretmenler, eğitim süreçlerine aktif olarak katılım sağlamak ve okul içindeki sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmektedirler. Bu durum, hem öğretmenlerin bireysel gelişimlerini desteklemekte hem de okulun genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Dertlioğlu, 2016).

Öte yandan, iş tatmini düşük olan öğretmenlerin hem bireysel hem de örgütsel performansları olumsuz etkilenmektedir. İş tatminsizliği, öğretmenlerin moral bozukluğu yaşamalarına, tükenmişlik hissetmelerine ve sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına neden olabilir. Bu gibi durumlarda, öğretmenler iş değişikliği yapma eğiliminde olur ve bu durum, kurum içindeki sürekliliği bozarak öğrenci başarısını olumsuz etkileyebilir. İş tatmininin düşük olması, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte ve eğitim süreçlerine olan katkılarını azaltmaktadır (Keser, 2018).

Örgütsel mutluluğu sağlamak ve sürdürülebilir başarıyı garanti altına almak için, yöneticilerin çalışanların görüşlerine değer vermesi ve iş yerinde güven ortamı oluşturması gerekmektedir. Güven ortamı, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini ve görevlerini sorumluluk bilinciyle yerine getirmelerini sağlar. Eğitim kurumlarında okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik becerileri ve etkili iletişim stratejileri, öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara yönelik gösterdikleri ilgi ve saygı, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmakta ve iş doyumlarını pekiştirmektedir (Gündoğan, 2010).

Yöneticilere duyulan güvenin sağlandığı kurumlarda, öğretmenler daha motive çalışmakta ve mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda istekli olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin iş tatminini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik becerileri sayesinde, öğretmenler arasında güven duygusu gelişmekte ve bu güven, okulun genel başarısını artıran en önemli faktörlerden biri haline gelmektedir (Polat, 2018).

Eğitim kurumlarında, örgütsel mutluluk ve bağlılık, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Öğretmenlerin iş tatmini, yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda eğitim kurumunun genel atmosferini ve öğrenci başarısını da etkilemektedir. Okul müdürlerinin uyguladığı etkileme stratejileri, yöneticilere

duyulan güveni artırmakta ve bu durum, öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Güven ortamı sağlandığında, öğretmenler daha verimli çalışmakta ve mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha istekli olmaktadır (Gündoğan, 2010).

Etkili liderlik ve güven ortamının oluşturulması, eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısını garanti altına alan en önemli unsurlar arasındadır. Eğitim sektöründe yöneticilerin sergiledikleri stratejik liderlik becerileri, çalışanların mutluluğunu doğrudan etkileyerek kurumun genel performansını artırmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini, yalnızca eğitim süreçlerine olan katkılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilerin akademik başarılarına da yansımaktadır. Bu nedenle, örgütsel mutluluk, eğitim kurumlarının başarısı için hayati bir önem taşımaktadır (Polat, 2018).

Örgütsel mutluluk ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde mental iyi oluş (Uysal, 2022), örgüt iklimi (Çakır, 2024), sosyal adalet liderliği (Özdoğan, 2024), okul iklimi (Keçeli, 2022), örgütsel mutluluk (Ateş, 2022), yöneticiye güven (Kotaoğlu, 2019), örgütsel adalet (Korkut, 2019), örgütsel güven (Gürbüz, 2020) gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel mutluluk, bireyin örgütte yaşadığı deneyimlerden aldığı memnuniyet ve tatmin derecesini ifade etmektedir. Bu kavram, çalışanların duygusal iyi oluşlarının yanı sıra örgüt içindeki bağlılık düzeylerini de kapsamaktadır. Örgütsel mutluluk, işe yönelik olumlu tutumlar geliştirilmesinde kritik bir rol oynamakta olup, düşük mutluluk düzeyleri iş tatminsizliği, düşük performans ve yüksek işten ayrılma oranlarıyla ilişkilendirilmektedir (Fisher, 2010).

Örgütsel mutluluk, bu araştırmada şu alt boyutlarla ele alınmıştır:

1. Yönetimsel Davranışlar: Yöneticilerin adil, destekleyici, katılımcı ve şeffaf tutumlarıyla çalışanların karar süreçlerine değer vermeleri ve onları motive etmeleri.
2. İnsani İlişkiler: Çalışanların meslektaşları ve okul paydaşlarıyla güvene dayalı, samimi, saygılı ve işbirliğine açık ilişkiler kurmaları.
3. Okula Karşı Duygular: Öğretmenlerin kurumlarına yönelik aidiyet, sevgi, gurur ve bağlılık gibi olumlu duygular hissetmeleri.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde erdemli liderlik (Demir, 2022), örgütsel bağlılık (Şahin & Kavas, 2014), örgütsel muhalefet (Akdenizli, 2022), iş tatmini (Yücekaya & Polat, 2020), örgütsel vatandaşlık (Yıldız, 2010) gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki karar verme süreçlerinin adil olup olmadığını algılama düzeyini ifade eder. Adalet algısı, çalışanların iş yerinde güven ve tatmin duygusunu

artırarak örgüte bağlılıklarını pekiştirmektedir (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir:

1. Dağıtım Adaleti: Ödül ve kaynakların dağılımında adalet algısı.
2. Süreç Adaleti: Karar süreçlerinin adil bir şekilde yürütülmesi.
3. Etkileşim Adaleti: Bireyler arasındaki iletişimde saygı ve nezaket unsurlarının dikkate alınması.

Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel mutluluk (Çaçan, 2024), örgütsel mutluluk (Gürbüz, 2020) okul kültürü (Kocatürk, 20216), demokratik tutum (Koç, 2024) psikolojik iklim (Yaprak, 2024), etik liderlik (Yüksel, 2018) gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel güven, çalışanların yöneticinin kararlarına ve davranışlarına yönelik olumlu beklentilerini ve bu süreçte risk alabilme eğilimlerini ifade etmektedir (Mayer & Gavin, 2005). Bu güven, örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlayan önemli bir aracı değişken olarak işlev görmektedir.

Araştırmalar, çalışanların yöneticilere duyduğu güvenin, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırdığını, aynı zamanda örgütsel stresi azalttığını göstermektedir (Dirks & Ferrin, 2001). Bu bağlamda örgütsel güven, hem bireysel hem de örgütsel başarı için kritik bir role sahiptir.

Örgütsel mutluluk ve iş tatmini, çalışanların bireysel performanslarını artırarak kurumların genel başarısına katkı sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel mutluluğu, öğrencilerin başarısını ve okulun genel performansını doğrudan etkilemektedir. Okul müdürlerinin liderlik becerileri, öğretmenlerle kurdukları güven ilişkisi ve uyguladıkları stratejiler, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırmada belirleyici bir rol oynamaktadır (Dertlioğlu, 2016).

Eğitim kurumlarının başarısını sürdürülebilir kılmak için örgütsel mutluluğun sağlanması, çalışanların görüşlerine değer verilmesi ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Güven ortamı sağlandığında, öğretmenler mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha istekli olmakta ve performanslarını artırmaktadırlar. Eğitim kurumlarının başarısında, okul müdürlerinin stratejik liderlik becerileri ve çalışanlara verdikleri önem kritik bir rol oynamaktadır (Keser, 2018).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Erzurum merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretmenlerinin algılarına dayalı olarak örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemektir.

Alt Amaçlar

- 1- Öğretmenlerin örgütsel adalet,örgütsel mutluluk ve örgütsel güven algıları ne düzeydedir?
- 2- Örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 3- Örgütsel mutluluk ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 4- Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki var mıdır?.
- 5- Örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü var mıdır?

Bu bağlamda, araştırmanın genel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında ilişki vardır.

H2: Örgütsel mutluluk ile örgütsel güven arasında ilişki vardır.

H3: Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında ilişki vardır.

H4: Örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Aziziye, Palandöken ve Yakutiye merkez ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma verileri ve sonuçları kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Nitel araştırmaya göre daha sınırlı sonuçlara ulaşılabilir.

Varsayımlar

1. Araştırma kapsamında belirtilen örneklem grubundaki bireylerin kendilerine uygulanan ölçme araçlarındaki bilgi ve sorular gönüllü olarak içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırma sürecinde, araştırma sonuçlarını etkileyecek unsurların oluşmadığını ve olumsuz koşullarının kontrol altına alındığı varsayılmıştır.

Tanımlar

Güven: Güven, bir kişinin diğerinin davranışlarının kendi için önemli sonuçlar doğurabileceği durumlarda, karşı tarafın niyet ve davranışlarının olumlu olacağına dair bir beklenti geliştirmesi ve buna bağlı olarak kırılganlık (vulnerability) göstermeye istekli olmasıdır (Mayer vd., 1995).

Örgütsel Güven: Örgütsel güven, çalışanların örgütteki diğer aktörlerin (yönetici, meslektaş, kurum vb.) niyet ve davranışlarının kendilerine zarar vermeyeceği, aksine yararlı olacağı yönünde geliştirdikleri inanç ve beklentilerdir (Mayer vd., 1995).

Yöneticiye Güven: Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin karar ve eylemlerinde dürüst, adil, yetkin ve iyi niyetli davranacaklarına yönelik geliştirdikleri olumlu beklentiler sonucunda, onlara karşı kırılganlık göstermeye ve işbirliği yapmaya istekli olmalarıdır (Burke vd., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Mayer vd., 1995).

Mutluluk: Mutluluk, bireylerin yaşamlarından duydukları genel doyum ile olumlu duyguların sıklığı ve olumsuz duyguların görece azlığı biçiminde tanımlanan öznel iyi oluş durumudur (Diener, 1984).

Örgütsel Mutluluk: Örgütsel mutluluk, çalışanların iş ortamında yaşadıkları olumlu duyguların, iş doyumunu ve genel iyi oluş düzeylerinin bütünsel bir yansımasıdır (Fisher ,2010).

Adalet: Adalet, bireyler arasındaki kaynak, ödül ve yükümlülüklerin eşitlik, ihtiyaç veya katkı ilkelerine göre dağıtılmasıdır (Deutsch, 1975).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki kararların, uygulamaların ve sosyal etkileşimlerin adil olup olmadığını nasıl algıladıklarıdır (Greenberg ,1987).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet Kavramı

Yönetim literatüründe adalet kavramı, Aristo, Platon, Sokrates gibi filozoflar tarafından incelenmiş bir konu olup, özellikle sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerine yönelik açıklamalara dayanmaktadır. Örgütsel adalet, bu gelenekten gelen adalet anlayışını örgütsel düzlemde uygulamaya yönelik geliştirilmiş bir kavramdır.

Örneğin, John Rawls, adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak tanımlamıştır (Fırat, 2003, s.123). Sosyal adaletin genellikle bireyler arasındaki etkileşimlere dayalı adalet ilkelerini ele aldığı ve bu yaklaşımların örgütler özelinde geliştirilmediği söylenebilir. Ancak son yıllarda örgütsel yaklaşımlar, bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerden kaynaklanan adaletsizlikleri ele almak için odaklanmıştır.

Örgütsel adalet, bir örgütün karar verme süreçlerini ve yönetim uygulamalarını kapsayan, çalışanların bu süreçlere ilişkin algılarını inceleyen bir kavramdır. Örgütsel adalet, yöneticilerin örgütlerine karşı nasıl adil olduklarını değerlendirme sürecidir ve bu bağlamda yönetim uygulamaları, zaman uyumu, yetkilendirme, ücretler, ödül dağıtımı gibi değişkenler üzerinde şekillenir (Colquitt vd., 2001, s. 425 ; Pillai vd., 1999, s.900).

Örgütsel adalet, çalışanların yöneticilerin kararlarını ve uygulamalarını nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Örneğin, ücretlerin adil dağılımı, ödüllerin uygun şekilde verilmesi ve terfi süreçlerinin adaletli yönetilmesi örgütsel adaletin temel bileşenleridir. Bu bağlamda örgütsel adalet, bireylerin dürüstlük ve adalet anlayışlarını iş yaşamında hissettikleri adil muamele ile ilişkilendirir.

Örgütsel adalet, çalışanların yönetim uygulamalarına yönelik algılarının, eşitlik, dürüstlük ve şeffaflık gibi temel ilkelerle uyumlu olup olmadığını değerlendiren bir çerçeve sunar. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına yönelik adil davranmaları, örgütsel adalet kavramının önemli bir parçasıdır ve bu durum çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir.

Örgütsel Adaletin Önemi

Çalışanların örgütün adil olup olmadığını algılaması, örgütsel adaletin önemli bir boyutunu oluşturur. Çalışanların mevcut durumu nasıl algıladıkları, onların davranışlarını şekillendiren temel etmenlerden biridir (İşcan, 2005, s.150). Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel uygulamaların ve karar alma süreçlerinin uygunluğuna ilişkin algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini içermektedir (Çolak & Erdost, 2004, s. 52). İşyerindeki adalet algılarının, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilediği birçok kanıtla desteklenmiştir (Beugré & Baron, 2001, s. 324).

Adalet konusu, çalışanlar için uzun yıllardır araştırmacılar tarafından incelenmiş olup, birkaç temel nedenle önemlidir (Çolak & Erdost, 2004, s. 54). İlk olarak, adalet, çalışanların kendi çıkarlarını maksimize etmesini sağlar. Çalışanlar, adil bir şekilde dağıtılan kaynaklarla uzun vadeli kazançlarını artırma fırsatı bulur ve bu süreçte kısa vadeli çıkarlarını göz ardı edebilirler. Bu yaklaşım "kişisel çıkar modeli" veya "araçsal model" olarak bilinir. İkinci olarak, adalet, sembolik bir değer taşır ve çalışanların onurunu, saygısını ifade eder. Adalet, özellikle ekip içerisindeki kadın veya erkeklerin konumunu güçlendirir ve bireysel değerleri pekiştirir. Bu, "grup değerleri modeli" veya "ilişkisel model" olarak bilinir.

Örgütsel adaletin önemi, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını etkileyerek, adil uygulamaların iş yeri verimliliği ve işbirliğini artırıcı bir etki yaratmasını sağlar. Buna karşın, adil olmayan durumlar, çalışanların iş motivasyonunu düşürebilir ve olumsuz davranışlara yol açabilir. Örneğin, maaş eşitsizlikleri veya açık bir iletişim eksikliği, çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilir (Beugré, 2002, s. 1092; Bernardin & Cooke, 1993, s. 1098).

Sonuç olarak, örgütsel adalet, hem bireysel hem de toplumsal olarak çalışanların örgütsel süreçlere olan bağlılığını artıran bir faktördür. Adil bir çalışma ortamı, iş tatminini ve çalışan bağlılığını güçlendirmekte, bunun sonucunda ise örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik sağlanmaktadır.

Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri, iki ana boyuttan türetilen ve farklı teorilerle çeşitlenen dört kategoride gruplandırılabilir. Bu teoriler, örgütsel adaletin reaktif-aktif boyutu ile süreç-içerik boyutlarından oluşmaktadır. Her bir kategori, belirli bir adalet anlayışını ve uygulamasını incelemek için geliştirilmiştir.

Reaktif Teoriler: Bu teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Reaktif adalet teorileri, çalışanların adaletsiz durumlara nasıl tepki verdiklerini analiz eder. Bu kategoride, Homans'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın

(1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'in (1973) Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi gibi popüler teoriler yer almaktadır. Reaktif içerik teorileri, örgütlerdeki ödül ve kaynakların adil olmayan dağılımına yönelik çalışanların verdiği tepkilere odaklanmaktadır.

Proaktif Teoriler: Proaktif adalet teorileri, çalışanların adaleti sağlamak için gösterdikleri çabaları ele alır. Bu teoriler, adil uygulamaların hayata geçirilmesinde rol oynayan davranışları incelemektedir. Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil bir ortam yaratmak için gösterdiği çabaları ve girişimlerini anlamaya yönelik çalışmaları içerir.

Süreç Teorileri: Süreç adalet teorileri, kurumda alınan kararların ve uygulamaların adilliği ile ilgilenir. Süreç adalet, özellikle yöneticilerin karar alma süreçlerinde ve bu süreçlerin uygulanmasında adil olup olmadıklarını değerlendirir.

İçerik Teorileri: İçerik adalet teorileri, dağıtımsal adalet ve süreç adaleti arasında bir köprü oluşturur. Bu teoriler, belirli faydaların ve ödüllerin adil bir şekilde nasıl dağıtıldığına dair çalışmaları içerir.

Bu teoriler, örgütsel adaletin farklı yönlerini ele alarak, kurumlar içinde çalışanların adalet algısını ve davranışlarını anlamayı hedefler. Reaktif ve proaktif adalet boyutları, süreç ve içerik boyutlarıyla birlikte, örgütlerde adaletin nasıl sağlandığını ve algılandığını anlamada önemli bir rol oynamaktadır

Örgütsel adalet teorileri, çalışanların adil dağılım ve süreçlere nasıl tepki verdiklerini anlamaya yönelik farklı boyutlarda incelenmektedir. Homans'ın (1961) ve Adams'ın (1965) teorileri bu bağlamda temel bir rol oynamaktadır. Homans'a göre, eşitliğin sağlanması, adaletin sağlanması için yeterli değildir; eşitsizlik de adaletsizlik yaratabilir. Bu nedenle, adalet, ödüllerin, yatırımların ve kârların adil bir şekilde hesaplanması ve karşılaştırılması ile sağlanabilir (Çakır, 2006, s.35).

Adams'ın hakkaniyet teorisi, Homans'ın dağıtımsal adalet teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar yatırımlarını (deneyim, kıdem, yetenek gibi faktörler) ve aldıkları ödülleri (maaş, haklar, statü gibi) birbirleriyle karşılaştırır. Eğer iki oran eşitse, çalışanlar adil bir durum yaşarlar; aksi takdirde adaletsizlik hissi ortaya çıkar (Beugré, 1998, s. 2).

Walster ve diğerleri (1973), eşitlik teorisini dört temel görüşe dayandırmaktadır:

- Çalışanlar aldıkları ödülleri maksimize etmeye çalışır.
- Gruplar, üyeleri arasında ödüllerin ve ücretlerin adil dağılımını sağlamak için bir sistem tasarlar.
- Çalışanlar, eşit olmayan ilişkilerde stres yaşarlar.

- Eşit olmayan ilişkilerde çalışanlar, eşitlik sağlamak için çabalar.
- Eşitsizlik, çalışanların cezalandırılma ihtimalini artırır ve bu durum stres düzeyini yükseltir.

Adaletin sağlanmasında farklı yaklaşımlar olduğu gibi, Crosby'nin (1976) göreceli yoksunluk teorisi, eşitlikten faydalanamayan kişilerin yaşadığı adaletsizlik algısını açıklar. Göreceli yoksunluk, memnuniyetsizlik hissi ve adaletsizlik algısıdır. Bu teori, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde örgütsel çalışmalarda da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu teoriler, çalışanların performansları ve ödülleri adil olmayan şekilde dağıtıldığı durumlarda nasıl tepki verdiklerini ele alır ve tepki-içerik teorileri olarak sınıflandırılır. Çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı nasıl bir yaklaşım sergiledikleri, bu teorilerin odak noktasıdır.

Göreceli yoksunluk teorisi, belirli ödül dağıtım düzenlemelerinin çalışanların yoksunluk ve kırgınlık duygularına yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu durum, belirli sosyal karşılaştırmalar yoluyla çalışanları, adaletsizliğe karşı tepki göstermeye teşvik eder. Çalışanlar, yalnızca elde ettiklerinden daha fazlasını hak ettiklerini düşündüklerinde kırgınlık yaşarlar. Kırgınlık, bir hataya veya incinmeye karşı yoğun bir memnuniyetsizlik ve süreklilik gösteren kötü muamele hissidir. Bu durum, çalışanların düşük performans gösteren kişilerden memnuniyetsizlik duymasına ve olumsuz hislere yol açabilir (Greenberg, 1987, s.12).

Pozitifçerikteorisi, reaktifçerikteorisinden farklı olarak, çalışanların adil veya adil olmayan ödül dağılımlarına nasıl tepki verdiğinden çok, çalışanların adil bir ödül dağıtımını sağlamak için nasıl çaba gösterdiğini inceler. Leventhal (1976) tarafından geliştirilen "adalet-adalet modeli"ne göre, ödül dağıtım kararları örgütlerde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin adil dağıtım sağladığı durumlarda, uzun vadede performansı artırmak ve çalışan motivasyonunu sürdürebilmek adına bu tür bir yaklaşım benimsenmektedir.

Leventhal'a göre, yöneticiler düşük performans gösteren çalışanlar arasında ödül dağıtımında eşitlik sağlarken, yüksek performans gösterenlerin ödülleri artırarak çatışmaları önlemeyi hedefler. Elde edilen sonuçlar, gizlilik durumlarının da ödül dağıtımını etkilediğini göstermektedir. Yöneticiler, düşük performans gösteren çalışanlara ödül verirken, gizliliğin sağlanması sayesinde kötü performansı ödüllendirme korkusunu azaltırlar (Leventhal vd., 1972, s. 100). Bu, yönetici açısından, düşük performans gösteren çalışanlarla ilgili memnuniyetsizlik ve çatışmayı azaltma stratejisidir.

Lerner'in (1977) eşitlik güdüsü teorisi, örgütlerde çalışanların temel kaygısının adalet olduğunu belirtir. Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört adalet ilkesi belirlemiştir:

- **Rekabetçi adalet ilkesi:** Dağıtım, çalışanların performansına dayalı olmalıdır.
- **Eşit dağıtım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, sayısal olarak eşit olmalıdır.
- **Eşitlik adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarına göre tasarlanmalıdır.
- **Gerçek adalet ilkesi:** Dağıtım, çalışanların eşit bir biçimde adil sonuçlara ulaşmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

Lerner'e (1977) göre, tahsis süreçlerinde izlenecek adalet ilkesi, etkileşimde bulunan taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Tarafların birbirlerini birey olarak mı yoksa belirli bir pozisyonda mı gördükleri oldukça önemlidir. Yakın arkadaşlarla ilgili tahsis kararları veren yöneticiler, bu yakın arkadaşın ihtiyaçlarına odaklanırken; daha uzak ilişkilerde, yöneticiler diğer çalışanları birey olarak algıladıklarında eşit dağıtım ilkesi, rol taşıyıcı olarak algıladıklarında ise hakkaniyete dayalı dağıtım ilkesini takip etmelidir.

Bu bağlamda, Lerner'in eşitlikmotivasyon teorisi adaletle daha çok motivasyonel bir perspektiften yaklaşmaktadır. Çalışanların, elde ettikleri sonuçları ve hak ettiklerini, birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirdikleri görülmektedir. Lerner'e göre, bir kurumdaki çalışanların diğer çalışanların hak ettikleri sonuçları elde ettiklerini görmeleri, çalışan motivasyonu için son derece önemlidir.,

Süreç adaleti, karar verme süreçlerinin adilliği üzerine odaklanır ve çalışanların bu süreçlere tepkilerini inceler. Thibault ve Walker'ın (1978) prosedürel adalet teorisine göre, üç taraf bulunmaktadır: iki karşı taraf ve bir müdahil taraf. Bu teori, süreç kontrolünü ve karar kontrolünü ele alır. Süreç kontrolü, kullanılan kanıtların seçiminden ve oluşumundan sorumludur, karar kontrolü ise kanıtların kullanıldığı süreçten elde edilen kararları denetler.

Proaktif süreç teorisi ise şu soruya yanıt arar: Adil uygulamaya ulaşmak için hangi prosedürler kullanılmalıdır? Bu teoride, dağıtımcı tercih teorisi önem kazanır. Dağıtımcı tercih teorisine göre, süreçlere yöneticilerin adaleti sağlama potansiyeline göre öncelik verilmelidir. Bu teoriye göre bir kurumda adaletin sağlanmasını temin edebilecek sekiz özellik bulunmaktadır:

1. Çalışanlara karar vericiler arasında seçim yapma şansı verilmesi
2. Tutarlı kurallar dayandırılması
3. Doğru bilgiye dayandırılması
4. Karar verme yetkisinin tanımlanması
5. Çalışanların ön yargılardan korunması

6. Çalışanların itirazlarının dikkate alınmasının sağlanması
7. Prosedürlerde değişiklik yapılmasına izin verilmesi
8. Genel kabul görmüş etik standartların oluşturulması.

Adalet kavramında tutarlılık, etik davranış, tarafsızlık ve tam bilgi kullanımı gibi unsurlar oldukça önemlidir. Örgütsel adalet teorisine göre, örgütsel adaletin boyutlarının bu temel ilkeler üzerine inşa edildiği söylenebilir. Adams'ın hakkaniyet teorisi, Leventhal'ın hakkaniyet teorisi ve Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi, "dağıtımsal adalet" kavramını açıklamaktadır. Bu teoriler, faydaların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmasına odaklanmaktadır.

1980'lerin başından itibaren, farklı örgütsel ortamlardaki adalet uygulamaları üzerine çeşitli sorular gündeme gelmiş ve mevcut teorilerin sağladığı adalet çerçevesindeki eksiklikler vurgulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde, örgütlerde hangi kararların alındığından ziyade, bu kararların nasıl alındığına yönelik araştırmalar yapılmıştır.

Bu dönemde adalet kavramı, süreç odaklı bir bakış açısıyla yeniden tanımlanmıştır. Karar alma süreçlerinde kullanılan politika ve prosedürlerin adilliğine odaklanan bu görüş, araştırmacıları "süreç adaleti" kavramsallaştırmaya yöneltmiştir. Thibault ve Walker'ın süreç adaleti teorisi ile Leventhal gibi diğer teoriler, süreç adaletini kavramsallaştırmak için geliştirilmiştir.

Araştırmalarda süreç adaletine olan ilgi artarken, dağıtımsal adaletle ilişkin çalışmalar da devam etmiştir. 1980'lerin sonlarından bu yana yapılan araştırmalarda süreç ve dağıtımsal adalet arasındaki ayırım netleştirilmeye çalışılmış ve örgütsel adaletin bu boyutları tüm unsurlarıyla birlikte incelenmiştir.

Etkileşimsel adalet de bu dönemde tanımlanan bir kavramdır. Lerner'in hakkaniyet güdüsü teorisine göre, tahsis kararlarını düzenleyen hakkaniyet kuralları, tahsis kararının alındığı ve uygulandığı anlar arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişebilir. Bu bağlamda, hakkaniyet güdüsü teorisi etkileşimsel adaleti açıklayabilir çünkü etkileşimsel adalet, karar vericinin kararın uygulandığı andaki davranışının adilliğine dayanır.

Örgütsel Adalet Boyutları

Dağıtımsal adalet, bir kurumda çalışan kişilerin kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu adalet türü, çalışanların belirli davranışları sergilediklerinde belirli ödülleri elde edebileceğini garanti eder. Dağıtımsal adalet, sonuçların adil olduğu algısını ifade eder. Bu bağlamda, dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirler (Tyler, 1989). Dağıtımsal adalet, adalet ve eşitlik

gibi sürekli olarak uyumlu olduğunda gelişir. Bu durumlarda, örgütsel yaşamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabaların karşılığı olarak alınan faydalar, minnettarlık, ödül ve ücretlerin eşitlik çerçevesinde dağıtıldığı görüşü dile getirilmektedir. (Tyler, 1989).

Örgütsel adaletin bu yönü, hem hakkaniyet teorisine benzer çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedir. Adams'ın hakkaniyet teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkı oranı, diğer çalışanların girdi-çıkı oranları ile karşılaştırılır. Girdi ve çıkı arasındaki bu denge, çalışanlar arasında bir eşitlik duygusuna yol açar. Ancak eşitsizlik hissi, eşitlik odaklı çalışanlar için gerilim yaratabilir. Bu durumlarda çalışanlar, çabayı azaltarak eşitliği yeniden sağlamak gibi belirli davranışlar geliştirebilirler (Tyler, 1989).

Adams'ın hakkaniyet teorisi, sosyal mübadele kavramı içerisinde ele alınır. Çalışan, işvereniyle bir mübadele ilişkisi içindedir. Çalışan, işvereni için zaman ve çaba harcar, bu emeğin karşılığında ise ücret ve maaş alır. Adams, bu mübadele ilişkisinde çalışanların adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerini anlamaya çalışmıştır (Tyler, 1989).

Eğitim, zeka, deneyim, iş başında eğitim, yetenek, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal statü gibi bireysel çabalar, mübadele ilişkilerinde etkili olabilir (Adams, 1963). Adams'ın teorisi, adaleti belirlemek için hakkaniyet kurallarının kullanılmasını savunmuş, ancak eşitlik ve gereklilik esasına dayalı dağıtım gibi diğer dağıtım kurallarını da tanımlamıştır. Araştırmalar, farklı durumların (örneğin iş karşısında aile), farklı kurumsal hedeflerin (grup uyumuna karşı verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (kişisel çıkar güdülerine karşı başkalarının çıkarlarına) farklı dağıtım kurallarının teşvik edilmesine ve kullanılmasına yol açabileceğini göstermiştir (Tyler, 1989).

Dağıtımsal adalet, çalışanların belirli davranışları sergilemeleri durumunda belirli ödülleri almayı garanti eden bir kavramdır. Bu adalet türü, çalışanların ücret, terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirler. Ancak, eğer bu adalet algısı adil olarak görülmezse, çalışanlar arasında kızgınlık ve diğer olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir. Beugré'ye göre, dağıtım adaletinin üç kuralı vardır: “adalet”, “eşitlik” ve “gereklilik” (Tyler, 1989).

Adalet kurallarını sağlamak için farklı yönetim kuralları kullanılmakta olup, gelir dağılımının adil olmasını sağlamak adına çeşitli kurallar uygulanmaktadır. Colquitt ve diğerleri, farklı dağıtım kriterlerinin çeşitli kurallar kullanarak dağıtımsal adaleti yaratmaya çalıştığını belirtmiştir. Dağıtım adaletsizliği, çalışanların diğer ücretlilere kıyasla bekledikleri ödülleri alamadığı zaman ortaya çıkar. Bu durum, Adams'ın hakkaniyet teorisi ile paralellik gösterir (Tyler, 1989).

Süreç adaleti, bir kuruluştaki yönetim tarafından alınan kararların adillliğini ifade eder. Çalışanların bu kararların nasıl alındığını adil olarak algılaması, bu kararları kabul etmeleri açısından önemlidir. Thibault ve Walker'ın (1978) çalışması, bir kuruluştaki kararların alınma şekline itiraz eden kişilerin, süreç üzerinde kontrol sahibi olduklarında süreci adil olarak değerlendirdiklerini göstermiştir (Tyler, 1989).

Bu aşamada, Leventhal'ın Adil Karar Teorisi, sürecin adil olarak algılanması için uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Leventhal'a göre bu kurallar arasında tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve etik bulunur. Süreç adaletini etkileyen bu kurallar, çalışanların süreç içinde daha adil bir şekilde temsil edilmelerini sağlar.

- **Tutarlılık:** Kararların alınma süreci sürekli olarak tutarlı olmalı ve çalışanlara karşı adaleti sağlamak için süreklilik göstermelidir.
- **Önyargı baskısı:** Yönetici, kararlarını verirken kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurmaz ve önyargısız bir yaklaşım sergiler.
- **Doğruluk:** Karar alma süreçleri, doğru ve güvenilir bilgiye dayanmalı ve hatalara olanak tanımamalıdır.
- **Düzeltilbilirlik:** Süreç, çalışanların hatalı kararları düzeltebileceği şekilde olmalıdır.
- **Temsil edilebilirlik:** Süreç, etkilenen tarafların çıkarlarını dikkate almalı ve karar sürecinde çalışanların görüşlerini yansıtmalıdır.
- **Etik:** Süreçler, temel etik değerlere uygun olmalıdır.

Bu kuralların tamamı, bir sürecin adil olarak algılanabilmesi için yerine getirilmelidir ve adalet algısı çalışanların bu kurallara ne derece uyum sağladığına bağlı olarak şekillenir.

Süreç adaleti, bir kuruluştaki alınan kararların adillliğini ifade eder ve bu süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Çalışanların süreçlere dahil edilmesi, kararların adil olarak algılanmasını sağlamak için önemli bir faktördür. Tyler (1989), süreç adaletini geliştiren üç kurallı sıralamıştır:

- Karar Alma Sürecinin Adillliği
- Üçüncü Taraflara Güven
- Sosyal Durumun Açıklığı

Bu kuralların her biri, süreç adaletini etkileyen unsurlardır. Örneğin, güven kuralı, üçüncü tarafların yani karar vericilerin sürekliliğinin uzun vadede önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, sosyal statü ifşası kuralı, sosyal etkileşimlerin sırasındaki kişilerarası davranışları düzenler ve bu durum, diğer çalışanların grup içindeki statülerini anlamasını sağlar.

Süreç Adaletinin Alt Boyutları

Bir kuruluştaki süreç adaleti iki alt boyutta incelenmektedir: resmî süreç ve etkileşimli adalet. Resmi süreç, adil ve etkin tanımlara ve ödüllerin adil dağıtımına olanak tanır. Diğer taraftan, etkileşimli adalet, çalışanların süreçler hakkında konuşurken ve resmî süreçleri uygularken yaşadıkları adil algıyı tanımlar.

Etkileşimli Adalet: Yöneticinin çalışanlara karşı tutumu, kararların nedenlerini açıklarken samimi ve dürüst olması, sürecin adil algılanmasını olumlu yönde etkiler.

Süreç adaleti açısından, çalışanların süreçlere katılması onların süreç adaleti algılarını artırır. İşcan ve Naktiyok (2004, s.183), çalışanların sürecin adil olduğunu düşündüğü durumlarda, düşük ücret veya terfi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimalinin azaldığını belirtmiştir.

Cropanzano ve Ambrose (2001), dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının yapısal olarak benzer olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanı sıra, bazı çalışmalar kişisel çıkar modeli ve kolektif değerler modeli gibi farklı varsayımlar üzerinde durmaktadır.

Kişisel Çıkar Modeli: Çalışanlar, kendi çıkarlarını maksimize etmek için motivasyona sahiptir ve bu nedenle süreçlere katılım ve kontrol ile kendi çıkarlarını yönlendirmeye çalışırlar.

Kolektif Değerler Modeli: Çalışanlar, toplumsal faydayı ön planda tutarak süreçlerde daha eşitlikçi bir yaklaşımı benimserler. Bu model, süreçlerin sadece kişisel kazançla sınırlı olmadığını, grup içi ilişkiler ve ortak değerler çerçevesinde şekillendiğini savunur.

Bu modeller, süreç adaletinin farklı dinamiklerini anlamak açısından oldukça değerlidir ve her birinin süreçlerde nasıl bir etki yarattığını açıklamaktadır.

Etkileşim adaleti, süreçlerin çalışanlarla nasıl iletişim kurulduğunu ve bu iletişimin adillliğini ifade eder. Greenberg (1990, s.411), süreç adaletinin sadece resmî süreçlerden etkilenmediğini, aynı zamanda karar vericinin çalışanlara karşı tutumunu ve açıklamalarını içeren etkileşimli adaleti vurgulamıştır. Bu bağlamda, etkileşimli adalet dört ana kuraldan oluşur:

- **Saygı:** Kibar olun, kaba olmayın.
- **Uyum:** Uyumsuz sorulardan ve önyargılı ifadelerden kaçın.
- **Dürüstlük:** Aldatma değil, dürüstlük.
- **Doğruluk:** Kararların açık ve yeterli sunumu.

Greenberg (1993), etkileşimsel adaletin kişilere duyarlılık ve saygı unsurlarını içerdiğini belirtmiş ve bu unsurların, kararların sonuçlarına yönelik tepkileri etkileyebileceğini

savunmuştur. Bunun nedeni, açıklamaların sürecin yapısal yönlerini değerlendirirken gerekli bilgiyi sağlıyor olmasıdır.

Grup değeri modeline göre, çalışanlar sadece ekonomik beklentilere değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentilere de önem verirler (Brockner & Siegel, 1996, s. 399). Bu model, çalışanların uzun vadeli ilişkiler kurdukları yöneticileri ve kurumları daha adil süreçlerle ilişkilendirdiğini savunur. Yöneticilerin, çalışanlara saygılı davranarak, onların görüşlerine değer vererek ve adil karar süreçleri sunarak daha olumlu bir süreç adaleti algısı yaratmaları beklenir.

Bu modelde, süreç adaleti algısı düşük olduğunda ekonomik faydalar daha fazla öneme sahip olurken, yüksek olduğunda sosyal ve psikolojik faydalar da sürece dâhil edilir. Kişisel çıkar modeli ile karşılaştırıldığında, grup değeri modelinde süreç adaleti algısı, ekonomik faydaların yanı sıra sosyal ilişkileri ve değerleri de içerir.

Bu yaklaşım, özellikle çalışanların süreçlere katılımını, yöneticilerden adil davranışlar sergilemelerini ve kendi görüşlerine saygı gösterilmelerini beklediği durumlarda daha geçerlidir.

Örgütsel Adalet ile İlgili Mevcut Çalışmalar

Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçi Çalışmalar

Örgütsel adalet kavramı, Türkiye'de de akademik literatürde önemli bir araştırma konusu olmuştur. Leyla İçerli'nin çalışması olan "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", örgütsel adaletin teorik temellerine odaklanmıştır. Bu çalışmada, örgütsel adaletin üç temel boyutu olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel adaletin yönetim bilimleri bağlamında çalışan performansı, bağlılık ve memnuniyet üzerindeki etkilerini açıklayarak bu kavramın organizasyonlar için önemini ortaya koymuştur (İçerli, 2016).

Ramazan Şahin ve Erkan Kavas tarafından yapılan "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği" başlıklı çalışma, örgütsel adaletin öğretmenlerin bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algıladığı örgütsel adaletin, bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma, özellikle eğitim sektöründe örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve bağlılık üzerindeki kritik rolüne dikkat çekmiştir (Şahin & Kavas, 2014).

Esin Günay'ın yüksek lisans tezinde ise sağlık sektöründe çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının örgüt içi iletişimle olan ilişkisi incelenmiştir. "İşgörenlerin Adalet Algıları ve

Örgüt İçi İletişimin Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, örgütsel adaletin çalışanların iletişim ve memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma bulguları, adalet algısının örgütsel iletişim süreçlerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Günay, 2014).

Son olarak, Pınar Uçar'ın Pamukkale Üniversitesi'nde hazırladığı "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde, örgütsel adalet algısı ile bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel adaletin çalışanların bağlılık düzeyleri üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koyarak, örgütsel adaletin bağlılık ve performans üzerindeki önemine işaret etmiştir (Uçar, 2016).

Bu çalışmalar, örgütsel adaletin Türkiye'de farklı sektörlerde nasıl ele alındığını ve bu kavramın çalışan davranışları üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Eğitim, sağlık ve genel yönetim gibi farklı bağlamlarda yapılan bu araştırmalar, örgütsel adaletin hem teorik hem de pratik önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışı Çalışmalar

Örgütsel adalet kavramı, uluslararası literatürde çalışanların iş yerindeki adalet algılarının güven, bağlılık ve performans gibi unsurlarla olan ilişkisini inceleyen birçok çalışmada ele alınmıştır. Wayne K. Hoy & C. John (2004) Tarter tarafından gerçekleştirilen "Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust" başlıklı araştırmada, özellikle eğitim yönetimindeki örgütsel adaletin önemi vurgulanmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin adalet algılarının örgütsel güven ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir. Araştırma, adaletin eksik olduğu ortamlarda güvenin de zedeleneyeceğini göstermiştir. Eğitim kurumlarında adaletin, güven ve performans açısından ne denli kritik bir rol oynadığı bu çalışma ile detaylı bir şekilde açıklanmıştır (Hoy & Tarter, 2004).

Bir diğer önemli çalışma ise Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg & Cindy P. Zapata-Phelan (2005) tarafından yazılan ve "Handbook of Organizational Justice" kitabında yer alan "What Is Organizational Justice? A Historical Overview" başlıklı incelemedir. Bu çalışma, örgütsel adaletin tarihsel gelişimini ve teorik temellerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Yazarlar, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti gibi temel boyutları ayrıntılı olarak incelemiş ve bu boyutların örgütsel bağlamda nasıl işlediğini açıklamıştır. Ayrıca, çalışmada adalet algılarının çalışan davranışları üzerindeki etkisine dair literatürdeki başlıca bulgular derlenmiştir. Bu inceleme, örgütsel adalet teorisinin gelişiminde bir rehber niteliği taşımaktadır (Colquitt vd., 2005).

Spor organizasyonlarında örgütsel adalet konusunu ele alan bir başka önemli çalışma ise Daniel F. Mahony, Mary A. Hums, Damon P. S. Andrew & Stephen W. Dittmore (2010) tarafından yapılan "Organizational Justice in Sport" başlıklı araştırmadır. Bu çalışma, spor organizasyonlarında adalet algılarının çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde değerlendirmiştir. Özellikle dağıtım ve prosedürel adalet boyutlarının spor yöneticileri ve çalışanları üzerindeki belirleyici etkisi vurgulanmıştır. Araştırma, adalet algılarının spor ortamlarında güven ve iş performansı açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymuş ve bu alandaki literatüre değerli katkılar sunmuştur (Mahony vd., 2010).

Yukarıdaki çalışmalar, örgütsel adaletin farklı sektörlerdeki etkilerini ve önemiyle ilgili kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Eğitim, genel yönetim ve spor gibi farklı bağlamlarda yapılan bu araştırmalar, örgütsel adaletin evrensel bir kavram olduğunu ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini derinden etkilediğini göstermektedir.

Örgütsel Mutluluk Kavramı ve Tanımı

Mutluluk, antik çağlardan bu yana tartışılan ve çeşitli felsefi boyutlarda ele alınan önemli bir kavramdır. Aristoteles, Platon ve Farabi gibi düşünürler, mutluluğu derinlemesine incelemişlerdir. Psikoloji literatüründe ise mutluluk, yaşamdan alınan haz ve tatmini ifade eden bir kavram olarak öznel mutlulukla birlikte kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2017). Seligman (2020, s.26), gerçek mutluluğun bir sonucu olarak ortaya çıkan Duchenne gülümsemesi ile yapay mutluluğa işaret eden Pan-Amerikan gülümsemesi arasında fark olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar bu farklı gülümseme biçimlerinin mutluluk yansımalarını ortaya koymuştur.

Küresel ölçekte mutluluğun önemi giderek artmaktadır (Diener, 2000). 1960'lardan bu yana mutluluk üzerine yapılan akademik çalışmalar yoğunlaşmış ve 2010 yılında mutluluk, en fazla tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Veenhoven & Dumludağ, 2015). Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Columbia Üniversitesi Dünya Enstitüsü, 2012 yılından itibaren *Dünya Mutluluk Raporunu* yayımlamakta ve bu rapor kapsamında dünyanın birçok ülkesindeki mutluluk düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemektedir (Uğur, 2018, s.23). Türkiye'de de Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2003 yılından itibaren düzenli olarak *Yaşam Memnuniyeti Araştırması* gerçekleştirmektedir. Bu araştırmalar, süreç içerisinde bireylerin mutluluk algısındaki değişimleri ve mutluluğun belirleyici değişkenlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Mutluluk kavramına yönelik net bir tanım olmasa da, farklı araştırmacılar çeşitli tanımlar geliştirmiştir. Döş'e (2013) göre mutluluk, bireyin içsel tatmin sağlaması ve yaşamından memnun hissetmesiyle ilgilidir. Diener'e (1984) göre ise mutluluk, yaşamda

olumlu duyguların yoğun bir şekilde deneyimlenmesi ve haz alınmasıdır. Bazı tanımlar, mutluluğun bilişsel ve duygusal boyutlarını içerir (Diener, 2000). Seligman (2009), mutluluğu bilişsel perspektiften değerlendirerek "yaşamın anlamı" olarak tanımlarken, Warr (2007 , s.14) ise mutluluğu "yaşamdan elde edilen tatmin" olarak ifade etmektedir. Mutluluğun duygusal yönleri, olumlu ve olumsuz duygusal tepkileri kapsamaktadır (Doğan & Eryılmaz, 2012).

Örgütsel Mutluluk

Duygular, insan doğasının ve çalışma hayatının ayrılmaz bir parçasıdır (Goleman, 2006; Gürbüz & Yüksel, 2008). Mutluluk, insan doğasının temelinde yer alan ve bireylerin yaşamları boyunca elde etmeye çalıştıkları birincil bir duygudur. Mutluluk kavramı, din, felsefe, sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi birçok disiplinde farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Behrani, 2017, s. 123). Farabi (1993, s. 59), mutluluk kavramını bilinçli rahatlık anlamında kullanmış ve mutluluğun vicdan huzuru ile doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Ona göre, vicdan huzuru olmadan mutluluğun varlığı mümkün değildir; bu huzur, bireyin kendini bilmesiyle keşfedilir. İnsan kendini tanıdığında Yaratıcı ile birleşir ve gerçek vicdan huzuruyla birlikte mutluluğu da bulur.

Bazı filozoflar, mutluluğun anlaşılabilmesi için onun zıddı olan kötülüğün ya da mutsuzluğun bilinmesi gerektiğini savunmuştur. Mutluluğa ulaşamayan bireyler, acı, ölüm ve trajedi gibi kavramlarla bütünleşerek bu durumun neredeyse çözümü imkânsız sorunlar haline gelmesine neden olabilir (Yılmaz, 2011, s. 49). Farklı disiplinler, mutluluğu çeşitli şekillerde tanımlamış ve farklı teoriler ortaya koymuş olsa da mutluluk, geçmişten günümüze her toplumda ve kültürde insanların arzuladığı ve değer verdiği bir kavram olmuştur.

Mutluluk üzerine yapılan araştırmalardan biri TÜİK'in 2022 yılı Yaşam Memnuniyeti Araştırması'dır. Araştırmaya göre, 18 yaş ve üstü bireylerin %49.7'si mutlu olduğunu belirtmiştir. Bu oran, neredeyse her iki kişiden birinin mutlu olduğunu göstermektedir. Mutluluk seviyesinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi faktörlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir. TÜİK'in bu çalışması, mutluluk kaynaklarının daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olmuştur. Pozitif psikoloji alanında mutluluğun "özel iyi oluş" kavramı olarak tanımlanması, bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluş arayışında olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu kavram, yalnızca bireysel yaşantıyı değil, aynı zamanda sosyal yaşamı da etkileyen bir unsurdur.

Mutluluk, iş yaşamında da önemli bir faktördür. İnsanlar, işlerinde mutlu olmadıkları takdirde özel yaşamlarında da gerçek bir mutluluğa ulaşmaları oldukça zor hale gelebilir. Öte yandan, kaliteli kuruluşlarda çalışan bireylerin, daha iyi bir yaşam standardına ulaşma olasılığı

artmaktadır (Gavin & Mason, 2004, ss. 381-387). Bu nedenle, örgütsel esenlik son yıllarda önemli bir kavram olarak öne çıkmıştır. Örgütsel esenlik, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri ve performanslarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için motive edici bir ruh hali olarak tanımlanabilir.

Price-Jones (2010) tarafından yapılan bir araştırma, insanların mutluluk kaynaklarını sağlık (%68), sevgi (%13), başarı (%10), para (%6) ve iş (%3) olarak sıralamıştır. Sharif, Vesarat ve Majid (2015), bu durumu “insanların işlerinden ve yaşamlarından aldıkları tatmin” olarak açıklamaktadır. İş yerinde önemli ölçüde zaman ve enerji harcayan bireyler, çeşitli kişisel, sosyal ve politik etkileşimlere dahil olmaktadır (Gavin & Mason, 2004, s. 387). Bu bağlamda, bireylerin refahında ait oldukları kurumun büyük bir önemi vardır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel refahının artırılmasının örgütsel verimliliği de olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Staw vd., 1993).

Okullar, kendilerini diğer örgütlerden ayıran benzersiz yönlerle sahip resmi örgütler ve sosyal sistemlerdir (Aydın, 2010). Eğitim sistemi, genellikle akademik başarıya odaklanma eğiliminde olsa da, bireyler yaşamlarının diğer alanlarında mutluluk, huzur, rahatlık ve tatmin arayışındadır. Bunun yanı sıra, bireyler yaptıkları şeylerin hayatlarına anlam katmasını da isterler. Aile içindeki bu durum, çocuğun ulaşmak istediği hedeflerle kendini gösterirken, okulların bireysel mutluluğa yönelik olmaması, talihsiz bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Ergüner-Tekinalp & Işık, 2015, s. 4).

Eğitim örgütleri olarak okullarda örgütsel mutluluk kavramı, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin bakış açılarından ele alınabilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin mutluluğu, yani örgüte ilişkin olumlu algıları, kaliteli eğitim için temel bir koşul olarak görülmektedir. Öğretmenler, etkili öğrenme ve öğretme ortamları yaratma konusunda uzman bireylerdir (Başaran, 1993, s. 113). Aynı zamanda, öğrenciler ve velilere rehberlik ederken hem teorik hem de pratik anlamda eğitim süreçlerine katkıda bulunurlar. Öğretmenler, okulların gelişiminden sorumlu oldukları için eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kilit bir rol oynamaktadırlar.

Öğretmenlerin “okuldaki hisleri” ve okul iklimine dair algıları, eğitim kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin yapısının desteklenmesi, onların iş ve kurumsal hedeflere daha fazla odaklanmasını, olumlu aidiyet ve mutluluk hisleri yaşamasını sağlamaktadır. Ayrıca, bu durum eğitim kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir (Zhong, 2013).

İş, bireylerin hayatında önemli bir yer tutmakta ve ortalama bir insan yaşamının neredeyse yarısı iş yerinde ya da işyeri çevresindeki sosyal hayatla iç içe geçmektedir. İş yerleri, insanların zamanlarını, enerjilerini ve çabalarını harcadıkları ortamlar olmanın yanı sıra birçok

siyasi, sosyal ve kişisel ilişkinin de kaynağıdır (Gavin & Mason, 2004, s. 387). Dolayısıyla, iş yerindeki ilişkilerin ve iş süreçlerinin tatmin edici olması bireylerin iyi olma haline doğrudan etki eder. İşverenler de verimli ve etkili çalışanlarla çalışmak ister. Warr (2020, s. 36), “işbirlikçi üstler, mantıklı kariyer gelişim fırsatları ve adil muamele” gibi unsurların işyeri refahı için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Warr (2020), bireyin mutluluğunu ve mutsuzluğunu etkileyen dokuz çevresel faktörden bahsetmiş ve bu faktörlerin araştırmacılar tarafından genel kabul gördüğünü belirtmiştir. Bu dokuz faktör şunlardır:

- Kişisel özellikler
- Kişinin kendi becerilerini kullanması
- Talepler ve hedefler
- Çeşitlilik (farklı faaliyetler)
- İhtiyaçların ve bakış açılarının doğası
- Başkalarıyla temas
- Para
- Uygun fiziksel ortam
- Saygılı roller (Warr, 2020, s. 22).

Warr (2020, s.31), bu dokuz çevresel faktörden ilk altısının belirli bir seviyeye kadar iyi olma halini artırdığını, ancak fazlasının zararlı olabileceğini öne sürmektedir. 7-9. faktörlerin etkilerinin ise belirli bir düzeyden sonra değişmediğini ifade ederek, bu durumu “vitamin modeli” ile açıklamıştır. Araştırmalar, para, ev ve araba gibi unsurların fazlasının iyi olma halini artırmadığını göstermiştir. Warr (2020, s. 22), yeteneklerin kullanılamamasının işsizlikle doğrudan ilgili olduğunu ve düzenli gelir elde edememenin bu çevresel faktörlerden sağlanan iyi olma hissini azalttığını savunmaktadır.

Benzer şekilde Neck ve Milliman (1994), işyerlerinin bireylerin hayatını bir bütün olarak etkileyen alanlar olduğunu ve iş yerinin, bireyin kendilik algısının bir parçası haline geldiğini vurgulamaktadır. Warr (2020, s.17), Diener ve arkadaşlarının geliştirdiği *Sağlıklı Refah Gelişimi Ölçeği*’nin daha sonra *Yaşamda Anlam Ölçeği*’ne dönüştürüldüğünü ve bu ölçeğin iş hayatındaki refah araştırmalarında kullanılabileceğini ifade etmektedir.

Örgütsel Mutluluğun Değişkenleri

Örgütsel mutluluk, bireylerin iş ortamında hissettikleri genel memnuniyet ve duygusal durumları ifade eder. Bu kavram, birçok farklı değişkene dayalı olarak şekillenir ve her bir

değişken, çalışanların örgütsel mutluluk düzeyini etkiler. Örgütsel mutluluğun temel değişkenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **İş Tatmini:** Çalışanların iş görevlerinden duydukları memnuniyet, örgütsel mutluluğun temel yapı taşlarından biridir. Çalışanların iş yükü, çalışma koşulları, iş tanımı ve sorumlulukların uyumu, iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.
- **İş-Yaşam Dengesi:** Çalışanların iş ve kişisel yaşam arasındaki denge, örgütsel mutluluk düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Aşırı iş yükü veya esnek olmayan çalışma düzenleri, çalışanların örgütsel mutluluğunu olumsuz etkileyebilir.
- **Örgütsel Adalet:** Çalışanların örgüt içinde adaletli bir şekilde değerlendirildiğine yönelik algısı, örgütsel mutluluğun önemli bir bileşenidir. İşyerinde adalet algısının yüksek olması, çalışanların daha yüksek düzeyde mutluluk hissetmelerine katkıda bulunur.
- **Psikolojik Sermaye:** Çalışanların kendine güven, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik gibi özelliklerini içeren psikolojik sermaye, örgütsel mutluluk üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu özelliklere sahip olan çalışanlar, örgütsel süreçlerde daha uyumlu ve mutlu bir şekilde yer alırlar.
- **İletişim ve İşbirliği:** Açık iletişim, samimiyet ve işbirliği ortamı, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkiler. Bu durum, iş tatmini ve örgütsel mutluluğun artmasını sağlar.
- **Kariyer Gelişimi ve Eğitim Olanakları:** Çalışanların kariyerlerinde ilerleme ve gelişim fırsatlarının sunulması, örgütsel mutluluğu artıran önemli bir faktördür. Bu tür fırsatlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir.

Bu değişkenlerin bir arada var olması, örgütsel mutluluğun sağlanması için temel bir yapı oluşturur. Her bir değişkenin farklı yönlerden etkisi, çalışanların iş ortamındaki genel mutluluk düzeyini belirler.

Örgütsel Mutluluğun Kaynakları

İşyeriyle ilgili olarak yöneticiler, çalışma arkadaşları, görevler, fazla mesai, örgütlenme, sosyal haklar ve çalışma değerleri gibi birçok faktör öne çıkmaktadır. Bu unsurların bütünsel bir şekilde ele alınarak bireylerin iyi olma hali araştırmalarına dahil edilmesi gerekmektedir (Korkut, 2019, s. 48-49). Goleman (2006) ile Gürbüz ve Yüksel (2008), duyguların iş hayatının ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmaktadır. İş yerinde çalışanlar, pek çok uygulama ve karardan etkilenmekte ve bu durum, onların duygusal tepkilerinde belirleyici olmaktadır. Kurumların yapısal özellikleri çalışanların duygusal tepkiler vermesini engellemez ve

bürokratik yapıya sahip iş yerlerinde bile çalışanların olumlu ya da olumsuz duygular ifade ettikleri görülmektedir. Frey ve Stutzer (2001, s.29), bu duyguların örgütsel refah bağlamında anlaşıldığında, bireylerin genel refahının önemli bir belirleyicisi olarak görüldüğünü ifade etmektedir.

Bireyin genç yaşta bir mesleğe başlaması, hayatının en verimli dönemini işte geçirmesi ve diğer çalışanlarla uyumlu çalışması her zaman mümkün olmayabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için bireylerin işlerinden keyif almaları, yüksek verimlilik sağlanması ve kurumsal hedeflere ulaşılması gereklidir (Akduman & Yüksekbiçgili, 2015, s.67). İşe ve iş yerine yönelik olumlu tutumlar, bireylerin sağlık, yaşam kalitesi ve duygusal potansiyelleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Aynı zamanda bu tutumlar, iş yeri ve iş gücü verimliliği üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir.

Literatür incelendiğinde, bireysel faktörlerin örgütsel refah üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden biri, bireyin kişilik özellikleridir. Kişilik, bireylerin iş yerindeki davranışlarını ve duygusal durumlarını belirleyerek çalışma ortamını önemli ölçüde etkiler (Fisher, 2010; Harris, 2018; Kjerulf, 2007/2014; Warr, 2007;).

Genetik özellikler de bireyin iyi olma halini etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkar. Araştırmalar, bireylerin genel refahında genetik yapının belirleyici bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur (Lykken & Tellegen, 1996; Lyubomirsky vd., 2005). Bu durum, bireylerin genetik yapısının, iş yerindeki iyi olma hali ve genel refah üzerinde uzun vadeli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Yaş, kurumsal iyi olma halini etkileyen diğer önemli faktörlerden biridir. Çalışanların yaşı ile refah düzeyleri arasında farklılıklar gözlenmektedir (Akman, 2021; Rao vd., 2018).

Örgütsel refahı etkileyen bir başka bireysel faktör ise cinsiyettir. Araştırmalar, kadın ve erkek çalışanların iş yerindeki refah düzeylerinde farklılıklar olabileceğini ortaya koymuştur (Koç, 2020; Köse, 2020; Uğur, 2009).

Eğitim düzeyi de bireylerin iş yerindeki beklentilerini ve memnuniyet düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür (Demir, 2020; Gürbüz, 2020). Eğitim seviyesinin yükselmesi, bireyin iş yerindeki memnuniyet düzeyini artırabilir. Ayrıca medeni durum, çalışanların iş yerindeki refahını etkileyen bir diğer faktördür. Evli veya bekâr olmak, bireyin iş yaşamındaki refah düzeyine doğrudan yansiyabilir (Demir, 2020; Korkut, 2019; Sevim, 2021). Çocuk sahibi olmak da örgütsel esenliği etkileyen bir bireysel değişkendir. Çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluklar ve bu durumun iş yaşamına etkisi, bireylerin iyi olma hali üzerinde belirleyici olabilir (Koç, 2020). Kıdem veya iş yerindeki deneyim süresi, örgütsel refah üzerinde etkili bir

faktördür. Kıdemli çalışanların, işlerine ve kuruma daha iyi uyum sağladıkları için daha yüksek refah düzeylerine ulaşmaları olasıdır (Aytaç, 2021; Çetin, 2019).Bireylerin iş dışındaki mutluluğu da iş yerindeki refahı doğrudan etkileyen bir faktördür. İş dışındaki yaşamdan elde edilen mutluluk, bireylerin çalışma yaşamındaki performansını ve refahını artırabilir (Bataineh, 2019; Lyubomirsky, 2008; Seligman, 2002/2007).Sosyal ilişkiler de örgütsel esenlik açısından önemli bir belirleyicidir. İş yerindeki sosyal bağlar ve sosyalleşme, bireyin motivasyonunu artırarak iş yerindeki refah düzeyini olumlu yönde etkiler (Achor, 2010/2020). Son olarak, iş-yaşam dengesi, bireylerin iş yerindeki refahını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İş ve özel yaşam dengesinin sağlanması, bireylerin genel refahını artırır ve iş yerindeki performansına olumlu katkı sağlar (Neve & Ward, 2017).Örgütsel mutluluk, çeşitli kaynaklardan beslenen bir kavramdır. Bu kaynaklar, örgüt içindeki uygulamalar, politikalar ve bireysel faktörler aracılığıyla şekillenir. Örgütsel mutluluğun kaynaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Çalışan Desteği ve Geri Bildirim:** Çalışanların yöneticilerden ve iş arkadaşlarından aldıkları destek, örgütsel mutluluğun temel kaynaklarından biridir. Geri bildirimler, çalışanların performansını geliştirir ve iş tatminini artırır.
- **Çeşitlilik ve Hoşgörü:** Farklı düşünce, kültür ve değerlerin bir arada olduğu bir ortam, çalışanların örgütsel mutluluğunu artıran bir diğer kaynaktır. Çeşitlilik, işbirliğini ve hoşgörü ortamını güçlendirir.
- **Ödüllendirme ve Motivasyon:** Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, çeşitli motivasyon araçlarıyla desteklenmesi, örgütsel mutluluğun artırılmasında önemli bir rol oynar. Maddi ve manevi ödüller, çalışanların motivasyonunu artırarak mutluluk seviyelerini yükseltir.
- **İş Sağlığı ve Güvenliği:** Çalışma ortamının güvenli ve sağlıklı olması, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumlu etkiler. Bu durum, işyerinde mutluluk seviyesini artırır.
- **Esneklik ve Destek:** Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi seçenekler ve bireysel destek programları, çalışanların iş-yaşam dengesini daha iyi sağlamalarını sağlar. Bu tür kaynaklar, örgütsel mutluluğu destekler.
- **Kültürel Değerler ve Liderlik:** Örgütün kültürel değerleri ve liderlik tarzı, çalışanların örgütsel mutluluğunu etkileyen önemli unsurlardır. Açık ve şeffaf liderlik, çalışanların örgütsel mutluluklarını artırır.

- **Eğitim ve Gelişim Olanakları:** Sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, çalışanların kariyer beklentilerini karşılamakta yardımcı olur. Bu da örgütsel mutluluğu artıran kaynaklardan biridir.

Örgütsel mutluluğun kaynakları, çalışanların bireysel ve kolektif olarak ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli unsurlardan oluşur. Bu kaynaklar, çalışanların örgüt içinde mutlu olmalarını sağlayan temel faktörlerdir.

Örgütsel Mutluluğun Yararları

Örgütsel mutluluk, bireysel ve kurumsal düzeyde birçok fayda sağlar. Çalışanların iş ortamında daha mutlu olmaları, sadece bireysel olarak değil, aynı zamanda örgütün genel performansını ve başarılarını etkileyen bir unsurdur. Örgütsel mutluluğun sağladığı bazı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Artan Çalışan Verimliliği:** Mutlu çalışanlar, daha yüksek enerji seviyelerine, motivasyona ve performansa sahiptir. Bu durum, verimliliği artırır ve iş süreçlerinin daha etkili hale gelmesini sağlar.
- **Azalan İşten Ayrılma Oranı:** Örgütsel mutluluk, çalışanların örgütte daha uzun süre kalma eğiliminde olmasını sağlar. Bu da işten ayrılma oranını düşürür ve sürekli istihdam sağlanmasına katkı sunar.
- **Yüksek Müşteri Memnuniyeti:** Mutlu çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar ve bu durum, müşteri memnuniyetini artırır. Dolayısıyla örgütün itibarını ve karını olumlu yönde etkiler.
- **İşbirliği ve İletişim:** Mutlu çalışanlar arasında daha güçlü işbirliği ve etkin iletişim kurulur. Bu da ekip çalışmasını ve yenilikçiliği teşvik eder.
- **İş Güvenliği ve Sağlığı:** Mutlu çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği konularında daha bilinçli davranır ve bu durum iş kazalarının önlenmesine katkıda bulunur.
- **Yüksek Motivasyon ve Bağlılık:** Çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve motivasyonu, örgütsel mutluluk ile artar. Bu da iş süreçlerine olan katkıyı artırır ve çalışanların daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmesini sağlar.
- **Kurum İçi Gelişim ve Değişim:** Mutlu çalışanlar, sürekli gelişime ve değişime daha açık olur. Bu da örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olur.

Sonuç olarak, örgütsel mutluluk, çalışanların bireysel ve kolektif olarak gelişimini destekleyerek hem bireysel hem de kurumsal performansı artırır. Çalışanların mutluluğunu artıran unsurların yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet gücünü sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel Mutluluk Araştırmaları

Bu bağlamda, örgütsel mutluluk kavramı üzerine yapılan araştırmalar dikkat çekmektedir. Bulut (2015), ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını inceleyen ilk normatif çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen beş ana faktör belirlenmiştir: mesleki tutum, yönetim süreçleri, bağlılık, iletişim ve ekonomik durum. Çalışma sonuçlarına göre, en yüksek ortalama değer iletişim faktörüne aittir. Bunu sırasıyla mesleki tutum, bağlılık, yönetim süreçleri ve ekonomik durum faktörleri takip etmiştir. Bu faktörlerin eksikliğinin öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel mutluluk ile ilgili diğer çalışmalara bakıldığında, Arslan (2018), öğretmenlerin farklılıkları yönetim teorisine dair algılarını; Çetin (2019), ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel adalet algısını; Demirkan (2019) ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini incelemiştir. 2020'lerde yapılan araştırmalar, örgütsel mutluluk kavramına yönelik artan ilgiyi göstermektedir. Karnak (2020), öğretmenlerin profesyonellik algısını; Gürbüz (2020), öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini; Bayram (2020), öğretmenlerin örgütsel hoşgörü algısını ve Sarıbiyik (2022), okul yöneticilerinin liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel mutluluğu üzerindeki etkisini incelemiştir.

2021-2023 yılları arasında, eğitim örgütleri perspektifinden örgütsel mutluluk üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmıştır. Terzi (2017), iş tatmini ile öğretmenlerin mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Oxford Mutluluk Ölçeği'nin kullanıldığı çalışmada, 337 öğretmenden toplanan verilere dayanarak iş doyumunun öğretmen mutluluğunun bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Kay ve Moçoşoğlu (2018), öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, görev unvanı, cinsiyet, medeni durum ve okul kültürüne göre mutluluk düzeyleri karşılaştırılmıştır ve örgütsel mutluluk parametresinde okul kültürüne göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örneğin, ilkokul öğretmenlerinin ortalama mutluluk değeri, ortaokul öğretmenlerinden daha yüksektir. Ayrıca, okul müdürlerinin örgütsel mutluluk puan ortalaması, öğretmen ve müdür yardımcılarının puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki incelenmiş ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Keser (2018), Türkiye'nin 74 farklı ilinden 3978 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, katılımcılara çeşitli demografik sorular sormuş ve ardından işteki mutluluklarını tanımlayan tek soruluk bir cümleyi işaretlemelerini istemiştir. Mutsuz olduklarını belirtenler,

mutluluk nedenleri hakkında ek sorularla desteklenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların %67'si işyerinde mutlu olduklarını belirtmiştir. İşyerinde mutsuz olduklarını belirten katılımcılar ise mutsuzluk nedenleri olarak “düşük ücret”, ilerleme fırsatının olmaması ve “çok fazla iş yükü” gibi nedenleri sıklıkla belirtmişlerdir. Erkek ve kadınların mutluluk seviyeleri neredeyse eşit olarak bölünmüştür. Hizmet süresi arttıkça mutlu insanların oranının da arttığı gözlemlenmiştir.

Bayram (2020), öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile örgütsel hoşgörü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarında medeni durum, cinsiyet, yaş, aidiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığını, ancak okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Fen, Anadolu ve İmam Hatip Anadolu liselerindeki öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının mesleki liselerdekilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, meslek ve teknik okullardaki öğretmenlerin daha düşük örgütsel mutluluk seviyelerine sahip oldukları görülmüştür.

Polat ve Çetin (2021) tarafından yapılan bir başka araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel hoşgörü ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kocaeli'nin merkez ilçelerinden İzmit'te 47 devlet ortaokulunda görev yapan 533 öğretmen üzerinde yapılan bir başka çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgütsel adaletin örgütsel mutluluk üzerinde anlamlı bir şekilde yordayıcı olduğu görülmüştür.

Akduman vd. (2023), 415 beyaz yakalı çalışan ve yöneticiler için Akduman (2021) tarafından geliştirilen Çalışanları İyi Olma Hali ölçeğini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, çalışanların iyi olma hali alt boyutları yaş, cinsiyet, çocuk sayısı, medeni durum, hizmet yılı, eğitim, unvan ve medeni durum gibi demografik kriterlere göre analiz edilmiştir. Ancak, alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kendini gerçekleştirme boyutunda çocuksuz katılımcılar, bir ila üç çocuklu katılımcılar ve yöneticiler; çalışma koşulları, memnuniyet ve takdir boyutlarında ortaöğretim ve ilköğretim mezunu katılımcılar; çalışma koşulları boyutunda ise yöneticiler ve eşi çalışmayan katılımcılar daha yüksek mutluluk düzeyine sahip gruplardır.

Fisher (2010), işyerinde refah üzerine yapılan araştırmaları analiz ederek işyerinde refahı birçok yapıyı içeren kapsamlı bir kavram olarak tanımlamıştır. Bunu üç seviyeye ayırmıştır: zaman seviyesi, bireysel seviye ve birlik seviyesi. Çalışmasında işyeri uygulamalarının, bu uygulamalara ilişkin algıların ve işyeri yapısının örgütsel sevinç

etkilediğini belirtmiştir. Vesarat vd. (2014) tarafından yayınlanan bir makale, işyerinde sevinç kavramına ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Yapı kategorileri (istihdam durumu, gelir, arkadaşlıklar ve iş yaşamı) ile iyi olma hali arasındaki ilişki, önceki araştırmalarla ilişkilendirilmiştir.

Williams vd. (2015) ise psikolojik sermaye, örgütsel refah ve örgütsel uyum değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüş ve Avustralya'da gerçekleştirmiştir. Çalışmalar, psikolojik sermaye ile örgütsel refah ve örgütsel uyum değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buragohain ve Hazarika (2015), Hindistan'ın Assam eyaletindeki Assam Ortaöğretim Kurulu'nda (SEBA) çalışan ortaokul öğretmenlerinin refah ve iş doyumunu tespit etmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki araştırılmış ve okulun bulunduğu bölge, okul yönetim tarzı ve öğretmen atama yönteminin ortaokul öğretmenlerinin refahlarında önemli bir rol oynadığı bulunmuştur.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların kurumlarına duydukları güveni ifade eder ve çalışanların refahı üzerinde belirleyici bir etkisi vardır (Erdoğan & Akduman, 2013; Lutterbie & Jones, 2013). Güven ortamı, çalışanların daha üretken ve mutlu olmalarını sağlar.

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu, kuruma olan bağlılıklarını ve genel refahlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Aykaç, 1991; Arslan, 2018; Selbi, 2018; Salas-Vallina vd., 2018). Liderlerin adil, destekleyici ve katılımcı yönetim tarzları, çalışanların iş tatminini artırabilir.

Ödüller ve Motivasyon: Adil ve motive edici ödül sistemleri, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirerek refah seviyelerini artırır (Selbi, 2018; Gulyani & Sharma, 2018).

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, kurumda adil ve eşit uygulamaların varlığını ifade eder. Adil bir çalışma ortamında, çalışanlar kendilerini daha değerli ve mutlu hissederler (Çetin, 2019; Demir & Zincirli, 2021).

Örgütsel Erdemler

Örgütsel erdemler, bir kurumun etik ve ahlaki değerlere ne kadar bağlı olduğunu gösterir. Etik bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatmini ve refahını olumlu yönde etkiler (Özen, 2018).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma olan sadakat ve aidiyet duygusunu ifade eder. Yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanlar işlerinde daha mutlu ve motive olurlar (Salas-Vallina & Vidal, 2018; Gyeltshen ve Beri, 2019; İncekara, 2020).

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanların kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlarını ifade eder. Sinizm düzeyinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanların refahı olumsuz etkilenir (Korkut, 2019; Kahveci & Köse, 2019).

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları durumu tanımlar. Bu durum, çalışanların mutsuzluk düzeyini artırarak kurumsal verimliliği olumsuz etkileyebilir (Moçoşoğlu & Kaya, 2018).

Organizasyon Büyüklüğü

Kuruluşun büyüklüğü, iç iletişim, etkileşim ve ilişkiler üzerinde etkili olabilir. Organizasyon büyüklüğü, çalışanların refah seviyelerini doğrudan etkileyen bir faktördür (Korkut, 2019; Sevim, 2021).

Sosyal İlişkiler

İş yerindeki sosyal ilişkiler, çalışanların refahında önemli bir rol oynar. İyi sosyal ilişkiler, çalışanların motivasyonunu artırarak iş yerinde kendilerini daha iyi hissetmelerine katkı sağlar (Sirota vd., 2011, s.351-352).

Çalışanların Kendilerini Değerli Hissetmesi

Çalışanların kendilerini kurum içinde değerli hissetmeleri ve işlerinin anlamlı olduğunu düşünmeleri, refah seviyelerini artırır (Erdoğan ve Akduman, 2013). Anlamlı bir iş yaptığını hisseden çalışanlar, işlerine daha bağlı olurlar (Warr, 2007).

Çalışma Koşulları

Elverişli çalışma koşulları, çalışanların memnuniyet ve mutluluğunun önemli belirleyicilerindendir. Uygun çalışma ortamları, çalışan performansını ve iş tatminini artırır (Erdoğan & Akduman, 2013; Kjerulf, 2007/2014).

İyi İlişkiler ve Kurumsal Refah

Sağlıklı ve olumlu iş ilişkileri, çalışanların iş yerinde kendilerini daha rahat ve mutlu hissetmelerini sağlar (Alparslan vd., 2018). İyi ilişkiler, kurumsal refahın temel taşlarından biridir.

İşin Kendisi ve İşteki Çeşitlilik

İşin doğası ve iş yerindeki çeşitlilik, çalışanların memnuniyetini artıran temel faktörler arasındadır (Fisher, 2010; Luhmann & Intelisano, 2018; Sheldon vd., 2013). İnsanlar, yaptıkları işten keyif aldıklarında ve iş yerinde farklı görevlerle ilgilenme imkânı bulduklarında refah düzeyleri yükselir. Monoton işlerden kaçınmak ve birey için anlamlı işler yapmak, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Kariyer Sonuçları ve Gelişimi

Kariyer gelişimi ve mesleki başarılar, çalışanların iş tatminini artırır ve örgütsel refah üzerinde olumlu bir etki yaratır (Warr, 2007). Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmaları, motivasyonlarını artırarak iş yerindeki performanslarını destekler.

İş ve Beklentiler Arasındaki Uyum

İşin sundukları ile bireyin beklentileri arasındaki uyum, örgütsel refahın önemli bir unsurudur (Diener vd., 1999; Headey, 2006). Beklentilerinin karşılandığını hisseden bireyler, iş tatmini yaşar ve bu durum refah seviyelerine katkıda bulunur.

Bireysel Beceriler ve İş Uyumu

Bireysel beceriler ile yapılan iş arasındaki uyum, hem bireysel memnuniyet hem de örgütsel başarı açısından kritiktir (Csikszentmihalyi, 1990/2021). Bireylerin yeteneklerini kullanabildikleri işlerde çalışmaları, iş tatminini ve genel refah düzeyini artırır.

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının uygunluğu, çalışanların işlerinde mutlu olmalarını destekleyen önemli bir faktördür (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011; Erdoğan & Akduman, 2013; Kjerulf, 2007/2014). Elverişli ve tatmin edici çalışma ortamları, çalışanların performansını artırarak örgütsel refahı olumlu yönde etkiler.

Değer Verildiğini Hissetmek

Çalışanların kendilerini iş yerinde değerli hissetmeleri, kuruma olan bağlılıklarını artırır ve iş tatmini sağlar (Warr, 2007). Kendilerine önem verildiğini düşünen bireyler, işlerinde daha motive ve mutlu olurlar.

Ücret ve Adil Ücret Politikaları

Ücret, mesleki refahı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanların yaptıkları işin karşılığını adil bir şekilde aldıklarını hissetmeleri, örgütsel refahı artırır (Gulyani & Sharma, 2018).

Örgütsel Mutluluğun Alt Boyutları

Örgütsel refah, çalışanların iş yerindeki genel mutluluğunu, duygusal durumlarını ve potansiyellerini gerçekleştirme kapasitelerini ifade eder (Warr, 2007). Örgütsel yaşam, çalışanların günlük yaşamlarının önemli bir kısmını işgal ettiğinden, bireylerin iş yerindeki duyguları ve refahı, meslekleriyle kurdukları ilişkiyi doğrudan etkiler (Doğan & Özdevecioğlu, 2005).

Olumlu Duygular: Olumlu duygular, neşe, huzur, memnuniyet ve enerji gibi hisleri içerir (Begum vd., 2014; Frey & Stutzer, 2001). Yüksek düzeyde olumlu duygulara sahip bireylerin hayattan daha fazla keyif aldığı, iş motivasyonlarının yüksek olduğu ve çevreleriyle daha verimli ilişkiler kurdukları gözlemlenmiştir (Weiss & Cropanzano, 1996). Okullarda enerjik ve mutlu öğretmenlerin varlığı, eğitim kalitesini artırarak öğrenci başarısına katkı sağlar. Bu öğretmenler, mesleklerine karşı daha motive olup, mesleklerini severek yapma eğilimindedir.

Olumsuz Duygular: Olumsuz duygular ise öfke, kaygı, stres, yalnızlık ve umutsuzluk olarak tanımlanır (Frey & Stutzer, 2001). Bu duyguların öğretmenlerde varlığı, sınıf yönetiminde ve eğitim kalitesinde olumsuz etkiler yaratabilir. Öğretmenlerin stres ve suçluluk gibi duygular hissetmesi, onların iş tatminini düşürerek motivasyonlarını azaltır ve öğrencilerle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Bu da öğretmenlerin performansında düşüşe neden olabilir.

Potansiyelin Gerçekleştirilmesi: Potansiyelin gerçekleştirilmesi, bireylerin kendilerini geliştirme, mesleklerinden zevk alma ve yetkinliklerini somutlaştırma kapasitesini ifade eder (Warr, 2007). Sürekli kendini geliştiren öğretmenlerin, kurumun refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Mesleki gelişime önem veren öğretmenlerin varlığı, eğitim kalitesini artırır ve okulun genel başarısına katkı sağlar.

Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, bireyin veya genel nüfusun, bir kişi veya kurumun açık ya da örtülü taahhütlerine uygun olarak dürüst davranacağına, ilişkilerinde dürüst olacağına ve fırsatçı davranışlardan kaçınacağına dair inancını ifade eder (Cummings & Bromiley, 1995). Bu tanım, dürüstlük, verilen sözlerin tutulması ve fırsatçı davranışlardan kaçınılması gibi güvenin temel unsurlarını vurgulamaktadır. Kurumsal güven, beklentilere dayalıdır. Yücel (2000), kurumsal güveni, bireylerin, grupların ve kurumların karşılıklı değişim ilişkilerinde, diğer bireylerin veya kurumların ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere uygun davranışlar sergileyeceğine dair beklentisi olarak tanımlar. Bu tanım, karşılıklı alışveriş ilişkilerinde güvenin ahlaki doğruluk ve etik ilkelerle şekillendiğini göstermektedir.

Örgütsel güvenin varlığı, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırarak kurumun genel başarısını olumlu yönde etkiler. Sosyo-teknik faktörlerden biri olan güvenin artması, bilgi paylaşımını teşvik eder ve çalışanların hem işlerine hem de kuruma bağlılıklarını artırır (Aydoğan & Deniz, 2014, s.32). Güven ortamı, işbirliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak kurumsal performansı destekler. Amirlerine ve sisteme güven duyan çalışanlar, kurumu koruma eğiliminde olur ve zarar verecek davranışlardan kaçınırlar (Kırbaşlar, 2013, s.302). Güven dolu bir çalışma ortamında çalışanlar kendilerini güvende ve desteklenmiş hisseder, bu da verimlilik ve başarıyı artırır.

Örgütsel güvenin yapısı karmaşıktır ve çeşitli bileşenlerden oluşur. Kurumda sağlıklı bir güven ortamı sürdürülebilmek için hem çalışanların yönetime hem de yöneticilerin çalışanlara güven duyması gereklidir. Bu güven ağı, kurumsal ilişkilerdeki aksaklıkların tüm sistemi etkileyebileceğini gösterir. Örgütsel güvenin üç ana unsuru kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arasındaki güvendir (İşleyen, 2011, s. 62). Kuruma güven, çalışanların kurumun değerleri ve politikalarına duyduğu inancı ifade ederken; yönetime güven, yöneticilerin adil, şeffaf ve güvenilir davranacağına dair inançtır. Çalışanlar arasındaki güven ise iş arkadaşları arasında kurulan güven ilişkilerini içerir. Bu unsurlar, birlikte güçlü bir kurumsal güven yapısı oluşturarak verimli bir çalışma ortamının temelini atar.

Kurumsal güvenin oluşturulması, kurumun bünyesindeki sistemlerin korunmasına ve düzenli işlemesine bağlıdır. McKnight (1998), çalışanların kurumsal başarının sürdürülebilmesi için güvenilir sistemlere olan inancını kurumsal güvenin ilk adımı olarak tanımlar. Kurum içindeki adalet, düzen ve normal işleyiş de güven ortamını destekleyen önemli unsurlar olarak kabul edilir (İşleyen, 2011, s. 62). Adil yönetim, çalışanların kuruma olan güvenini artırırken, düzenli işleyiş, kurumun başarıya ulaşacağına olan inancı pekiştirir.

Çalışanlar arasındaki güven, işbirliği, iletişim ve dayanışmayı güçlendirir. Bu güven ortamı sayesinde çalışanlar birbirlerini destekler, görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirir ve kurumun hedeflerine ulaşmak için daha motive olurlar. Güven ortamının sağlanmadığı bir kurum, uzun vadede varlığını sürdüremeyecek ve genel başarısını kaybedecektir (İşleyen, 2011, s.58). Bu nedenle, kurumlarda güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir.

Yöneticilere duyulan güven, kurumsal yapının en önemli unsurlarından biridir. Yöneticilerin inisiyatif kullanma yetkileri, bürokratik tutumları ve liderlik vasıfları, kurum içindeki güven ortamını doğrudan etkiler (İşleyen, 2011, s. 63). Yöneticilerin davranışları, hem çalışanların kendilerine hem de kuruma olan güven düzeylerini belirler. Örgütsel güven genellikle üç düzeyde incelenir: kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven. Ancak, güven ilişkileri bu kategorilerin ötesine geçerek, yöneticilerin astlarına ve ekipler arası güven gibi daha karmaşık alanlara yayılabilir.

Araştırmalar, bu üç temel güven yapısının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu göstermektedir (Börü vd., 2007, s. 50). Güvenin iç içe geçmiş ve çok boyutlu yapısı, kurumsal süreçlerin ve ilişkilerin başarısında önemli bir rol oynar. Güven, kurumsal ilişkiler ağının temel taşlarından biri olup, her bir unsurun diğerleri üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu çok boyutlu yapı, kurumların uzun vadeli başarı elde etmesi için hayati bir unsurdur.

Yöneticiye Güvenin Oluşumu ve Ön Koşulları

Güven, uygun koşulların varlığı ile oluşan ve bu koşullar korunduğu sürece devam eden bir olgudur. Bir kurumda yöneticilere güvenin tesis edilebilmesi için öncelikle belirli bir kurumsal güven düzeyine ulaşılması gerekmektedir (İşcan & Sayın, 2010). Bu durum, kurum içindeki genel güven ortamının, yöneticilere duyulan güvenin temelini oluşturduğunu göstermektedir.

Bir kurumda çalışanların yöneticilerine duydukları güven, iki temel yaklaşım üzerine inşa edilir. Birinci temel, çalışan ve yönetici arasındaki sosyal etkileşim temelinde, davranışlara verilen tepkiler ve yanıtlar bağlamında oluşan güvendir. Bu tür güven, yöneticilerin çalışanlarla günlük etkileşimlerinde sergiledikleri tutum ve davranışlar aracılığıyla oluşur. İkinci temel ise, yöneticinin kişilik özellikleri temelinde oluşan güvendir (Pekcan, 2010, s. 19). Burada, yöneticinin dürüstlüğü, adalet anlayışı ve şeffaflığı gibi kişisel özellikler, çalışanların yöneticiye duydukları güvenin temelini oluşturmaktadır.

Bu iki yaklaşım, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni şekillendirir ve kurum içindeki genel güven ortamının devamlılığını sağlar. Güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi,

hem kurumsal hem de bireysel düzeyde dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür. Güven ortamının inşası, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve iş motivasyonunu artırarak, kurumun genel başarısına olumlu katkıda bulunur.

Yöneticiye Güvenin Boyutları

Yöneticilere duyulan güven, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir faktördür. Hoy ve Tshannen-Moran (1999), yöneticilere duyulan güveni beş alt boyutta ele almıştır: yetkinlik, dürüstlük, açık sözlülük, ilgi ve yardımseverlik. Bu alt boyutlar, çalışanların yöneticilere olan güveninin temel bileşenlerini oluşturarak, güvenin daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlar.

Börü vd. (2007), yöneticilere duyulan güveni ölçmek amacıyla "Yönetimsel Güven Ölçeği"ni geliştirmiş ve yöneticiye güvenin on alt boyutunu tanımlamıştır. Bu alt boyutlar, aynı zamanda örgütsel güvenin önemli unsurlarını da yansıtır. Alt boyutlar şunlardır: 1) Çalışan desteği: Yöneticilerin çalışanları desteklemesi ve gelişimlerine katkıda bulunması; 2) Dürüstlük ve adalet: Yöneticilerin dürüst ve adil kararlar alması; 3) Takım liderliği: Takım çalışmasını teşvik etmesi ve liderlik göstermesi; 4) Olumlu çalışma ortamı: İş yerinde olumlu ve üretken bir atmosfer yaratması; 5) Özgüven: Kendine güvenen davranışlar sergileyerek çalışanlara bu güveni aktarması; 6) Bilgi paylaşımı: Açık iletişim kurarak bilgi paylaşımında bulunması; 7) Gerginlikten kaçınma: Çalışma ortamında stres ve gerginlik yaratmaması; 8) Güven vermek: Çalışanlarla yakınlık kurarak güven vermesi; 9) Yetkilendirmek: Kararlı davranarak gücü etkin bir şekilde kullanması; 10) Astlarını güçlendirmek ve ilgilenmek: Çalışanları güçlendirerek onlara destek vermesi.

Yöneticilere duyulan güvenin, çalışanların kuruma bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Koç & Yazıcıoğlu, 2011). Güven duyan çalışanlar, daha uyumlu ekip çalışması sergiler ve kuruma aidiyet duygusu geliştirir. Yenilikçi ve yaratıcı davranışlar göstererek kendilerini geliştirmeye daha açık olurlar. Güven ortamı, çalışanların bilgi ve kaynak paylaşımını teşvik ederek sorun çözme ve işbirliği becerilerini artırır (Eser, 2007).

Eğitim kurumlarında güvenin önemi, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasındaki ilişkilerde açıkça görülür. Güven eksikliği, öğretmenlerin enerji kaybına ve çatışmalara yol açarak eğitim sürecinin etkinliğini olumsuz etkileyebilir (Erden, 2007; Töremen, 2002). Liderlere ve yöneticilere duyulan güvenin artırılması, eğitim kurumlarında sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel refah, iş ortamı, yönetim ve iletişim gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir. Refah düzeyleri, yalnızca bireysel değil, çevresel faktörlerin de birleşimiyle şekillenir (Warr,

2007). Çalışma ortamındaki koşullar, motivasyon faktörlerinin etkisini artırarak çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve üretkenliklerini artırabilir (Ford, 1969). Hackman ve Lawler (1971), iş yerindeki özelliklerin çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini belirtirken, yüksek motivasyon ve aktif iş katılımının üretkenliği artırdığını ortaya koymuştur (Hackman & Oldham, 1976).

Yöneticiye Güven ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Rosen ve Jerder (1977) tarafından eğitim kurumlarında yapılan çalışmada, öğretmenlerin kararlara katılımları ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmalarının, örgüt içinde güven duygusunu artırdığını göstermektedir.

Lindskold (1978) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, eğitim kurumlarında çalışanların diğer çalışanlardan beklentilerinin, örgüt içinde güvenin oluşumu ve sürdürülebilirliği üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu, çalışanların birbirlerinden ne beklediklerinin, güvenin inşasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Kupersmith (1983) ise, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik becerileri ile öğretmenlerin yöneticiye duyduğu güven arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri ile gerçekleştirilen bu çalışma, yöneticinin samimi davranışları ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Ayrıca, yaş ve çalışma yılı ile yöneticiye güven düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, yaş ve deneyim arttıkça örgütsel güvenin azalabileceğini işaret etmektedir.

Güven, uygun koşullar mevcut olduğunda ortaya çıkan ve bu koşullar korunduğu sürece devam eden bir olgudur. Bir kurumda yöneticilere güvenin sağlanabilmesi için öncelikle örgütsel güvenin belirli bir düzeye ulaşması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bu durum, kurumdaki genel güven ortamının yöneticilere duyulan güvenin temelini oluşturduğunu göstermektedir. Örgütlerde çalışanların yöneticilere duyduğu güven iki temel yaklaşım üzerine inşa edilmektedir (Tyler, 1989).

İlk yaklaşım, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sosyal etkileşim temelinde şekillenen, davranışlara verilen tepkiler ve yanıtlar bağlamında gelişen güvendir. Bu tür güven, yöneticilerin çalışanlarla olan günlük etkileşimlerindeki tutum ve davranışları aracılığıyla oluşmaktadır. İkinci yaklaşım ise yöneticilerin kişilik özellikleri temelinde şekillenen güvendir (Pekcan, 2010, s.19). Burada yöneticinin dürüstlük, adalet ve şeffaflık gibi özellikleri, çalışanların yöneticilere olan güveninin temel unsurlarıdır (Tyler, 1989).

Bu iki yaklaşım, çalışanların yöneticilerine güven duymasını ve kurumdaki genel güven ortamının istikrarlı olmasını sağlar. Güvenin tesis edilmesi ve sürdürülebilmesi hem kurumsal hem de bireysel düzeyde önemli bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Güven ortamının oluşturulması, çalışanların kuruma bağlılığını ve iş motivasyonunu artırarak kurumsal başarının yükselmesine olumlu katkıda bulunur (Tyler, 1989).

Yöneticilere duyulan güven, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir unsurdur. Hoy ve Tshannen-Moran (1999), yöneticilere duyulan güveni beş alt boyutta incelemiştir: yetkinlik, dürüstlük, açık sözlülük, ilgi ve yardımseverlik. Bu alt boyutlar, çalışanların yöneticilere duyduğu güvenin temel yapı taşlarını oluşturmakta ve güvenin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Tyler, 1989).

Börü vd. (2007), yöneticilere duyulan güveni ölçmek için Yönetmel Güven Ölçeğini geliştirmiş ve güvenin on alt boyutunu tanımlamıştır. Bu boyutlar, aynı zamanda örgütsel güvenin temel unsurlarını da yansıtmaktadır. Alt boyutlar şunlardır:

- **Çalışan desteği:** Yöneticilerin çalışanları destekleyerek gelişimlerine katkıda bulunması.
- **Dürüstlük ve adalet:** Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde dürüst ve adil olması.
- **Ekip liderliği:** Ekip çalışmasını teşvik eden liderlik sergilenmesi.
- **Özgüven:** Yöneticilerin özgüvenli davranışlarıyla çalışanlara güven aşılması.
- **Bilgi paylaşımı:** Açık iletişim yoluyla bilgi paylaşımının sağlanması.
- **Gerginlikten kaçınma:** Çalışma ortamında stres ve gerginliğin azaltılması.
- **Güçlendirme:** Kararlı eylemlerle gücün etkili şekilde kullanılması.
- **Astları güçlendirme ve önemseme:** Çalışanların desteklenmesi ve güçlendirilmesi.

Yöneticilere duyulan güven, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Koç & Yazıcıoğlu, 2011). Güven ortamında çalışanlar, daha uyumlu bir ekip çalışması sergilerken kuruma olan aidiyetleri de artmaktadır. Bunun yanı sıra, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilemeye daha açık hale gelirler. Güven, çalışanların bilgi ve kaynakları paylaşmalarını teşvik ederek, sorun çözme ve iş birliği becerilerinin gelişmesine katkı sağlar (Eser, 2007).

Eğitim kurumlarında güvenin önemi, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki ilişkilerde açıkça görülmektedir. Güven eksikliği, öğretmenler arasında motivasyon kaybına ve çatışmalara yol açarak eğitim sürecinin verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Erden, 2007; Töremen, 2002). Bu bağlamda, liderlere ve yöneticilere duyulan güvenin artırılması, eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel refah, çalışma ortamı, yönetim ve iletişim gibi unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Refah düzeyi, bireysel faktörlerin yanı sıra çevresel faktörlerin bir kombinasyonu ile belirlenmektedir (Warr, 2007). Çalışma ortamı koşullarının iyileştirilmesi, motivasyon faktörlerinin etkisini artırarak çalışan bağlılığını ve verimliliği yükseltebilir (Ford, 1969). Hackman ve Lawler (1971), iş yeri özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini; yüksek motivasyon ve işe aktif katılımın ise verimliliği artırdığını belirtmiştir (Hackman & Oldham, 1976).

Örgütsel Güvenle İlgili Mevcut Çalışmalar

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, liderlik teorileri, örgütsel adalet ve örgütsel mutluluk konularında yapılan önceki çalışmalar temel alınarak oluşturulmuştur. Yöneticiye güven, örgütsel mutluluk ve örgütsel adalet gibi konular, çalışma yaşamında bireylerin performansı, bağlılığı ve genel iş tatmini üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu konulara ilişkin yapılan araştırmalar, iş ortamında olumlu ilişkiler ve adalet algısının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yöneticiye güven konusunda yapılan çalışmalar, güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Sağlam-Arı (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilere duyulan güvenin, çalışanların işlerine ve örgüte bağlılık düzeylerini artırdığı belirtilmiştir. Mishra ve Spreitzer (1998) ise iş yerinde güvenin, etkili örgütlerin oluşumunda önemli bir unsur olduğunu ve güven ortamının çalışanlar arasındaki iş birliğini ve verimliliği artırdığını ifade etmektedir.

Yurtiçi Çalışmalar: Yurtiçinde yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet ve güvenin örgütsel mutluluğa etkisini ele almıştır. Yılmaz (2017) yaptığı araştırmada, yöneticiye güvenin örgütsel mutlulukla pozitif bir ilişki içinde olduğunu ve çalışanların iş tatmininin arttığını bulmuştur. Ayrıca, Demirtaş (2019), örgütsel adaletin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığına ve daha olumlu bir iş ortamı oluşturduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Özellikle öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin yöneticiye olan güvenlerinin örgütsel mutluluklarıyla doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir (Karakış, 2020). Örgütsel mutluluk ise çalışanların iş yaşamındaki genel tatminlerini ifade eder ve bu alanda yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin mutluluğa katkı sağladığını göstermektedir. Kaplan ve Fırat (2021), otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin örgütsel mutluluğu artırdığını bulmuşlardır. Bu sonuçlar, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi ve bireysel yetkinliklerinin tanınmasının önemini vurgulamaktadır.

Yurtdışı Çalışmalar: Yurtdışında yapılan araştırmalar da benzer bulgulara ulaşmıştır. Kim ve Kim (2016), örgütsel adaletin çalışanların mutluluğunu artırdığını ve bu durumun

örgütsel güvenle güçlendiğini ifade etmiştir. Ayrıca, Johnson ve Johnson (2017), iş yerindeki güven ortamının örgütsel mutluluğu nasıl şekillendirdiğini, çalışanların stres seviyelerinin azaldığını ve takım çalışmasının arttığını gözlemlemiştir. Kalaycı ve Batı (2021) tarafından yapılan bir çalışmada ise, yöneticiye duyulan güvenin çalışanların iş memnuniyetini ve örgütsel mutluluğunu arttırdığı vurgulanmıştır. Bu tür araştırmalar, liderlik ve örgütsel adalet uygulamalarının iş yerindeki genel atmosferi ve çalışanların iş yaşamlarını nasıl etkilediğini göstermektedir.örgütsel adalet, bireylerin iş yerindeki eşitlik ve hakkaniyet algılarıyla ilgilidir. Adams'ın (1963) geliştirdiği eşitlik teorisi, bireylerin iş yerinde adil muamele gördüklerinde iş tatminlerinin ve motivasyonlarının arttığını belirtir. Ayrıca, Greenberg (1987) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin, çalışanların liderlerine ve genel olarak örgüte duyduğu güveni doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.

Bu araştırmalar bir arada değerlendirildiğinde, iş yerinde yöneticiye güvenin, örgütsel mutluluğun ve adaletin teşvik edilmesinin, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılabilir. Leithwood ve Jantzi (2005) ise eğitim yönetiminde liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Bu çalışmalar, eğitim kurumlarındaki liderlik pratiklerinin öğretmenlerin mesleki memnuniyetine ve genel performanslarına nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

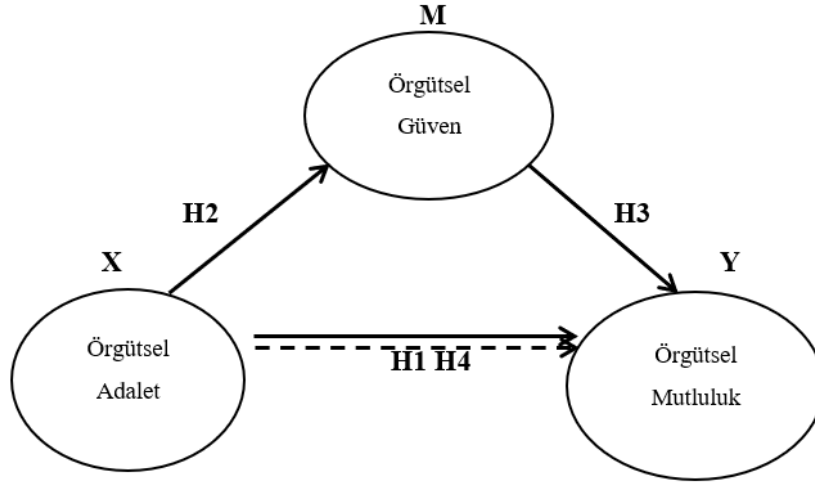
Yöntem

Bu bölümde örgütsel adaletin örgütsel mutluluk düzeyine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün incelendiği araştırmanın modeli, evreni ve örneklemi, ölçme araçları, verilerin toplama süreci ve verilerin analizine dair açıklamalar yer almaktadır.

Araştırma Yöntemi ve Modeli

Örgütsel adaletin örgütsel mutluluk düzeyine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmada nicel bir yöntem olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve sebep sonuç yordamalarını bulmak için yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). Aracılık rolünü tespit etmek için araştırmada örgütsel adalet bağımsız değişken (X) , örgütsel mutluluk bağımlı değişken (Y) ve örgütsel güven ise aracı değişken (M) olarak kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim döneminde Erzurum ilinin merkez ilçeleri olan Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçesinde görevli MEB'e bağlı ilkokullarda görev yapan yaklaşık 1300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen ilkokul öğretmenleri oluşturmuştur. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi evrendeki her örnekleme birimine eşit ve bağımsız seçilme şansı veren ve örneklemin evreni

temsil etme gücü yüksek olan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2014). Bu bağlamda %95 güven düzeyi ile 427 öğretmene ulaşılmıştır.

Örnekleme Ait Demografik Özellikler

Çalışmaya dâhil olan öğretmenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu açısından incelenerek Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	287	67.2
	Erkek	140	32.8
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	66	15,5
	6-10 Yıl	59	13.8
	11-20 Yıl	133	31.1
	21 ve Üstü	169	39.6
Öğrenim Durumu	Lisans	327	76.6
	Lisans Üstü	100	23.4
Toplam	Toplam	427	100

Tablo 1 'de verilen değerler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 287'si (%67.2) kadın, 140'ı (%32.8) erkek öğretmenden oluşmaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl aralığında 66 (15.5) öğretmen, 5-10 yıl aralığında 59 (13.8) öğretmen, 10-20 yıl aralığında 133 (31.1) öğretmen ve 20 ve üstü yıl aralığında 169 (39.6) öğretmen olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre 327 (76.6) öğretmen lisans eğitim düzeyinde, 100 (23.4) öğretmen ise lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenim görmektedir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için Atatürk Üniversitesi ve Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak gerekli izinler alınmış olup yüz yüze ve google form üzerinden online olarak veriler toplanmıştır. Bu araştırma için öncelikle cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumunu bildiren “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. Ardından “Örgütsel Adalet Ölçeği”, Örgütsel Mutluluk Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları aşağıda sunulmuştur. Ayrıca Doğrulayıcı faktör Analizi (DFA) için kullanılan uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. *Uyum İyiliği Değerleri (Hu & Bentler, 1999)*

Uyum Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
GFI	$\geq .95$	$\geq .90$
AGFI	$\geq .95$	$\geq .90$
IFI	$\geq .95$	$\geq .90$
PNFI	$\geq .95$	$\geq .50$
PGFI	$\geq .95$	$\geq .50$

Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda gösterilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Dağıtımsal adalet (1-6. maddeler), İşlemsel adalet (7- 11. maddeler ve 16-19. maddeler) ve Etkileşimsel adalet (12-15. maddeler) olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) şeklinde cevaplandırılan ve puanlandırılan 5’li likert tipi bir ölçektir. Polat (2007) Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısını .96 olarak belirlemiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır Bu araştırmada ölçeğin geçerliliği için DFA uygulanmış ve uyum değerleri ise CMIN/DF= 6,484 GFI= .797, NI= .98, CFI= .904 RMSEA= .113 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Mutluluk Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel mutluluk ölçeği, Çakır ve Yavuz (2022) tarafından geliştirilmiştir. 31 maddeden oluşan ölçek; Öğretmen Örgütsel mutluluk ölçeği İnsani İlişkiler, okula ilişkin duygular, yönetsel davranışlar boyutları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5li Likert tipli bir ölçek olup puanlaması; (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3)Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir. Yönetsel davranışlar (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16, 17, 23), insani ilişkiler (18, 19, 20, 21, 22), okula ilişkin duygular (24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31) alt boyutlarından oluşmaktadır. Güvenirlik için Cronbach Alfa testi ve DFA uygulanmıştır. Hesaplanan iç

tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha = .834-.940$). Ölçeğe DFA yapılmış olup üç boyutlu yapı olduğu tespit edilmiş ve bu yapı farklı örneklemeler ile doğrulanmıştır. Bu araştırmada DFA uygulanmış ve CMIN/DF = 4.471, NFI=.894, GFI = .760, CFI = .916, RMSEA = .090 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği

Yılmaz'ın (2006) geliştirdiği "Örgütsel Güven Ölçeği" toplamda 22 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler 3 farklı alt boyuta ayrılmıştır. Ölçeğin ilk 7 maddesi "Yöneticiye Güven" boyutunu ölçerken (1, 5, 9, 10, 12, 15 ve 17. maddeler), diğer 8 madde "Meslektaşlara Güven" boyutunu (2, 6, 7, 8, 13, 16, 21 ve 22. maddeler), ve son 7 madde ise "Paydaşlara Güven" boyutunu (3, 4, 11, 14, 18, 19 ve 20. maddeler) ölçmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılardan, ölçekteki ifadelerin ne sıklıkla gerçekleştiklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu nedenle, ölçek, hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) gibi beş seçenek içeren Likert tipi bir derecelendirme kullanmaktadır. Ölçekteki puanlama aralığı en düşük 1 ile en yüksek 5 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği Yılmaz (2006) tarafından yapılan Cronbach Alfa analizi sonuçlarına göre oldukça yüksektir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunurken, "Yöneticiye Güven" boyutu için .89, "Meslektaşlara Güven" boyutu için .87 ve "Paydaşlara Güven" boyutu için .82 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada DFA uygulanmış ve CMIN/DF= 3.863, GFI = .849, CFI = .907, RMSEA = .082 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS 26. (Statistical For Social Sciences), AMOS programları kullanılmıştır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için ön şartın dağılımın normalliğinin sağlanması gerektiğinden (Büyüköztürk vd., 2014), öncelikle normallik testi yapılmıştır. Tabachnick ve Fidell, (2013) normallik durumunu değerlendirmek için, çarpıklık ve basıklık katsayısının -1.5 ile +1.5 arasında olmasının normal dağılım için uygun olduğunu ifade etmiştir (Akt., Erbay & Beydoğan, 2017). Bu kritere göre normallik analizi yapılmış olup Tablo 3' te sunulmuştur. Ayrıca ölçeklere cronbach alfa güvenilirlik analizi yapılmış olup Tablo 3 'de sunulmuştur.

Tablo 3. *Dağılımın Normalliği Testi ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi*

Değişkenler	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
1.1.Yöneticiye Güven	-.32	.03	.84	7
1.2.Meslektaşına Güven	-.40	.34	.92	8
1.3.Paydaşlara Güven	-.31	-.03	.88	7
2.1.Dağıtımsal Adalet	-.35	-.05	.91	6
2.2.İşlemsel Adalet	-.39	-.08	.96	9
2.3 Etkileşimsel Adalet	-.39	-.03	.92	4
3.1 Yönetimsel Davranışlar	.82	.56	.98	18
3.2. İnsani İlişkiler	-1,01	1.18	.94	5
3.3. Okula İlişkin Duygular	-.71	.38	.94	8

Tablo 3'te yer alan değerlere göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olduğu ve değerlerin normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Tablo 3' e göre faktörlerin alfa güvenilirlik katsayılarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma verilerinin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü hesaplanmasında ise AMOS kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık katsayısı ise $p < .05$ olarak kullanılmıştır.

Değişkenlerin ortalama puanları 1.00 ve 1.79 aralığındaki katsayılar "çok düşük düzey" 1.80 ve 2.59 aralığındaki katsayılar "düşük düzey " 2.60 ve 3.39 aralığındaki katsayılar "orta düzey 3.40 ve 4.19 aralığındaki katsayılar "yüksek düzey" 4.20 ve 5.00 aralığındaki katsayılar ise "çok yüksek düzey" puan olarak yorumlanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri değerlendirmek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayıları (r) kullanılmıştır. Bu korelasyon katsayıları, genellikle "yüksek" (0.71 1.00), "orta" (0.70-0.30) veya "düşük" (0.29 ve daha az) seviyeleri olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2014).

Aracılık etki analizlerinde Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi esas alınmıştır. Bu yöntemle göre aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesi gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
4. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etkiye aracı model dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi devam etmelidir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması durumunda tam aracılık etkisi, azalması durumunda kısmi aracılık etkisi söz konusudur (Baron & Kenny, 1986).

Araştırmacının Rolü

Bu araştırma, Eğitim Bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrencisi olarak faaliyet gösteren araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırmanın planlanması, veri toplama süreci, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi, sonuçların yorumlanması ve raporlanması, araştırmacının sorumluluğundadır. Katılımcıların araştırma ifadelerine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Araştırma belirlenen zaman çerçevesinde tamamlanmıştır. Bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırma soruları ve hipotezler doğrultusunda değişkenlere ait ortalamalar, değişkenler arası ilişkiler ve aracılık rolüne ilişkin bulgular başlıklar halinde incelenmiştir.

Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalara İlişkin Bulgular

Bu bölümde 1. araştırma sorusu olan “Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri, örgütsel mutluluk düzeyleri ve örgütsel güven düzeyleri ne düzeydedir ?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel mutluluk ve örgütsel güven değişkenlerine ait aritmetik ortalamalar, standart sapma değerleri ve ortalama düzeyleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. *Değişkenlere Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar*

Değişkenler	$\bar{x}$	S	Düzyey
1.Örgütsel Güven	3,69	.51	Yüksek
1a. Yöneticiye Güven	3,91	.59	Yüksek
1b.Meslektaş Güven	3,65	.66	Yüksek
1c.Paydaşlara Güven	3,51	.58	Yüksek
2.Örgütsel Adalet	3,92	.66	Yüksek
2a. Dağıtımsal Adalet	3,86	.71	Yüksek
2b.İşlemsel Adalet	3,89	.72	Yüksek
2c.Etkileşimsel Adalet	4,10	.66	Yüksek
3.Örgütsel Mutluluk	3,91	.76	Yüksek
3a. Yönetimsel Davranışlar	3,88	.86	Yüksek
3b.İnsani İlişkiler	4,08	.75	Yüksek
3c.Okula İlişkin Duygular	3,86	.83	Yüksek

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre Örgütsel Güvenin alt boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama yöneticiye güven ($\bar{x} = 3.91$) boyutunda en düşük ortalama ise paydaşlara güven ($\bar{x} = 3.51$) boyutunda tespit edilmiştir. Diğer bir alt boyuta ilişkin aritmetik ortalama ise meslektaşlara güven ($\bar{x} = 3.65$) olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven “Yüksek “ düzeyde ($\bar{x}=3.69$) olduğu görülmüştür.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet değişkenine göre alt boyut olarak sırasıyla dağıtımsal adalet boyutu “yüksek” düzeyde ($\bar{x}$ =3.86), işlemsel adalet boyutu “yüksek” düzeyde ($\bar{x}$ = 3.89), etkileşimsel adalet boyutu “yüksek” düzeyde ($\bar{x}$ = 4.10) olarak tespit edilmiştir. En yüksek ortalama etkileşimsel adalet boyutunda en düşük ortalama ise dağıtımsal adalet boyutundadır. Örgütsel adalet toplam puan ortalamasının “yüksek” düzeyde ($\bar{x}$ = 3.92) olduğu görülmüştür.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre Örgütsel Mutluluk alt boyutları, aritmetik ortalamalarına göre sırasıyla incelendiğinde, yönetsel davranışlar alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x}$ = 3.88), insani ilişkiler alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x}$ = 4.08), okula ilişkin duygular alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x}$ = 3.86) olduğu görülmüştür. Buna göre en düşük ortalama okula ilişkin duygular en yüksek ortalama insani ilişkiler alt boyutundadır.

Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular

Bu bölümde 2, 3 ve 4. araştırma sorusu olan “Örgütsel adalet, örgütsel mutluluk ve örgütsel güven arasında ilişki var mıdır?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Adalet, Örgütsel Mutluluk ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	1a	1b	1c	2	2a	2b	2c	3	3a	3b	3c
1.Örgütsel Güven	1											
1a.Yöneticiye Güven	.805**	1										
1b.Meslektaşına Güven	.889**	.581**	1									
1.c Paydaşına Güven	.801**	.465**	.578**	1								
2.Örgütsel Adalet	.644**	.698**	.529**	.391**	1							
2a.Dağıtımsal Adalet	.616**	.642**	.515**	.387**	.923**	1						
2b.İşlemsel Adalet	.621**	.679**	.507**	.374**	.975**	.841**	1					
2c.Etkileşimsel Adalet	.560**	.453**	.324**	.631**	.889**	.729**	.843**	1				
3.Örgütsel Mutluluk	.487**	.494**	.85**	.50**	.521**	.438**	.507**	.536**	1			
3a.Yönetsel Dav.	.437**	.484**	.325**	.297**	.521**	.440**	.511**	.525**	.963**	1		
3b.İnsani İlişkiler	.412**	.351**	.376**	.297**	.328**	.257**	.310**	.392**	.821**	.695**	1	
3c.Okula Karşı Duy.	.492**	.438**	.405**	.462**	.395**	.632**	.447**	.471**	.866**	.718**	.750**	1

Not. ** (p<0.01).

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel adalet, örgütsel mutluluk ve örgütsel güven değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları ile araştırmanın 2, 3, ve 4. araştırma soruları doğrulanmıştır. Böylelikle araştırmanın 1, 2 ve 3. hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .438, p < .01$), dağıtımsal adalet ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki ($r = .440, p < .01$), dağıtımsal adalet ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki ($r = .257, p < .01$), dağıtımsal adalet ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki ($r = .632, p < .01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşlemsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .507, p < .01$), işlemsel adalet ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .511, p < .01$), işlemsel adalet ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .310, p < .01$), işlemsel adalet ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .447, p < .01$), tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .536, p < .01$), etkileşimsel adalet ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .525, p < .01$), etkileşimsel adalet ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .392, p < .01$), etkileşimsel adalet ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .471, p < .01$), tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .616, p < .01$), dağıtımsal adalet ile yöneticiye güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .805, p < .01$), dağıtımsal adalet ile meslektaş güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .515, p < .01$) tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile paydaş güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .387, p < .01$), tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşlemsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .621, p < .01$), işlemsel adalet ile yöneticiye güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = .679, p < .01$), işlemsel adalet ile meslektaş güven

alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.507$ $p<.01$), işlemsel adalet ile paydaşa güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.374$ $p<.01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.560$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ile yöneticiye güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.631$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ile meslektaş güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.453$, $p<.01$), etkileşimsel adalet ile paydaşa güven alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.324$, $p<.01$), tespit edilmiştir.

Örgütsel Güven ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiler

Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.494$, $p<.01$), yöneticiye güven ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.484$, $p<.01$), yöneticiye güven ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.351$, $p<.01$), yöneticiye güven ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.438$, $p<.01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından meslektaş güven ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Meslektaş güven ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.385$, $p<.01$), meslektaş güven ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.325$, $p<.01$), meslektaş güven ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.376$, $p<.01$), meslektaş güven ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.405$ $p<.01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından paydaşa güven ile örgütsel mutluluk ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Paydaşa güven ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.350$, $p<.01$), paydaşa güven ile yönetsel davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.297$, $p<.01$), paydaşa güven ile insani ilişkiler alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.297$, $p<.01$), paydaşa güven ile okula karşı duygular alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.462$, $p<.01$) tespit edilmiştir.

Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

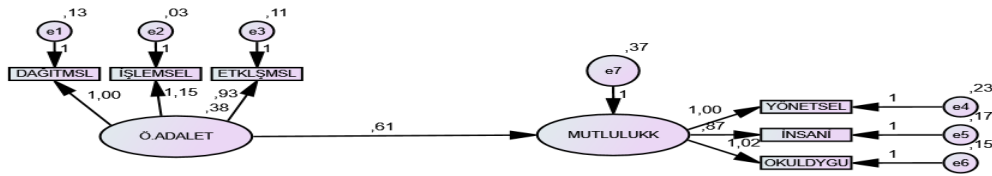
Aracılık etki analizlerinde Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi esas alınmıştır. Bu yöntemle göre aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesi gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
4. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etkiye aracı model dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi devam etmelidir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması durumunda tam aracılık etkisi, azalması durumunda kısmi aracılık etkisi söz konusudur (Baron & Kenny, 1986).

Baron ve Kenny (1986) yönteminin birinci şartını kontrol etmek için örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisi incelenmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Etkisini Gösteren Model



P:000- CFI: .864 GFI: .949 RMSEA: .134 CMIN/DF : 8.681

Modelden elde uyum değerleri (CMIN/df=8.681 p=0.000, GFI=0.949, CFI=0.864, RMSEA=0.134) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki Yol Katsayıları

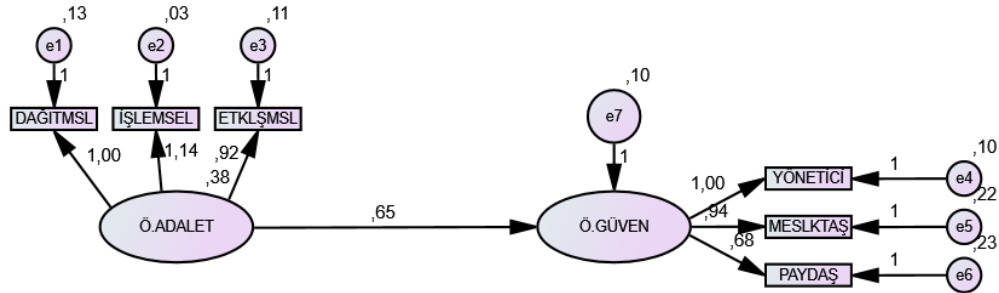
Yol	Standardize β	StandartHata	P
Örgütsel Adalet -- > Örgütsel Mutluluk	.61	.059	.000

Not. *p<.001

Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin, örgütsel mutluluk ($\beta = .61$; $p < .01$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin birinci şartı yerine getirilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) yönteminin ikinci şartını kontrol etmek için örgütsel adaletin örgütsel güvene etkisi incelenmiştir.

Şekil 3. Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Model



P: .000- CFI: .966 GFI: .947 RMSEA: .132 CMIN/DF : 8.383

Modelden elde uyum değerleri (CMIN/df=8.383 p=0.000, GFI=0.947, CFI=0.966, RMSEA=0.132) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları

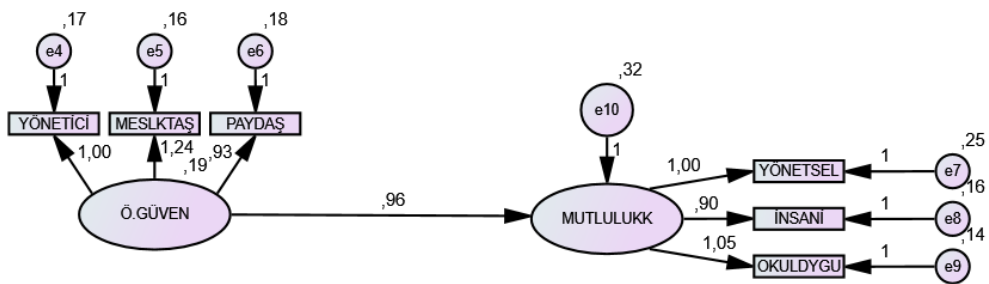
Yol	Standardize β	StandartHata	P
Örgütsel Adalet -- > Örgütsel Güven	.65	.040	.000

Not. *p<.01

Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin örgütsel güven ($\beta = .65$; $p < 0.01$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin ikinci şartı yerine getirilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) yönteminin üçüncü şartını kontrol etmek için örgütsel güvenin örgütsel mutluluğa etkisi incelenmiştir.

Şekil 4. Örgütsel Güvenin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Etkisini Gösteren Model



P: .000- CFI: .963 GFI: .961 RMSEA: .116 CMIN/DF : 6.732

Modelden elde uyum değerleri (CMIN/df=6.732 p=0.000, GFI=0.961, CFI=0.963, RMSEA=0.116) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

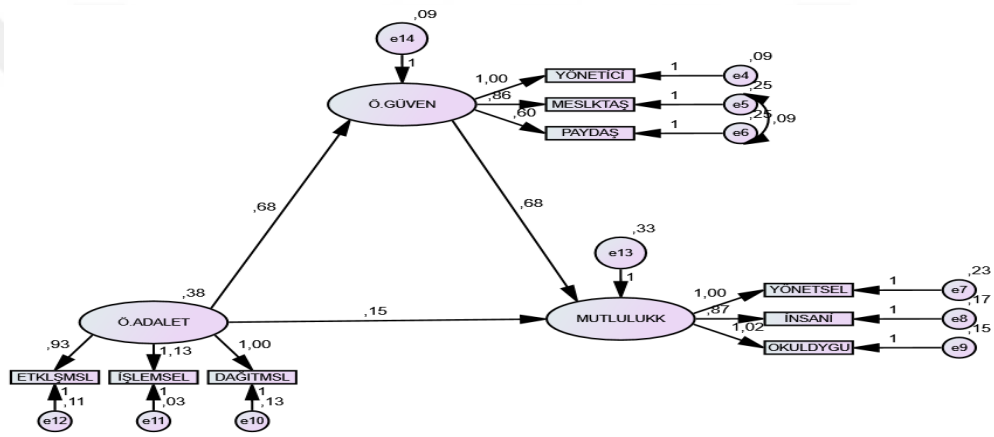
Tablo 8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	StandartHata	P
Örgütsel Güven --> Örgütsel Mutluluk	.96	.101	.000

Not. * $p < .001$

Elde edilen bulgulara göre örgütsel güvenin örgütsel mutluluk ($\beta = .96$; $p < 0.01$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny' nin (1986) yönteminin üçüncü şartı yerine getirilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) yönteminin dördüncü şartını kontrol etmek için örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü incelenmiştir.

Şekil 5. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

P.000- CFI: .961 GFI: .939 RMSEA: .103 CMIN/DF : 5.541

Modelden elde uyum değerleri (CMIN/df=5.541 $p = .000$, GFI=.939, CFI=.961, RMSEA=0.103) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel adaletten Örgütsel güven ve örgütsel mutluluğa giden yollara ait standardize edilmiş beta (β), standart hata ve anlamlılık değeri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet, Örgütsel Mutluluk ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	StandartHata	P
Örgütsel Adalet --> Örgütsel Mutluluk	.15	.119	.000
Örgütsel Adalet---> Örgütsel Güven	.68	.039	.000
Örgütsel Güven --> Örgütsel Mutluluk	.68	.158	.000

Not. * $p < .001$

Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet(bağımsız değişken), örgütsel mutluluğu (bağımlı değişken) pozitif yönde etkilemektedir ve bu etki anlamlıdır ($\beta = .61$, $p < .01$).

Örgütsel Güvenin (aracı değişken) modele dahil edilmesi ile örgütsel adaletin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=.15$, $p<.01$). Örgütsel güvenin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisi devam etmektedir ($\beta=.68$, $p<.01$). Örgütsel güven aracı değişken olarak modele dahil olduğunda örgütsel adaletin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisi azaldığı için Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin dördüncü şartı sağlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü vardır. Araştırmanın 4 hipotezi doğrulanmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün incelendiği araştırma bulgularından hareketle, çıkan sonuçlar literatür doğrultusunda tartışılmış ve son olarak araştırmacılara öneriler sunulmuştur. Değişkenlerin ortalamaları, değişkenler arası ilişkiler ve aracılık rolüne ilişkin sonuç ve tartışma yapılmıştır.

Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcıların örgütsel adalet algısının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının alt boyutlar düzeyinde belirgin farklılıklar gösterdiğini ve bu farklılıkların daha önce yapılmış araştırmalarla tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek adalet algısını genellikle etkileşimsel adalet boyutunda geliştirdikleri, buna karşılık dağıtımsal adalet boyutunda algı düzeylerinin diğerlerine göre düşük kaldığı gözlemlenmektedir (Dilekçi, 2013; Polat, 2007; Yıldırım, 2010).

Alan yazını incelendiğinde (Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2002; Çelik & Turan, 2002; Dilekçi, 2013; Gülbahar, 2017; Karakuş & Çankaya, 2012; Polat, 2007; Sezgin, 2007; Yıldırım, 2010) benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Fakat literatürde farklı sonuçların çıktığı araştırmalarda olmuştur. Dağıtımsal adaletin en yüksek çıktığı araştırmalar (Colquitt vd., 2009; Demirel, 2009; Özdevecioğlu, 2003), işlemsel adaletin yüksek çıktığı araştırmalar (Blader & Tyler, 2003; Colquitt, 2001; Polat, 2007; Yıldırım, 2010) Bu farklılaşmanın nedeni kullanılan ölçekler ve seçilen örneklemde kaynaklanabilir. Fakat yapılan araştırmalarda etkileşimsel adalet algısının daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerde etkileşimsel adalet algısının yüksek çıkması, okullarda yöneticilerle kurulan iletişim biçimlerinin çoğunlukla saygılı, açıklayıcı ve ilişki temelli olduğunu göstermektedir. Bu durum, eğitim kurumlarının “insan odaklı” yapısının ve öğretmen-yönetici etkileşiminin ne kadar önemli olduğunu vurgular niteliktedir. Çünkü, öğretmenlerin karar süreçlerine doğrudan katılamasalar

bile süreçle ilgili yeterli bilgi verildiğinde ve insani bir yaklaşımla muhatap alındıklarında adalet algılarının olumlu yönde şekillendirir. Bu bağlamda, liderlerin bireysel davranışlarının, sadece iş iklimini değil, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını ve örgütsel bağlılıklarını da etkilediği söylenebilir (Karakuş & Çankaya, 2012). Bu durum, özellikle eğitim gibi yüksek etkileşimli mesleklerde daha da belirginleşmektedir. Öğretmenlik, yalnızca bir meslek değil; aynı zamanda yoğun duygusal emek gerektiren bir mesleki yaşam biçimidir. Bu nedenle öğretmenler, yöneticilerinden yalnızca adil kararlar değil, bu kararların iletiliş biçiminde de saygı, açıklık ve empati beklemektedirler. Bir başka ifadeyle, “ne söylendiği kadar nasıl söylendiği” de öğretmenlerin adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, etkileşimsel adaletin yüksek algılanması; öğretmenlerin, yöneticilerinden yeterli düzeyde psikolojik saygı ve insani duyarlılık gördükleri hissini taşıdıklarını göstermektedir.

Diğer yandan, işlemsel adalet algısının da genel olarak yüksek düzeyde seyrettiği görülmektedir ve literatür incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Blader, & Tyler, 2003; Colquitt, 2001; Polat, S. 2007; Yıldırım, 2010;). İşlemsel adalet algısının genel olarak yüksek düzeyde olması öğretmenlerin karar süreçlerine yönelik değerlendirmelerinde, uygulanan prosedürlerin genel olarak adil, tutarlı ve tarafsız olduğu yönünde olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Özellikle eğitim kurumlarında, kararların nasıl alındığı, öğretmenlerin sürece ne ölçüde katıldığı ve uygulamaların ne kadar istikrarlı olduğu, işlemsel adalet algısını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. İşlemsel adaletin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanıyor olması, okullarda kuralların istikrarlı biçimde uygulandığını, kararların belirli prosedürlere dayandırıldığını ve yöneticilerin süreci şeffaf yürüttüğünü göstermektedir. Bu durum, hem çalışan memnuniyetini artırmakta hem de kurumsal iklimin daha güvenilir ve sürdürülebilir bir zemine oturmasını sağlamaktadır. Destekler araştırmalarda eğitim yöneticilerinin, yalnızca sonuçlara odaklanmak yerine karar alma süreçlerini daha katılımcı, kapsayıcı ve adil hale getirmeleri; uzun vadede örgütsel bağlılığı, öğretmen verimliliğini ve okul iklimini olumlu yönde etkileyecektir (Aydın, 2012; Hoy & Tarter, 2004; Ingersoll, 2001; Leithwood & Jantzi, 2005; Özdemir, 2009; Şişman, 2011; Taşdan & Yalçın, 2010; Tschannen-Moran, M., 2001).

Buna karşın, yapılan araştırmalarda dağıtımsal adaletin genellikle en düşük algılanan boyut olduğu dikkat çekmektedir (Dilekçi, 2013; Özdevecioğlu & Aktaş, 2007; Özmen & Öztürk, 2019; Polat, 2007; Yıldırım, 2010; Yıldız & Yıldız, 2020). Bu durum, öğretmenlerin, emeklerinin karşılığında adil bir ödül ve kaynak dağılımı görmediklerine dair güçlü bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda; terfi, takdir, ek ders ücretleri, görev paylaşımı ve fırsat eşitliği gibi konularda yaşanan memnuniyetsizliklerin, dağıtımsal adaletin düşük

algılanmasının temel nedenleri arasında yer aldığını göstermektedir. Özellikle performansa dayalı ödül sistemlerinin yetersizliği ve başarıların genellenerek ödüllendirilmesi, bireysel emek ve katkının göz ardı edildiği izlenimini yaratmakta, bu da öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eğitim sistemlerinde genellikle eşitlik ilkesi ön planda tutulsa da, bu eşitliğin her zaman adil sonuçlar doğurmadığı ve hakkaniyetin zaman zaman ihmal edildiği görülmektedir. Tüm bu veriler, dağıtımsal adaletin çalışanlar açısından en hassas ve duygusal boyut olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bireyler doğrudan kendi çıkarlarıyla ilgili gördükleri konularda daha eleştirel, daha duyarlı ve daha az hoşgörülü olabilmektedir. Bu nedenle okulların ve yöneticilerinin dağıtım politikalarını daha şeffaf, gerekçeli ve liyakat temelli bir yapıya kavuşturmaları, adalet algısının ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Okullarda görev ve kaynakların dağıtımına ilişkin uygulamaların şeffaf, gerekçeli ve liyakat temelli olması, çalışanların adalet algılarını doğrudan etkileyen en kritik faktörlerden biridir. Özellikle eğitim kurumlarında yönetici konumundaki kişilerin, ödül, görev dağılımı ve yükselme gibi konularda adil ve açıklanabilir süreçler yürütmeleri, öğretmenlerin kuruma olan güven ve bağlılık düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır (Taşdan & Yalçın, 2010; Yıldız, 2010). Liyakat ilkesine dayalı kararlar, çalışanların sadece adalet algılarını değil, aynı zamanda işlerine duydukları saygıyı ve motivasyonu da güçlendirmektedir (Korkut, 2019). Adalet algısı, bireylerin yalnızca sonuca değil, bu sonucun nasıl elde edildiğine de odaklandıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda, Colquitt (2001), dağıtım kararlarının liyakate dayalı kriterlerle alınması ve bu kararların şeffaf biçimde gerekçelendirilmesinin, çalışanların adalet algılarını ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Öte yandan, Cropanzano ve Ambrose (2001), liyakat odaklı ve açıklanabilir dağıtım politikalarının, örgüt içindeki bağlılık ve sorumluluk duygularını pekiştirdiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel mutluluk algı düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcıların örgütsel mutluluk algısının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcılar insani ilişkiler alt boyutunda en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmiştir. Alan yazını incelendiğinde (Aslan, 2020; Fisher, 2010 ; Koçak, & Gül, 2018; Öztürk, 2019; Warr, 2007) benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Fakat literatürde farklı sonuçların çıktığı araştırmalarda olmuştur. Yönetimsel davranışlar boyutunun yüksek çıktığı çalışmalar (Demirtaş & Kılıç, 2018; Grant, Christianson & Price, 2007; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008;

Özdemir, 2021; Yılmaz & Arslan, 2015), okula ilişkin duygular alt boyutunun yüksek çıktığı çalışmalar (Dönmez & Özdemir, 2020; Hakanen & Bakker, 2017; Polat, 2011; Sekerka & Fredrickson, 2008; Sezgin & Erdoğan, 2015) literatürde yer almaktadır. Bu farklılığın nedeni kullanılan ölçekler ve seçilen örneklemden kaynaklanabilir. Fakat yapılan çalışmalarda çoğunlukla insani ilişkiler boyutunun yüksek çıktığı görülmektedir. Eğitim kurumları sadece bilgi aktarılan yerler değil; aynı zamanda duyguların, beklentilerin ve insani bağların yoğun biçimde yaşandığı sosyal alanlardır. Çünkü öğretmenler, günün büyük bölümünü öğrencilerle, meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle etkileşim içinde geçirir. Bu sürekli temas hali, insani ilişkilerin kalitesini öğretmen mutluluğunun merkezine yerleştirir. İyi bir iletişim dili, samimi bir selamlaşma, zor bir günde gelen bir destek cümlesi ya da birlikte çözüm üretilen bir sorun, öğretmenler için sadece iş ortamının değil; aynı zamanda duygusal güvenliğin bir göstergesidir. Bu bağlamda öğretmen, insani ilişkilerde kendini değerli, saygın ve anlaşılmış hissettiğinde, örgütsel mutluluğu da kaçınılmaz biçimde artar. Ayrıca eğitim gibi yoğun emek ve sabır gerektiren bir alanda, meslektaşlar arası dayanışma ve yöneticilerle kurulan yapıcı diyalog, duygusal tükenmişliği azaltır. Bu destekleyici ilişkiler ağı, öğretmeni yalnızlık hissinden uzaklaştırır ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Böylece öğretmen sadece bir çalışan değil, okulun bir parçası, bir anlam taşıyıcısı hâline gelir. Bu sebeple öğretmenlerin örgütsel mutluluğunda insani ilişkilerin en yüksek düzeyde algılanması, onların insan olarak görülme ve değer görme ihtiyacına verilen bir yanıttır. Tüm bu veriler, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunun temellerinin duygusal bağlar ve sosyal etkileşimlerle kurulduğunu göstermektedir. Fiziksel ortamı iyileştirmek, maaş artışı yapmak ya da ödül sistemleri kurmak kadar, samimi ve saygıya dayalı bir ilişki iklimi yaratmak da mutluluğun vazgeçilmez koşullarından biridir. Özetle, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunda “kimle çalıştıkları”, “nasıl bir iletişim ağı içinde oldukları” ve “ne kadar saygı gördükleri”, en az yaptıkları işin niteliği kadar önemlidir. Kurumlar ne kadar çok “insan odaklı” hale gelirse, öğretmenlerin kuruma olan bağlılığı, verimliliği ve psikolojik dayanıklılığı da o ölçüde artacaktır. Destekler çalışmalarda Eğitim kurumlarında insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, öğretmenlerin sadece kuruma olan bağlılıklarını değil, aynı zamanda mesleki verimliliklerini ve psikolojik dayanıklılıklarını da artırmaktadır. İnsan merkezli yaklaşımlar, öğretmenlerin değer gördüklerini hissetmelerini sağlamakta; bu durum onların motivasyonunu ve örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirmektedir (Leithwood & Jantzi, 2005; Polat, 2018;). Deci ve Ryan’ın (2000) öne sürdüğü Özbelirleme Kuramı da, bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, yeterlik, aidiyet) karşılandığı insan odaklı kurumlarda daha motive ve dayanıklı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin iş ortamında karar alma süreçlerine katılmaları, bireysel görüşlerine değer verilmesi ve psikolojik destek görmeleri; onların örgütsel

bağlılıklarını güçlendirerek hem bireysel performanslarına hem de okulun genel başarısına katkı sağlamaktadır (Day & Gu, 2009). Yerli araştırmalar da benzer bulgular sunmaktadır. Örneğin, Gündoğan (2010) ve Yıldız (2010), çalışanlara değer veren ve destekleyici bir liderlik anlayışının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca Tschannen-Moran ve Hoy (2000), güven temelli ilişkilere dayalı bir okul ikliminin öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırdığını vurgulamaktadır.

Diğer yandan, yönetsel davranışlar algısının da genel olarak yüksek düzeyde seyrettiği görülmüştür ve literatür incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Grant, Christianson & Price, 2007; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008; Demirtaş, H. & Kılıç, 2018; Yılmaz & Arslan, 2015; Özdemir, 2021). Yönetsel davranışlar algısının yüksek çıkmasının nedeni okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin genel mutluluğu üzerinde belirleyici bir etkisi olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yalnızca okulun işleyişiyle ilgili değil, aynı zamanda öğretmenlerin psikolojik iyi oluşu, mesleki doyumu ve aidiyet hisleriyle de doğrudan ilişkilidir. Öğretmenler için yöneticiler, yalnızca idari görevleri yürüten figürler değil; aynı zamanda moral kaynağı, destek unsuru ve rehber konumundadır. Adaletli, iletişime açık, destekleyici ve çözüm odaklı yöneticilerle çalışan öğretmenler, hem mesleki hem de kişisel olarak daha huzurlu hissetmektedir. Bu bağlamda yönetsel davranışların yüksek çıkması, öğretmenlerin "değer görme" ve "görülme" ihtiyacının karşılandığını da düşündürmektedir. Özellikle kriz zamanlarında, yöneticilerin sergilediği liderlik tutumu daha belirgin hâle gelmektedir. Nitekim son yıllarda eğitim sisteminde yaşanan belirsizlikler, yöneticilerin hem yönetsel hem de duygusal liderlik becerilerini ön plana çıkarmıştır. Öğretmenler bu tür dönemlerde destekleyici bir yönetim yaklaşımıyla karşılaştıklarında, kendilerini daha güvende ve kuruma daha bağlı hissetmektedir. Bu durum, örgütsel mutluluk düzeylerini doğrudan artırmaktadır. Dolayısıyla yönetsel davranışların öğretmen örgütsel mutluluğu üzerindeki olumlu etkisi, sadece yönetimsel işlevlerle değil; aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasıyla da ilgilidir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu ilişkinin niteliği, eğitim kurumlarındaki genel iklimin ve öğretmen memnuniyetinin en önemli yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Buna karşın, yapılan araştırmalarda okula ilişkin duygular boyutunun genellikle en düşük algılanan boyut olduğu dikkat çekmektedir (Akın, & Aytekin, 2019; Demirtaş, & Güçlü, 2005; Polat, 2009; Yılmaz, & Altinkurt, 2012). Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik aidiyet, kurumsal gurur, duygusal bağlanma ve sahiplenme düzeylerinde belirgin bir düşüklüğe işaret etmektedir. Bu durum, özellikle öğretmenlerin okul ortamını yalnızca görev yaptıkları bir mekân olarak algıladıklarını; okulun kültürel ve duygusal değerlerini yeterince

içselleştiremediklerini düşündürmektedir. Bu bulgunun ardında yatan temel etkenlerden biri, eğitim sisteminde yaşanan kurumsal aidiyet krizidir. Özellikle öğretmenlerin sık sık okul değiştirmesi, yönetici kadrolarındaki istikrarsızlık ve merkezi karar alma süreçlerinin öğretmenleri dışlayıcı yapısı, okula ilişkin duygusal bağlılığı zayıflatan faktörler arasında yer almaktadır (Polat, 2009; Yılmaz & Altınkurt, 2012). Okulların kurumsal kimlik oluşturma konusunda zayıf kalması, öğretmenlerin kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmelerini güçleştirmekte; bu da duygusal anlamda yüzeysel bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Buna ek olarak, öğretmenlerin mesleki doyum eksikliği ve tükenmişlik düzeylerinin artması, okula yönelik olumlu duyguların körelmesine neden olabilmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin okula yönelik duyguları, zamanla işlevsel bir ilişkiye dönüşmekte; duygusal bağlılık yerini görev odaklı bir mesafe ilişkisine bırakmaktadır. Öte yandan, özellikle büyükşehirlerde görev yapan öğretmenlerin yoğun iş yükü ve okul dışı yaşamlarındaki zorluklar nedeniyle kurumsal aidiyet geliştirme fırsatları da kısıtlanmaktadır. Bu durum, örgütsel mutluluk düzeylerini doğrudan aşağı çeken önemli bir etken olarak değerlendirilmelidir. Buna karşın; kurumsal kimliği güçlü, öğretmen katılımını önemseyen ve ortak değerler etrafında bütünleşen okullar, öğretmenlerin yalnızca zihinsel değil, duygusal bağlılıklarını da güçlendirerek örgütsel mutluluğu artıracaktır. Destekler araştırmalarda öğretmenlerin okulları yalnızca fiziksel bir mekân olarak değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik bir aidiyet alanı olarak görmeleri, onların örgütsel mutluluk düzeylerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Öğretmenlerin "benim okulum" duygusunu hissedememeleri, kuruma yönelik duygusal bağın zayıflamasına neden olmakta ve bu durum, doğrudan örgütsel mutluluğu aşağı çekmektedir (Fisher, 2010). Aidiyet duygusunun eksikliği, öğretmenlerde yabancılaşma, motivasyon kaybı ve iş doyumunda azalma gibi olumsuz etkiler yaratmaktadır (Yücekaya & Polat, 2020). Buna karşın; kurumsal kimliği güçlü, öğretmen katılımını önemseyen ve ortak değerler etrafında bütünleşen okullar, öğretmenlerin yalnızca bilişsel değil, duygusal bağlılıklarını da artırır (Gündoğan, 2010; Louis & Wahlstrom, 2011). Kurumun değer temelli bir anlayışla yönetilmesi, öğretmenlerin da güçlendirmekte ve bu da örgütsel mutluluğun artmasını sağlamaktadır görüşlerine yer verilmesi ve karar süreçlerine katılımın sağlanması, eğitim ortamında hem bireysel hem de kurumsal anlamda olumlu bir atmosfer oluşturarak öğretmen mutluluğunu ve verimliliğini artırmaktadır (Çakır, 2024). Bu bağlamda, eğitim kurumlarında duygusal bağlılık düzeyi yüksek öğretmenler, hem eğitim süreçlerine daha etkin katılmakta hem de kurumsal başarıya daha güçlü katkı sunmaktadır.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcıların örgütsel güven algısının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcılar yöneticiye güven alt boyutunda en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Alan yazını incelendiğinde (Çelik, & Demir, 2020; Dirks, & Ferrin, D. L. 2002; Kaya, 2019; Yıldız, & Yılmaz, 2017) benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Meslektaş güven alt boyutunun yüksek çıktığı çalışmalar (Dirks, & Ferrin, 2002; Johnson, & Johnson, 2003; Korkmaz, & Demirtaş, 2018; Robinson, 1996; Yılmaz, 2020), paydaşlara güven boyutunun yüksek çıktığı çalışmalar (Aydın, & Kara, 2016; Demir, & Şahin, 2018; Lee, & Trimi, 2015; Rupp, & Mallory, 2015) literatürde yer almaktadır. Bu farklılığın nedeni kullanılan ölçekler ve seçilen örneklemden kaynaklanabilir. Fakat yapılan çalışmalarda çoğunlukla yöneticiye güven boyutunun yüksek çıktığı görülmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerini kurum içerisindeki en etkili ve belirleyici güven unsuru olarak gördüklerini göstermektedir. Okullarda yöneticinin sergilediği tutum, yalnızca işleyişle ilgili değil; aynı zamanda öğretmenlerin aidiyet, adalet, desteklenme ve değer görme algılarını şekillendirmesi bakımından merkezi bir konumda yer almaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında yönetici, okulun iç iklimini doğrudan etkileyen bir aktördür. Yöneticinin açık iletişim kurması, karar süreçlerine öğretmenleri dâhil etmesi, adil ve tutarlı uygulamalar sergilemesi öğretmenlerin güven duygusunu beslemektedir (Demirtaş & Özer, 2007; Yılmaz, 2005). Bu bağlamda yöneticinin kişisel liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel güven algılarında belirleyici bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Çünkü bu güven ilişkisi, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını, kurumsal bağlılıklarını ve okula yönelik olumlu tutumlarını güçlendirir. Öte yandan öğretmenler, yöneticiyi yalnızca hiyerarşik bir üst olarak değil, aynı zamanda kurumsal adaletin uygulayıcısı ve okulun temsilcisi olarak görmektedir. Bu nedenle yöneticinin adil, saydam ve destekleyici bir liderlik tarzı benimsemesi, doğrudan öğretmenlerin güven düzeyine yansımaktadır. Literatürde, örgütsel güvenin en çok “yöneticiye güven” üzerinden inşa edildiği; çünkü yöneticilerin öğretmenlerin günlük mesleki yaşamlarına en fazla etki eden kişiler olduğu belirtilmektedir (Hoy & Tschannen-Moran, 2003; Polat, 2007). Bu sebeple , öğretmenlerin örgütsel güven algısında “yöneticiye güven” boyutunun en yüksek çıkması, yöneticinin yalnızca bir görev tanımıyla değil; duygusal, sosyal ve liderlik yönleriyle öğretmenlerin kuruma olan güvenini şekillendiren bir aktör olduğunu göstermektedir. Bu durum, eğitim yöneticilerinin sadece teknik becerilerle değil, aynı zamanda etik ve insani değerlerle donatılması gerektiğinin bir göstergesidir.

Diğer yandan, meslektaş güven algısının da genel olarak yüksek düzeyde seyrettiği görülmektedir ve literatür incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Şahin, & Karaboğa, 2017; Tschannen-Moran, 2001; Yılmaz, 2005). Öğretmenlerin özellikle aynı kurumda birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla kurdukları ilişki biçiminin, kuruma duyulan genel güven düzeyini şekillendiren önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin günlük iş akışlarında, pedagojik paylaşımda ve duygusal dayanışmada en çok etkileşimde bulundukları grup, meslektaşlarıdır. Bu nedenle, meslektaşlarla kurulan güvene dayalı ilişkiler, kurumsal bağlılığın, iş doyumunun ve örgütsel dayanışmanın temelini oluşturmaktadır. Eğitim kurumlarında meslektaş desteği, sadece akademik bilgi alışverişiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda psikolojik bir destek mekanizması da sunar. Özellikle öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren mesleklerde, benzer zorlukları paylaşan bireylerin karşılıklı güvene dayalı ilişkileri, stresle başa çıkma becerisini artırır ve öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler (Şahin & Karaboğa, 2017; Tschannen-Moran, 2001). Öğretmenler arasındaki güven ortamı, profesyonel paylaşım kadar duygusal dayanışmanın da gelişmesini sağlayarak iş ortamını daha yaşanabilir hâle getirir. Öğretmenler arası güvenin yüksek olması, sadece bireysel bir algı değil, aynı zamanda okuldaki olumlu iklimin de göstergesidir. Okullarda meslektaşlar arasında açık iletişim, paylaşım kültürü, iş birliği ve karşılıklı saygı gibi unsurların varlığı, örgütsel güvenin önemli bir taşıyıcısı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel güven algılarında meslektaşlarına duydukları güvenin yüksek düzeyde olması; iş birliğine dayalı okul kültürünün, karşılıklı destek yapılarının ve duygusal dayanışmanın öğretmenler açısından vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, yapılan araştırmalarda paydaşlara güven boyutunun genellikle en düşük algılanan boyut olduğu dikkat çekmektedir (Polat, 2009; Tschannen-Moran, 2001; Yılmaz, 2005). Öğretmenlerin okul dışındaki diğer paydaşlarla; veliler, yerel yönetimler, bakanlık temsilcileri ve toplumun geneliyle kurdukları ilişkilere yönelik güven düzeylerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütsel güvenin sadece okul içi dinamiklerle değil; okulun çevresiyle olan etkileşimiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle son yıllarda öğretmenlik mesleğine yönelik kamuoyundaki duygu ve düşünceler, öğretmenlerin toplumsal destek algılarını olumsuz yönde etkilemiştir. Medyada öğretmenlere yönelik eleştirilerin artması, öğretmenlerin mesleki özerkliklerine dışarıdan yapılan müdahaleler ve veli beklentilerinin giderek daha denetleyici ve zorlayıcı bir yapıya dönüşmesi, öğretmenlerin dış paydaşlara olan güvenini zayıflatmaktadır (Polat, 2009; Yılmaz, 2005). Bu bağlamda, öğretmenler kendilerini destekleyen değil; daha çok denetleyen ve eleştiren bir çevrede konumlanmış gibi hissetmekte, bu da paydaşlara olan güven düzeyini düşürmektedir. Ayrıca, eğitimde merkezi yönetim ile okul arasında kopuklukların bulunması, yerel paydaşların okul

karar süreçlerine sembolik düzeyde katılması ve öğretmenlerin okul dışı kurumlarla olan etkileşimlerinde süreklilik ve samimiyetin sağlanamaması da güvenin zayıf olmasına neden olmaktadır (Tschannen-Moran, 2001). Öğretmenler açısından okul, bir anlamda kendi kontrol alanları içerisindedir; ancak dış paydaşlar, daha çok dışsal baskı unsurları olarak algılanabilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin dış çevreyle ilişkilerini ihtiyatlı, mesafeli ve çoğu zaman güvensiz bir düzeyde sürdürmelerine yol açmaktadır. Ek olarak, eğitim sisteminde rol alan farklı paydaşların (veli, bakanlık, yerel medya vb.) öğretmenle kurduğu ilişkinin çoğu zaman tek yönlü ve beklenti odaklı olması da güven ilişkisini zedelemektedir. Çünkü öğretmenler, çoğu zaman hesap verme yükümlülüğü altında hissetmekte ve kendilerini destekleyen, güçlendiren ve öğretmen kimliklerine saygı gösteren bir dış paydaş profili ile karşılaşmamaktadırlar. Bu da uzun vadede, okulun dış çevresine yönelik yapıcı güven duygusunun gelişmesini engellemektedir. Bu sebeple, paydaşlara güvenin düşük çıkması; öğretmenlerin dış çevreyle kurduğu ilişkilerde yapısal güvenceden, mesleki saygıdan ve kurumsal destekten yoksun kaldıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel güvenin sürdürülebilirliği için yalnızca okul içi aktörlerin değil, okul dışı paydaşların da güven ilişkisine katkı sunacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Örgütsel Adalet İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bölümde örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucu literatür ile uyumludur (Çelik & Turan, 2014; Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, M. J., Porter & Ng, 2001; Kaya & Yıldırım, 2018). Bulgulara göre, öğretmenler görev yaptıkları kurumlardaki adaletli yönetim uygulamaları arttıkça, kendilerini daha değerli, huzurlu ve işlerine daha bağlı hissedebilmektedirler. Bu durum, literatürdeki birçok çalışma ile örtüşmektedir (Baş & Akar, 2014; Colquitt et al., 2001; Yürür, 2021).

Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal Adalet ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde dağıtımsal adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Çelik & Doğan, Ü., 2013; Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, D. E., Wesson, Porter & Ng, 2001; Cropanzano & Wright, 2001). Adalet algısının pozitif olması, örgütsel güveni ve çalışanların kurum içindeki

aidiyet duygusunu destekleyerek, daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşmasına katkıda bulunur. Bu nedenle dağıtımsal adalet algısı yüksek olan bireylerin, örgütsel mutluluklarının da artması beklenir. Orta düzeyde bir ilişkinin çıkması ise, mutluluğun sadece dağıtımsal adaletten değil, aynı zamanda diğer psikososyal faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Araştırma bulguları, özellikle dağıtımsal adaletin yani ödül, takdir ve görev dağılımının hakkaniyetli biçimde gerçekleştirilmesinin öğretmenlerin örgütsel mutluluklarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Adil bir ödül sistemi, öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta ve okula olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Destekler nitelikte yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin, ödül, takdir ve görev dağılımlarında objektif ve gerekçeli bir yaklaşım benimsemesi, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyerek, örgütsel mutluluk düzeylerini yükseltmektedir (Korkut, 2019; Polat, 2018). Bu tür adaletli uygulamalar, öğretmenlerin işlerine karşı duydukları bağlılığı artırmakta ve iş doyumlarını desteklemektedir (Yücekaya & Polat, 2020). Uluslararası literatürde de dağıtımsal ve süreç adaletinin çalışan motivasyonu ile psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi sıkça vurgulanmaktadır (Colquitt, 2001; Cropanzano & Ambrose, 2001). Şeffaf ve objektif ödül sistemleri, içsel motivasyonu güçlendirerek, öğretmenlerin örgüt içindeki mutluluk ve bağlılıklarını artırmakta ve böylece okul ikliminin iyileşmesine katkı sağlamaktadır (Deci & Ryan, 2000; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin ödül politikalarını adalet temelli ve katılımcı bir biçimde yapılandırmaları, hem bireysel hem de kurumsal başarı açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel Adalet ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde işlemsel adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Barsky & Kaplan, 2007; Colquitt, Conlon, D. E., Wesson, Porter & Ng, 2001; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Judge & Colquitt, 2004; Polat, 2010; Türkmen & Koç, 2019; Yıldırım & Gülşen, 2021). Araştırma sonuçlarına göre, işlemsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmasının temel nedeni, öğretmenlerin okul içinde alınan kararların nasıl alındığına, süreçlerin ne ölçüde şeffaf, tutarlı ve tarafsız yürütüldüğüne büyük önem vermeleridir. İşlemsel adalet; karar alma süreçlerinin açıklığı, kullanılan yöntemlerin nesnelliği ve sürecin katılımcılığı ile ilgilidir. Bu süreçlerin adil algılanması, öğretmenlerin örgüte duyduğu güveni artırır, dolayısıyla iş ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirmelerini sağlar. Öğretmenler, sadece sonuca değil sürece de değer verirler. Örneğin; görev dağılımının hangi kriterlere göre yapıldığı, performans değerlendirmelerinde hangi ölçütlerin kullanıldığı ya da ödüllendirme ve ceza mekanizmalarının nasıl işlediği gibi hususların adil olması, öğretmenlerin

örgüte olan pozitif duygularını beslemektedir (Colquitt, 2001). Bu adalet algısının beslenmesi, bireyin kurum tarafından ciddiye alındığını ve eşit koşullarda değerlendirildiğini hissetmesiyle olacaktır. Bu hissiyat da doğrudan örgütsel mutluluk düzeyini yükseltir.

Araştırma sonuçlarına göre etkileşimsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimsel Adalet ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde etkileşimsel adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y., 2001; Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y., 2002; Polat, M., 2010; Yıldırım, F., & Gülşen, C., 2021). Öğretmenlerin yöneticileri ve diğer okul paydaşlarıyla kurduğu iletişim biçimlerinin, onların iş yaşamındaki duygusal deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Etkileşimsel adalet, bireylere örgüt içinde nasıl davranıldığına, yöneticilerin öğretmenlere ne kadar saygılı, nazik, dürüst ve empatik yaklaştığına ilişkin algıyı ifade eder (Bies & Moag, 1986). Bu bağlamda, öğretmenlerin saygı gördüklerini, fikirlerinin dikkate alındığını ve insani ilişkilerde adaletin gözetildiğini hissetmeleri, örgütsel mutluluğu artıran önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumları, yoğun insan ilişkilerine dayalı yapılar olduğundan, sözlü ve sözsüz iletişimdeki adil tutumlar öğretmenlerin kuruma yönelik duygusal bağlılıklarını ve iş doyumlarını güçlendirir. Özellikle yöneticilerin öğretmenlerle kurduğu iletişim tarzı, onlara değer verip vermedikleri algısını doğrudan etkiler. Bu nedenle adaletli, saygılı ve yapıcı bir iletişim ortamı, öğretmenlerin kendilerini kuruma daha ait ve huzurlu hissetmelerini sağlar (Greenberg, 1993). Etkileşimsel adalet öğretmenlerin yöneticilerle ve diğer çalışanlarla kurdukları iletişimin niteliği açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Saygılı, yapıcı ve empatik bir iletişim kültürü, öğretmenlerin örgüt içinde kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissetmelerine katkı sunar, bu durum da örgütsel mutluluğu artırmada etkili olur. Nitekim araştırmada bu alt boyutla olumlu duygular arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel mutluluk, pek çok örgütsel değişkenle doğrudan ya da dolaylı ilişkili bulunmuştur. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, bu iki yapının özellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi temel tutumları anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Elamin & Alomaim, (2011), Özgeçer, (2019), Yücekaya & Polat, (2020), örgütsel adalet ve mutluluğun iş tatminini doğrudan etkilediğini; ayrıca iş tatmininin bu ilişki zincirinde ara değişken (mediatör) olarak rol oynayabileceğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Şahin ve Kavas (2014), Uçar (2016) ve Polat (2018) tarafından yürütülen çalışmalarda, adalet ve mutluluğun artmasıyla birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Örgütsel güven ise bu iki değişkenin etkileşiminde hem sonuç hem de aracılık rolü üstlenmektedir. Gürbüz (2020), Dirks ve Ferrin (2001) ile Polat (2018), özellikle adalet

algısının güven düzeyini yükselttiğini, bu güvenin ise mutluluğu besleyen bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Liderlik tarzı da örgütsel adalet ve mutluluğun algılanmasında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Brown ve arkadaşları (2005), Yüksel (2018) ve Koç (2024), etik, demokratik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının hem adalet hem de mutluluk algısını pozitif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Öte yandan, Greenberg (1990) ile Farhadi ve arkadaşları (2011) tarafından yürütülen çalışmalar, adaletsizliğin ve düşük mutluluk düzeyinin çalışanlarda stres ve tükenmişlik duygularını artırdığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını da doğrudan etkilemektedir. Nitekim, Diener ve arkadaşları (1999) ile Uysal (2022), adalet ve mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin ruhsal sağlıklarını ve psikolojik iyi oluşlarını artırıcı yönde etkilediğini belirtmiştir. Adalet ve mutluluk algısı yalnızca bireysel duyguları değil, performans ve verimlilik gibi çıktıları da doğrudan etkilemektedir. Moorman (1991) ile Erdoğan (2002), bu iki değişkenin çalışanların bireysel performansını ve genel örgütsel verimliliği artırdığını ifade etmiştir. Ayrıca adil ve mutlu bir örgüt iklimi, okul kültürünün niteliğini güçlendirmektedir. Çakır (2024), Keçeli (2022) ve Schneider ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmalar, pozitif örgüt ikliminin öğretmenlerin aidiyetini artırarak daha sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu tür ortamlar aynı zamanda çalışan motivasyonunu da desteklemektedir. Gündoğan (2010) ile Fisher (2010), adalet ve mutluluğun öğretmen motivasyonunun en güçlü belirleyicileri arasında yer aldığını belirtmektedir. Son olarak, Yıldız (2010) ile Moorman (1991), adil ve mutlu bir örgüt yapısının, öğretmenlerin yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp ekstra rol davranışları sergilemelerine, yani örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarına da katkı sunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, örgütsel adalet ve mutluluğun eğitim kurumlarında sadece bireysel değil, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından da kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Güven İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada örgütsel güven ile örgütsel mutluluk arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bölümde örgütsel güven ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Alan yazını incelendiğinde araştırma bulgularının literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür (Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., 2002; Özdemir, S., & Şimşek, M., 2017; Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K., 2002; Yıldız, M., & Çelik, V., 2019). Bulgular, öğretmenlerin okullarında güçlü bir güven ortamı hissettiklerinde, örgütsel mutluluklarının da önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel yapıların sadece görev ve

sorumluluklarla değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik iklimle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Demir, 2015).; Hoy & Tschannen-Moran, 1999;

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye güven ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güven ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde yöneticiye güven ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Çöl, M., & Yılmaz, E., 2010; Demir, K., 2021; Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., 2002; Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K., 2000). Araştırmalarda, özellikle okul yöneticilerine duyulan güvenin, öğretmenlerin mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin şeffaf, adaletli ve destekleyici tutumları, öğretmenlerin iş yerinde kendilerini daha değerli ve güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmakta, kuruma olan bağlılıklarını pekiştirmekte ve genel mutluluk düzeylerini yükseltmektedir (Özdemir, 2019; Tschannen-Moran & Gareis, 2015). Öğretmenlerin okul yöneticisine güven duyması, kendilerini değerli, desteklenmiş ve korunmuş hissetmelerine neden olur. Bu duygular da doğal olarak örgütsel mutluluğu besler. Ancak ilişkinin orta düzeyde kalması, mutluluğun sadece yöneticiye güven ile değil; aynı zamanda iş yükü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvencesi, fiziksel ortam gibi çok sayıda değişkenle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Yöneticiye duyulan güven, öğretmenlerin iş yerinde adaletli davranıldığını hissetmesi, karar süreçlerine katıldığını görmesi, destek gördüğünü fark etmesi gibi unsurlar üzerinden inşa edilir (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Bu bağlamda, öğretmenlerin yöneticilerine güvenmeleri, okulun güvenli ve öngörülebilir bir ortam olduğu algısını güçlendirir. Bu da öğretmenin duygusal refahını, aidiyet duygusunu ve mesleki doyumunu artırarak örgütsel mutluluğa katkı sağlar.

Araştırma sonuçlarına göre meslektaşına güven ile örgütsel mutluluk arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meslektaşına güven ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde meslektaşına güven ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Costa, A. C., 2003; Demir, K., 2011; Koçak, R., 2007; Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R., 2000). Bu bulgu, öğretmenler arasında temel bir güven zemini bulunduğunu; ancak bu güvenin tek başına onların iş yaşamındaki mutluluğunu güçlü biçimde belirlemediğini göstermektedir. Öğretmenlerin birbirine güven duyması, elbette ki iş ortamının huzurlu ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlar; ancak bu ilişki çoğu zaman sınırlı, işlevsel ve görev temellidir. Duygusal doyumunu derinleştirecek düzeyde bir dayanışmaya veya kolektif mutluluğa dönüşmeyebilir. Okul ortamlarında öğretmenlerin çoğunlukla bireysel sorumluluk alanlarında çalışması, sınıf

İçerik uygulamalarda yalnız kalmaları ve rekabet duygusunun zaman zaman ilişkileri biçimlendirmesi, güven ilişkisini zayıflatmasa da derinleştirmez. Meslektaşlar arası ilişkiler çoğu zaman "mesafe"ye dayanır. Dolayısıyla öğretmen, diğer öğretmene güvense de bu güven duygusu onun mutluluğunu sadece sınırlı ölçüde etkiler. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu şekillendiren unsurlar arasında yönetici desteği, adil görev dağılımı, öğrenci başarısı, iş yükü dengesi, mesleki özerklik ve kurumsal iklim gibi çok daha kapsamlı faktörler yer almaktadır. Bu çok boyutlu yapı, meslektaş güveninin mutluluk üzerindeki etkisini görece daha düşük düzeyde tutmaktadır. Meslektaş duyulan güven, olumlu bir örgütsel atmosferin parçasıdır; ancak tek başına örgütsel mutluluğu inşa etmeye yetmemektedir. Bu nedenle, öğretmenler arasında yalnızca bilgi paylaşımına değil, aynı zamanda duygusal ve mesleki dayanışmaya dayalı ilişkiler kurmak üzere okul içinde paydaş dayanışması çalışmaları yapılar oluşturulabilir. Bu yapılar; deneyimli ve yeni öğretmenleri eşleştiren mentorluk sistemleri, disiplinler arası ekip çalışmaları, ortak planlama saatleri, meslekî sohbet halkaları ve duygusal paylaşım atölyeleri gibi uygulamalarla desteklenebilir. Yapılan araştırmalar destekler nitelikte olup, meslektaşlar arası güven, yalnızca görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı kalmayıp, öğretmenlerin birbirlerine duyduğu anlamlı aidiyet ve karşılıklı destek ilişkileriyle örgütsel mutluluğun temel unsurlarından biri haline gelmektedir. Eğitim ortamlarında öğretmenler arasında kurulan güven dolu sosyal bağlar, bireylerin psikolojik iyi oluşunu ve iş tatminini artırmakta, böylece okul iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Keser, 2018; Gündoğan, 2010). Ayrıca meslektaş desteği, öğretmenlerin iş yüküyle başa çıkmalarını kolaylaştırmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir (Dertlioğlu, 2016). Uluslararası literatürde de meslektaşlar arası güvenin, çalışanların psikolojik bağlılığı ve örgütsel mutluluğu için kritik bir rol oynadığı; aidiyet duygusunun ise bireysel motivasyon ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı kabul edilmektedir (Dirks & Ferrin, 2001; Kahn, 1990). Bu bağlamda, eğitim kurumlarında meslektaşlar arası anlamlı güven ve destek ilişkilerinin geliştirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal başarı için temel bir gerekliliktir.

Araştırma sonuçlarına göre paydaşlara güven ile örgütsel mutluluk arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paydaşlara güven ile örgütsel mutluluğun alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde paydaşlara güven ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Çelik, V., & Turan, S., 2014; Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., 2001; Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M., 2003; Tütüncü, Ö., & Yıldız, S. M., 2020). Bu sonuç, öğretmenlerin okulla doğrudan ilgisi olmayan ama eğitim sürecini dışarıdan etkileyen paydaşlara (veli, il/ilçe milli eğitim yöneticileri, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, medya vb.) yönelik güvenlerinin sınırlı olduğunu ve bu güvenin öğretmenlerin mutluluk düzeyini ancak dolaylı biçimde etkileyebildiğini

göstermektedir. Bu durumun temel nedenlerinden biri, öğretmenlerin çoğu zaman dış paydaşları destekleyici değil, denetleyici ve müdahaleci olarak algılamalarıdır. Özellikle velilerin pedagojik sınırları zorlayan tutumları, sosyal medya baskısı ya da merkezi otoritelerin öğretmen görüşlerini dikkate almadan aldığı kararlar, öğretmenlerde bir "dış tehdit" hissi yaratmakta; bu da paydaşlara yönelik güveni zayıflatmaktadır (Yılmaz, 2005; Polat, 2009). Öğretmen, mesleğini icra ederken sınıfın ve okulun içinden sorumlu hissetmekte; ancak okul dışı aktörlerle kurduğu ilişkilerde çoğu zaman savunmacı bir pozisyona geçmektedir. Bu da doğal olarak mutluluğu besleyecek değil, sınırlayacak bir güven ilişkisi ortaya çıkarır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu artırmak ve paydaşlarla güven ilişkisini güçlendirmek için paydaşların dahil olduğu bir model benimsenebilir. Bu modelde, öğretmenler sadece sınıf uygulamalarında değil, okul dışı paydaşlarla yürütülecek iş birliklerinde de karar alıcı ve planlayıcı aktörler olarak konumlandırılmalıdır. Öğretmenlerin veli eğitimlerinden yerel eğitim politikalarının oluşturulmasına kadar geniş bir yelpazede söz sahibi olması, hem dış paydaşlara yönelik güvenlerini artıracak hem de mesleki değer görme duygularını besleyerek mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanı sıra literatür incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel mutluluğun başka değişkenlerle de ilişkili olabileceği görülmüştür. Örgütsel güven ve örgütsel mutluluk, modern örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu iki kavram, yalnızca bireysel refah düzeyini değil, aynı zamanda işyeri dinamiklerini ve kurumsal performansı da şekillendiren kritik yapılar olarak değerlendirilmiştir. Literatürde, örgütsel güven ile mutluluğun birlikte ele alındığı çalışmalarda, bu iki değişkenin çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle anlamlı biçimde ilişkili olduğu görülmektedir. Öncelikle, iş tatmini bu bağlamda en sık ilişkilendirilen değişkenlerden biridir. Güven duygusu yüksek ve örgütsel atmosferden memnuniyet duyan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir (Elamin & Alomaim, 2011; Özgeçer, 2019). Aynı zamanda iş tatmininin, güven ve mutluluk arasındaki ilişkide ara değişken rolü üstlendiği de belirtilmiştir (Yücekaya & Polat, 2020). Benzer şekilde, örgütsel bağlılık, güvene dayalı ve mutluluğu destekleyen ortamlarda gelişmekte, çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Şahin & Kavas, 2014; Polat, 2018). Liderlik tarzları da bu ilişkiyi etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle etik ve dönüşümcü liderlik biçimleri, çalışanlarda hem güven hissini hem de mutluluk algısını beslemektedir (Brown et al., 2005; Koç, 2024). Bu da doğrudan çalışan performansını ve örgütsel verimliliği artırmakta, güvenli ve pozitif bir örgüt ikliminin gelişimini desteklemektedir (Moorman, 1991; Erdogan, 2002). Nitekim, örgüt iklimi, güvenin tesis edildiği ve mutluluğun hissedildiği yapılarda daha sağlıklı, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir hale gelmektedir (Keçeli, 2022; Schneider et al., 2003). Bireysel düzeyde ise, örgütsel güven ve mutluluğun çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde

belirleyici etkileri olduğu görülmektedir. Diener ve arkadaşları (1999), bu değişkenlerin bireyin yaşam doyumu ve ruhsal sağlığı ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bununla bağlantılı olarak, düşük güven ve mutsuzluk, çalışanlarda stres ve tükenmişlik riskini artırmakta, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Greenberg, 1990; Farhadi et al., 2011). Öte yandan, bu iki kavramın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da güçlendirdiği görülmektedir. Yıldız (2010), güven temelli ve mutluluğu destekleyen ortamların, bireylerin rol tanımlarının ötesine geçerek örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmalarına imkân sağladığını ifade etmektedir. Son olarak, motivasyon ve yenilikçilik gibi faktörler de bu ilişki ağı içinde yer almakta; güvenli ve pozitif duygularla beslenen çalışanların yaratıcı fikir üretme ve yeni yöntemler geliştirme konusundaki istekleri artmaktadır (Amabile vd., 2004; Fisher, 2010). Bu bulgular bütüncül olarak ele alındığında, örgütsel güven ve mutluluğun yalnızca duygusal iyilik hâli değil, aynı zamanda örgütlerin işlevselliği, kalıcılığı ve yenilik kapasitesi açısından stratejik önemde olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bölümde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyerek, öğretmenlerin okul yöneticilerine ve kurum ortamına yönelik algılarının, güven ikliminin oluşmasındaki rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Alan yazını incelendiğinde araştırmadan elde edilen sonuçların literatürle uyumlu olduğu görülmüştür (Aycan, 2008; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Demir, Yıldız & Arslan, 2017; Kaya & Yıldırım, 2018). Elde edilen bulgular, öğretmenlerin algıladıkları adil uygulamalar ile kurumlarına duydukları güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir. Bu durum, adalet algısının güvenin tesisinde belirleyici bir unsur olduğuna dair literatürdeki bulgularla da tutarlıdır (Colquitt et al., 2001; Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

Araştırma sonuçlarına göre etkileşimsel adalet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimsel adalet ile örgütsel güven alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde etkileşimsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar vardır. (Colquitt, 2001; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Yılmaz, & Özdemir, 2019). Bu bulgu, öğretmenlerin kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin algılarının, örgütte güven duygusu oluşturmada önemli

bir rol oynadığını; ancak bu etkinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Etkileşimsel adalet, bireylere yönelik davranışların saygılı, samimi, nezaket çerçevesinde ve açık iletişim yoluyla yürütülmesini ifade eder (Bies & Moag, 1986). Öğretmenler, yöneticilerden ve diğer okul paydaşlarından gördükleri tutumların adil olduğunu düşündüklerinde, kuruma ve kurumu temsil eden kişilere güven duyma eğilimi gösterirler. Saygı görmek, görüşlerine değer verilmesi, şeffaf iletişim ve empatik tutumlar; öğretmenlerin örgüt içinde kendilerini güvende hissetmelerine zemin hazırlar (Greenberg, 1993). Ancak bu ilişkinin orta düzeyde çıkması, güvenin yalnızca kişiler arası tutumlara değil; aynı zamanda dağıtımsal ve işlemsel adalet gibi yapısal boyutlara da bağlı olduğunu göstermektedir. Yani yöneticinin öğretmene güler yüzlü yaklaşması, saygılı davranması olumlu bir etki yaratmakta; ancak eğer bu tutumlar adil kararlar, eşit iş yükü dağılımı, şeffaf süreçler ve mesleki destekle bütünleşmezse, güven duygusu tam anlamıyla oluşmamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel güven duygusunu artırmak adına iletişimi temele alan yaklaşımlar önerilebilir. Destekler nitelikte okul yöneticilerinin tüm iletişimlerini saygı, açıklık ve süreklilik ilkeleri doğrultusunda yapılandırmaları, öğretmenlerle düzenli geribildirim toplantıları gerçekleştirmeleri ve karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımını sağlamaları, etkileşimsel adalet algısının güçlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca kurum içi iletişim protokollerinin yazılı hale getirilmesi, iletişimde şeffaflık ve tutarlılığı artırarak öğretmenlerin örgütsel güven algısını pekiştirmektedir (Gündoğan, 2010; Korkut, 2019; Polat, 2018). Uluslararası çalışmalar da etkileşimsel adaletin, çalışanların örgütsel güven ve bağlılık düzeylerini belirgin şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Dirks ve Ferrin (2001), yöneticilerin açık ve dürüst iletişim kurmasının, örgütsel güvenin temelini oluşturduğunu vurgulamış; Cropanzano ve Ambrose (2001) ise saygı ve açıklığın sağlandığı iş ortamlarında etkileşimsel adaletin güçlendiğini ve bunun güven duygusunu artırdığını belirtmiştir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında etkili iletişim stratejileri geliştiren yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel güvenini artırarak okulun genel başarısına olumlu katkı sağlamaları beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adalet ile örgütsel güven alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde işlemsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Colquitt, 2001; Demir, Yıldız & Arslan, 2017; Konovsky, 2000; Robbins & Judge, 2013; Yılmaz & Özdemir, 2019). Bu bulgu, öğretmenlerin örgüt içindeki karar alma, uygulama ve yönetim süreçlerinin adil, şeffaf ve tutarlı yürütüldüğü durumlarda, kuruma ve yöneticilere olan güvenlerinin ciddi biçimde güçlendiğini göstermektedir. İşlemsel adalet, örgüt içinde kuralların, süreçlerin ve karar mekanizmalarının tarafsız, sistemli ve tutarlı biçimde işlenmesini ifade eder (Greenberg, 1990).

Öğretmen açısından bakıldığında, işlemsel adalet; örneğin nöbet dağılımı, ek ders hakkı, ödül-ceza uygulamaları, görev paylaşımı ya da idari kararlara katılım gibi süreçlerde kendini gösterir. Bu süreçlerin adil biçimde işletilmesi, öğretmenin yalnızca sistemin işleyişine değil; aynı zamanda bu sistemi yöneten kişilere olan güvenini artırır (Colquitt, 2001). İşlemsel adalet, öğretmen için “örgütün ciddiyetini ve güvenilirliğini” temsil eder. Çünkü öğretmen bilir ki, şeffaf ve eşit bir yönetim anlayışı varsa, yarın kendi hakları veya görevleri konusunda keyfi bir uygulama ile karşılaşmayacaktır. Bu öngörülebilirlik ve tutarlılık duygusu, örgütsel güvenin temel taşlarından biridir. Dolayısıyla yöneticinin bireylere karşı iyi niyeti (etkileşimsel adalet) veya sonucun hakkaniyeti (dağıtımsal adalet) kadar, süreçlerin ne kadar adil yürütüldüğü, güveni doğrudan şekillendirmektedir. Bu noktada, okullarda işlemsel adaleti kurumsallaştırmak için adaletli bir şekil süreci izlemek ve şeffaf olmak önemlidir. Bunun sayesinde tüm öğretmenlerin görev dağılımı, kurullar, nöbet planları ve idari kararlar açık şekilde paylaşılır, yönetim kararlarının gerekçeleri açıklanır ve öğretmenler görüş bildirebilir, süreçlere ilişkin öneri ve şikâyetler toplanabilir. Bu sayede yalnızca adalet sağlanmaz, aynı zamanda adaletin görünürlüğü artırılır. Bu da öğretmenlerde hem süreçlere hem yöneticilere yönelik güveni pekiştirir. İşlemsel adalet, öğretmenlerin örgütsel güven inşasında en güçlü dayanaklardan biridir. Çünkü süreçlerin adil işlediği bir yapıda öğretmen yalnızca haklarının korunduğunu hissetmez; aynı zamanda kuruma dair aidiyet, öngörülebilirlik ve saygı duygusu da geliştirir. Bu bağlamda işlemsel adalet, güvenin sadece temeli değil; aynı zamanda sürdürülebilirliğini sağlayan dinamik bir mekanizmadır. Eğitim liderlerinin bu süreci şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir biçimde yönetmeleri; güveni kalıcı kılacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal adalet ile örgütsel güven alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Kaya, H., & Yıldırım, 2018). Bu bulgu, öğretmenlerin örgütteki hak, kaynak, ödül, sorumluluk ve yükümlülüklerin eşit ve hakkaniyetli biçimde dağıtıldığını düşündüklerinde, kuruma duydukları güvenin de güçlendiğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, bir öğretmenin kendisine gösterilen değer sadece sözle değil, somut kaynaklarla desteklendiğini görmesi, onun örgütüne olan bağlılık ve güven duygusunu doğrudan artırmaktadır. Dağıtımsal adalet, iş yükünün, ödüllerin, cezaların, kaynakların ve fırsatların çalışanlar arasında nasıl paylaştırıldığına odaklanır (Adams, 1965). Eğitim örgütlerinde bu; nöbet dağılımı, görev paylaşımı, hizmet içi eğitimlere katılım fırsatları, terfi imkânları, teşvikler, takdirler ve görevde yükselme gibi pek çok alanı kapsamaktadır. Öğretmenler arasında bu tür dağıtımların adil olması, sadece bireysel memnuniyet değil; aynı

zamanda örgüte karşı duyulan kurumsal güvenin temelini de oluşturur (Colquitt, 2001). Bu ilişkinin yüksek düzeyde çıkmasının önemli bir nedeni de öğretmenlerin çoğu zaman örgütsel ortamda “karşılaştırmalı değerlendirme” yapmalarıdır. Eğer bir öğretmen, benzer emek harcayan bir meslektaşının haksız yere ödüllendirildiğini ya da kendisine göre daha az çalışana daha az sorumluluk verildiğini fark ederse, sadece o karara değil, bütünüyle örgüte olan güveni sarsılabilir. Bu durum, dağıtımsal adaletin, güven üzerinde ne kadar belirleyici olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990). Bu bağlamda eğitim kurumlarında, dağıtımsal adaleti kurumsal bir güven temeline dönüştürmek için süreçlerin şeffaf yürütüldüğü bir yapı geliştirilebilir. Bu sistem kapsamında; tüm görev, ödül ve kaynak dağıtımları nesnel kriterlere bağlanır (kıdem, performans, gönüllük vb.), dağıtım süreçleri öğretmenlerle açıkça paylaşılır bu sayede tüm öğretmenler dağılımların gerekçelerini görebilir ve öneride bulunabilir. Yönetici keyfiyetine açık uygulamalar yerine veriye dayalı karar mekanizmaları kurulur. Bu sayede öğretmenler, sadece adaletin uygulandığını değil, görüldüğünü ve açıklanabildiğini de hissederek örgüte olan güvenlerini pekiştirirler. Öğretmenler için, yalnızca “ne kadar aldıkları” değil, “nasıl dağıtıldığı” sorusu çok daha belirleyicidir. Dağıtımsal adaletin sağlandığı kurumlarda öğretmenler, yöneticinin tarafsızlığına, sistemin tutarlılığına ve kendi emeğinin karşılığını alma hakkına güvenir. Bu güven, sadece mesleki tatmini değil, aynı zamanda kuruma karşı sadakati ve psikolojik güvenliği de artırır. Bu nedenle dağıtımsal adalet, örgütsel güvenin yapı taşlarından biri değil; belki de en somut ve güçlü dayanak noktasıdır. Alan yazını incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel güven ile ilişki içinde başka değişkenlerin de olduğu olan akademik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; örgütsel yapıların sağlıklı işlemesi ve çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmesi, büyük ölçüde algılanan adalet ve güven düzeyine bağlıdır. Örgütsel adalet ve örgütsel güven, bireyin hem yönetime hem de kurumsal sisteme olan inancını şekillendiren, birbirini besleyen temel iki psikososyal unsurdur. Literatürde bu iki kavram sıklıkla birlikte ele alınmış ve farklı örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri çok boyutlu şekilde incelenmiştir. Öncelikle, bu iki kavramın en güçlü ilişkili olduğu değişkenlerden biri örgütsel bağlılıktır. Adaletin hissedildiği ve güvenin inşa edildiği bir örgüt yapısında, çalışanların kuruma olan duygusal ve normatif bağlılıkları önemli ölçüde artmaktadır (Şahin & Kavas, 2014; Polat, 2018). Bu durum, çalışanların yalnızca fiziksel olarak değil, zihinsel ve duygusal olarak da örgüte entegre olmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, iş tatmini de örgütsel güven ve adaletle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Adil uygulamaların hâkim olduğu, açık ve dürüst bir iletişim ortamının kurulduğu kurumlarda çalışanlar, işlerinden daha fazla doyum almaktadır (Colquitt et al., 2001; Elamin & Alomaim, 2011). Bu olumlu tutumlar, yalnızca bireysel düzeyde kalmamakta; örgütün işlevselliğine de katkı sunmaktadır. Nitekim örgütsel adalet ve güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını

artırdığı pek çok çalışmada gösterilmiştir (Moorman, 1991; Yıldız, 2010). Çalışanlar, güven temelli ve adil yaklaşımlar karşısında, gönüllü olarak sorumluluk üstlenmekte ve örgütün hedeflerine katkı sunan ekstra rol davranışları sergilemektedir. Bu süreç, aynı zamanda performans ve verimlilik üzerinde de doğrudan etkili olmaktadır (Erdogan, 2002; Greenberg, 1990). Liderlik tarzı, adalet ve güven algısının şekillenmesinde temel belirleyicilerdendir. Özellikle etik ve dönüşümcü liderlerin sergilediği şeffaf, adil ve tutarlı yönetim anlayışı, örgütsel güveni pekiştirirken çalışanların örgüte yönelik olumlu duygularını da güçlendirmektedir (Brown et al., 2005; Koç, 2024). Bu da doğrudan örgüt iklimini etkilemekte; adil ve güvene dayalı bir atmosferin, özellikle okul gibi eğitim kurumlarında kapsayıcı, destekleyici ve başarı odaklı bir iklimin oluşmasına katkı sunduğu görülmektedir (Schneider et al., 2003; Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Adalet ve güvenin yetersiz olduğu örgütlerde ise işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, stres ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır (Farhadi et al., 2011; Özgeçer, 2019). Bunun aksine, adaletli ve güven temelli ilişkiler bireyin psikolojik iyi oluş düzeyini artırmakta, kurumsal sürekliliğe önemli katkılar sunmaktadır (Ryff & Singer, 2008; Diener et al., 1999). Sonuç olarak, örgütsel adalet ve güven; hem bireysel hem de örgütsel çıktılarının şekillenmesinde stratejik öneme sahiptir. Bu iki kavramın birlikte yüksek düzeyde hissedildiği kurumlarda, çalışanlar daha mutlu, daha bağlı ve daha üretken olmaktadır. Bu da sürdürülebilir ve sağlıklı bir örgütsel yapı için adalet ve güvenin vazgeçilmez olduğunun açık bir göstergesidir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne Yönelik Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin öğretmenlerin mutluluğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu; bu etkinin örgütsel güven aracılığıyla dolaylı yoldan da pekiştiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü Amos programı ile incelenip sonuçlar tartışılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin üç temel boyutu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) öğretmenlerin mutluluğuna katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, adaletin yalnızca sonuçlara değil, karar alma süreçlerine ve kişiler arası etkileşimlere de odaklanan çok boyutlu yapısının çalışan

mutluluğu açısından önemini ortaya koyabilir. Literatürde, örgütsel adaletin çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990). Bu çalışmanın bulguları da benzer şekilde, adil yönetim uygulamalarının öğretmenlerin okul ortamına yönelik olumlu algılarını güçlendirebilir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin algıladığı örgütsel güven düzeyinin, örgütsel mutluluk üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin adil bir yönetim anlayışıyla karşılaştıklarında, yalnızca mesleki doyumlarının değil, kuruma karşı duygusal bağlılıklarının ve genel mutluluk düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır. Adalet, öğretmen için yalnızca hakların korunması değil; aynı zamanda saygı görmek, eşit değerlendirilmek, süreçlere katılabilmek ve emeğinin karşılığını alabilmektir. Bu doğrultuda, özellikle dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının öğretmenin içsel motivasyonu üzerinde bütüncül bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Adaletli davranıldığını hisseden öğretmen, kendini değerli ve güvende hisseder; bu da doğrudan örgütsel mutluluk duygusunu besler (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Bu bulgu, örgütsel adaletin yalnızca yönetsel bir sorumluluk değil; aynı zamanda duygusal bir yatırıma dönüşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarında adaletin sağlanması, öğretmenin yalnızca işini iyi yapmasına değil; aynı zamanda yaptığı işe anlam yüklemesine, kuruma aidiyet geliştirmesine ve daha üretken olmasına katkı sunar (Polat, 2009; Yılmaz, 2005). Ayrıca öğretmenlerin adaletsizlik algısı, çoğu zaman yalnızca bireysel hak kaybı olarak değil; genel kurumsal iklimin bozulması, motivasyonun azalması ve psikolojik tükenmişliğin artması şeklinde sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin adalet anlayışı, yalnızca adil kararlar almakla sınırlı kalmamalı; adaletin görünürlüğü, sürekliliği ve öğretmenlerin duygusal algısıyla bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında adaletin bir “yönetim ilkesi” değil, doğrudan bir “mutluluk kaynağı” olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öğretmenin sabah okula geldiğinde kendini huzurlu hissetmesi, sesinin duyulacağını bilmesi, görev dağılımının adil yapıldığını düşünmesi ve alınan kararların tarafsız olduğunu görmesi; onun sadece işini değil, ruh hâlini de olumlu etkiler. Bu bağlamda, adalet algısı öğretmen mutluluğunun görünmeyen ancak en sağlam zemini olarak kabul edilmektedir (Keser, 2018; Polat, 2018). Özellikle okul ikliminde adaletin sağlanması, öğretmenlerin huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı algısını güçlendirmekte; bu durum onların motivasyonlarını ve genel psikolojik iyi oluşlarını artırmaktadır (Gündoğan, 2010). Uluslararası literatürde de örgütsel adaletin, çalışanların ruh sağlığı ve iş tatmini üzerinde kritik bir etkisi olduğu kabul edilmekte; adil ve tarafsız süreçlerin çalışanların mutluluğunu artırdığı bilimsel olarak desteklenmektedir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Lind & Tyler, 1988). Bu nedenle, eğitim kurumlarında adaletli uygulamaların benimsenmesi, öğretmenlerin hem bireysel mutluluğu hem de örgütsel

başarı için temel öncelik olmalıdır. Yapılan hem yurt içi hem de yurt dışı araştırmalar, örgütsel adaletin çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenle anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir.Öncelikle, örgütsel adaletin iş tatmini ile olan ilişkisi oldukça güçlüdür. Çalışanların adil yönetildiğine olan inançları arttıkça, işlerinden duydukları doyum da paralel biçimde yükselmektedir (Elamin & Alomaim, 2011; Yücekaya & Polat, 2020). Bu durum, sadece bireyin çalışma ortamına karşı tutumunu değil, aynı zamanda işten ayrılma niyeti gibi sonuç değişkenleri de etkileyebilmektedir. Özgeçer (2019) tarafından yapılan çalışmada, adaletin düşük algılandığı ortamlarda işten ayrılma eğilimlerinin yükseldiği görülmüştür.Bununla birlikte, örgütsel bağlılık, örgütsel adaletin sıklıkla ilişkilendirildiği bir başka önemli tutumsal değişkendir. Adaletli davranıldığını düşünen çalışanlar, kurumlarına karşı daha bağlı hisseder ve uzun vadede örgütsel hedeflere daha güçlü katkı sağlar (Polat, 2018; Şahin & Kavas, 2014). Bu bağlamda, özellikle duygusal bağlılık boyutu adalet algısı ile en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) da adalet algısıyla doğrudan ilişkilidir. Yıldız (2010), adil muamele gören bireylerin gönüllü olarak sorumluluk üstlenmeye daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların sadece kendi görev alanlarında değil, örgütün bütününde proaktif ve yardımsever davranışlar sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adaletin bir diğer önemli çıktısı ise örgütsel güven düzeyidir. Adaletli karar alma süreçleri, çalışanların hem yöneticilere hem de genel örgüt yapısına güven geliştirmelerini desteklemektedir (Dirks & Ferrin, 2001; Gürbüz, 2020). Özellikle dağıtımsal ve işlemsel adaletin yüksek algılandığı örgütlerde güven iklimi daha sağlam temeller üzerine inşa edilmektedir.Öte yandan, adalet algısı bireylerin psikolojik iyi oluşlarını da etkileyen bir değişkendir. Ayrıca, Farhadi ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmalarda adalet algısının düşük olduğu ortamlarda çalışanların stres düzeylerinin anlamlı biçimde arttığı belirtilmiştir.Son olarak, örgütsel adaletin liderlik tarzları, örgüt iklimi, çalışan motivasyonu, yenilikçilik, hatta iş performansı gibi birçok farklı değişkenle de anlamlı biçimde ilişkilendirildiği görülmektedir (Brown et al., 2005; Erdogan, 2002; Schneider et al., 2003). Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde sadece birey değil, tüm örgüt yapısı daha uyumlu, üretken ve sağlıklı bir yapıya bürünmektedir.

Bu bulgular, örgütsel adaletin yalnızca bir yönetim prensibi değil, aynı zamanda bir örgütsel yaşam kalitesi belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, adalet algısını geliştirmeye dönük stratejik politikaların oluşturulması, sadece çalışan refahını değil, örgütsel sürdürülebilirliği de doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adalet, modern yönetim anlayışında yalnızca kararların adil olup olmadığını belirleyen bir ilke değil; aynı zamanda örgütsel yaşam kalitesini ve çalışan refahını doğrudan etkileyen stratejik bir yapı taşı olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar, adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde

Çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini (Elamin & Alomaim, 2011), rgtsel bağlılık (şahin & Kavas, 2014), güven (Gürbüz, 2020) ve vatandaşlık davranışı (Yıldız, 2010) sergilediklerini ortaya koymaktadır. Colquitt ve arkadaşlarının (2001) kapsamlı meta-analizinde, örgütsel adaletin yalnızca bireysel tutumlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, performans ve sürdürülebilirlik üzerinde de etkili olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Cropanzano ve Rupp (2003), adaletin örgüt içindeki psikolojik sözleşmenin temeli olduğunu, dolayısıyla adaletli yapıların çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirerek uzun vadeli başarıyı desteklediğini belirtmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar da bu bulgularla paralellik göstermekte; rneğin Yücekaya ve Polat (2020), adaletin mutluluk ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur. Bu veriler ışığında, örgütsel adaletin geliştirilmesi yönünde izlenecek stratejik politikalar, sadece etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayan yapısal bir gereklilik olarak görülmelidir.

Örgütsel Güvenin rgtsel Mutluluğa Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Güven, bir örgütte sadece bireylerin birbirine zarar vermeyeceği beklentisi değildir; aynı zamanda adil, tutarlı ve öngörülebilir bir yapıya olan inançtır (Tschannen-Moran, 2001). Öğretmen için bu; aldığı kararların destekleneceği, emeğinin boşa gitmeyeceği ve zor durumda kaldığında yalnız kalmayacağı hissidir. İşte bu duygu, öğretmenin işine duyduğu bağlılığı ve örgütte geçirdiği zamanı anlamlı bulmasını sağlar. Güvensiz bir ortamda ise ğretmen, sadece kendini korumaya odaklanır; üretkenliği düşer, duygusal doyumunu azalır ve örgütsel mutluluk düzeyi zayıflar (Yılmaz, 2005). Araştırma sonucu, öğretmenlerin kurumlarına, yöneticilerine, meslektaşlarına ve okul paydaşlarına duyduğu güvenin; iş ortamında hissettikleri mutluluğu doğrudan etkilediğini göstermektedir. Güven ortamı, öğretmenin stres düzeyini azaltır, çatışma riskini düşürür ve bireyler arası iş birliğini artırır. Bu da öğretmenin yalnızca görevini yerine getirmesini değil; aynı zamanda iş yerinde iyi hissetmesini sağlar. Bu bağlamda örgütsel güven, mutluluğun hem temel koşulu hem de sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Bu sonuçlar, okul ikliminde güven duygusunun ne denli merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Öğretmen için mutluluk; bazen bir takdir cümlesi, bazen bir destek mesajı, bazen de yalnız olmadığını hissettiği bir karar anıdır. Eğer bir kurumda bu güven duygusu eksikse, en iyi fiziki ortamlar, yüksek maaşlar ya da prestijli görevler bile mutluluğu garantileyemez. Bu nedenle güven, öğretmenin kalbinde örgüte açılan en sağlam kapıdır. Öğretmen mutluluğu, salt ekonomik koşullarla açıklanamayacak kadar çok boyutlu ve duygusal bir kavramdır. Öğretmenin kendisini değerli hissettiği bir kurum kültüründe; küçük

bir takdir, zamanında iletilen bir destek mesajı ya da yalnız olmadığını hissettiren bir karar anı, mesleki doyumun ve mutluluğun temel belirleyicileri hâline gelebilmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında güven duygusu, öğretmenin örgüte olan bağlılığını, aidiyet hissini ve içsel huzurunu güçlendiren temel psikolojik kaynaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, öğretmenlerin en mutlu olduğu okulların, fiziksel imkânları güçlü olanlardan çok, yönetime ve meslektaşlarına güven duydukları kurumlar olduğunu ortaya koymaktadır (Bryk & Schneider, 2002; Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Türkiye bağlamında da benzer sonuçlara ulaşılmış; Yılmaz (2006) ve Demir (2015) gibi araştırmacılar, güven ve destek duygusunun öğretmenlerin mutluluk ve iş doyumunu ile yakından ilişkili olduğunu saptamışlardır. Dolayısıyla, öğretmen için mutluluğun kalıcı ve sürdürülebilir olması, örgütsel güvenin okul kültüründe ne ölçüde içselleştirildiğine bağlıdır. Bu güven ortamı sağlanmadıkça, en nitelikli fiziki koşullar ya da yüksek maddi olanaklar dahi öğretmeni kuruma duygusal olarak bağlamaya yetmemektedir. Bunun yanısıra yapılan hem yurt içi hem de yurt dışı araştırmalar, örgütsel güvenin çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenle anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven, bireylerin kurumlarına, yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik olumlu beklentilerini ve psikolojik güven algılarını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Giderek karmaşıklaşan örgütsel yapılarda güven, hem bireyler arası ilişkileri düzenleyen hem de örgütsel bağlılık, iş tatmini, vatandaşlık davranışları ve performans gibi birçok kritik değişkenin temel belirleyicisi olan stratejik bir unsur haline gelmiştir. Literatürde yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar, örgütsel güvenin geniş bir yelpazede çok sayıda değişkenle anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. İlk olarak, örgütsel güvenin örgütsel adalet ile sıkı bir bağı olduğu görülmektedir. Güvenin inşasında adil uygulamalar, tutarlı karar alma süreçleri ve şeffaf iletişim belirleyici rol oynamaktadır. Dirks ve Ferrin (2001) ile Gürbüz (2020), adaletin güvenin temel kaynağı olduğunu belirtmiş ve özellikle işlemsel ve etkileşimsel adaletin yüksek algılandığı ortamlarda güven düzeyinin de arttığını vurgulamışlardır. Bu bağlamda, örgütsel güvenin, adalet algısının bir sonucu olduğu kadar, örgütsel bağlılık ve performans gibi çıktılar için de bir aracı rol oynadığı ifade edilmiştir. Örgütsel güven, aynı zamanda örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, güvendikleri yöneticiler ve kurumlarla daha güçlü bir duygusal bağ kurmakta ve uzun vadede örgütte kalma eğilimleri artmaktadır (Polat, 2018; Tan, 2022). Benzer şekilde, güven düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda iş tatmini de artmakta; çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri için işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmektedirler (Nyhan, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) da güven ortamından doğrudan beslenen bir yapıdadır. Tschannen-Moran ve Hoy (2000), güvenin geliştiği örgütlerde çalışanların daha gönüllü, sorumluluk alan ve işbirliğine açık davrandığını ortaya koymuştur. Bunun yanında, liderlik tarzı, örgütsel güveni doğrudan etkileyen faktörler arasındadır.

Özellikle etik, dönüşümcü ve demokratik liderlerin güven kültürünü güçlendirdiği, çalışanların yönetime olan inançlarını pekiştirdiği belirlenmiştir (Brown et al., 2005; Koç, 2024). Örgütsel güvenin bir diğer önemli çıktısı ise örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki dolaylı etkisidir. Güvenin hâkim olduğu örgütlerde bilgi paylaşımı, işbirliği ve dayanışma güçlenmekte; bu da örgütün genel üretkenliğini artırmaktadır (Mayer et al., 1995; Tan & Tan, 2000). Ayrıca, güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda stres, tükenmişlik, çelişki ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçların daha sık görüldüğü tespit edilmiştir (Farhadi et al., 2011).

Örgütsel güven, sadece bireylerin kurumlarına duyduğu geçici bir his değil; uzun vadeli iş ilişkilerini şekillendiren, örgüt içi dinamikleri yönlendiren ve psikolojik sermayeyi besleyen temel bir yapı taşıdır. Akademik araştırmalar, örgütsel güvenin birçok kritik değişkenle çift yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bir yandan güven, örgütsel adalet, etik liderlik ve etkili iletişim gibi yapılar sayesinde inşa edilmekte; diğer yandan güvenin varlığı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, vatandaşlık davranışları ve performans gibi olumlu çıktılara zemin hazırlamaktadır. Örneğin Mayer, Davis ve Schoorman (1995), güveni örgüt içindeki ilişkilerin kalitesini belirleyen bir unsur olarak tanımlamış ve bu güvenin gelişmesi için yöneticilerin yetkinlik, açıklık ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Dirks ve Ferrin (2001), örgütsel güvenin hem örgütsel sonuçlara (performans, bağlılık) hem de bireysel değerlendirmelere (memnuniyet, tutum) doğrudan etki ettiğini göstermiştir. Türkiye bağlamında ise Gürbüz (2020), örgütsel güvenin oluşumunda en etkili faktörün örgütsel adalet algısı olduğunu ifade etmiş; özellikle dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin güveni artırıcı rolüne dikkat çekmiştir. Öte yandan, güven ortamını besleyen bir diğer unsur olan liderlik tarzı, güvenin yalnızca kurumsal politikalarla değil, bireyler arası ilişkilerle de derinden bağlı olduğunu göstermektedir. Brown ve arkadaşları (2005), etik liderliğin çalışanlar arasında şeffaflık, adalet ve tutarlılık hissi yaratarak güven duygusunu güçlendirdiğini ileri sürerken; Tschannen-Moran ve Hoy (2000), eğitim kurumlarında güvenin oluşumunda açık iletişim kültürünün ve paydaşlar arası etkileşimin belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel güven hem örgütsel sağlığın hem de kurumsal sürdürülebilirliğin mihenk taşı olarak kabul edilmelidir. Güveni merkeze almayan hiçbir yönetim anlayışı, uzun vadede çalışanların aidiyetini sağlayamaz; çünkü güven, örgütsel bağlılıktan performansa, psikolojik iyi oluştan vatandaşlık davranışlarına kadar birçok değişkenin hem nedeni hem de sonucudur. Sonuç olarak, örgütsel güven; çalışanların örgüte olan inançlarının temelini oluşturmakta ve çok sayıda örgütsel değişkenin hem nedeni hem de sonucu olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, güven ortamını destekleyen liderlik yaklaşımları,

adalet politikaları ve açık iletişim kültürü, sadece psikolojik iyilik hali için değil, örgütsel bütünlük ve sürdürülebilir başarı için de kritik önemdedir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuç, literatürdeki benzer araştırmalarla örtüşmekte ve adaletli uygulamaların, öğretmenlerin kuruma, yönetime ve diğer aktörlere duyduğu güveni pekiştirdiğini göstermiştir (Colquitt, 2001; Dirks & Ferrin, 2001; Greenberg, 1990; Gündoğan, 2010; Korkut, 2019; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Polat, 2018). Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içinde alınan kararların, uygulamaların ve etkileşimlerin ne derece adil olduğuna dair algılarıyla ilgilidir. Bu adalet; dağıtımsal (kaynakların hakkaniyetli dağılımı), işlemsel (karar alma süreçlerinin şeffaflığı ve tutarlılığı) ve etkileşimsel (kişiler arası saygı ve açıklık) olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilir (Colquitt, 2001). Araştırma verileri, bu boyutların her birinin öğretmenlerin güven duygusunu şekillendirmede belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Özellikle işlemsel ve etkileşimsel adaletin yüksek algılanması; yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenleri bilgilendirmesi, fikirlerine değer vermesi ve onları karar mekanizmalarına dâhil etmesiyle ilişkilidir. Bu tür davranışlar, öğretmenlerin yöneticilerine ve dolayısıyla örgüte olan güvenlerini güçlendirmektedir (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Aynı şekilde, görev ve kaynak dağılımının hakkaniyetli yapıldığı ortamlarda (dağıtımsal adalet), öğretmenler örgütlerine karşı daha az kaygı, daha fazla aidiyet ve istikrar hissi geliştirmektedir. Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin yalnızca yönetsel bir performans göstergesi değil, aynı zamanda öğretmenin psikolojik güvenliğini, duygusal bağlılığını ve geleceğe dönük beklentilerini doğrudan etkileyen bir unsur olduğunu göstermektedir. Adaletin olmadığı ortamda güvenin inşa edilmesi zordur; güvenin olmadığı yerde ise sürdürülebilir bir çalışma ortamı kurmak neredeyse imkânsızdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yalnızca adil davranmaları değil, aynı zamanda bu adaleti görünür ve anlaşılır kılmaları da büyük önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenler için yalnızca kararın sonucu değil, nasıl alındığı ve nasıl uygulandığı da önemlidir. Süreçlerdeki şeffaflık ve ilişkiki saygı, adaletin güvene dönüşmesinin anahtarıdır. Örgütsel güven, rastgele oluşan bir duygu değil; zaman içinde biriken deneyimlerin ve izlenimlerin sonucudur. Bu deneyimlerin en güçlü belirleyicisi ise adalettir. Adaletin olduğu kurumda öğretmen, korunur, değer görür ve sesinin karşılık bulduğunu hisseder. Bu güven duygusu, yalnızca işlevsel değil; duygusal bir bağ da yaratır. Güvenen öğretmen, daha az savunmacı, daha çok işbirlikçi ve daha yüksek motivasyonla çalışır. Örgütsel adalet, modern iş yaşamında yalnızca karar alma süreçlerinin adilliğini temsil

eden bir unsur değil; çalışanların örgüte yönelik algılarını, motivasyonlarını ve davranışlarını biçimlendiren çok boyutlu bir psikososyal değişkendir. Yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalar, örgütsel adaletin bireysel ve örgütsel düzeyde birçok değişkenle anlamlı ilişkiler kurduğunu ortaya koymuştur. Özellikle iş tatmini (Cohen-Charash & Spector, 2001; Elamin & Alomaim, 2011; Şahin & Kavas, 2014; Yücekaya & Polat, 2020) ve güven (Dirks & Ferrin, 2001; Gürbüz, 2020) bu değişkenlerin başında gelmektedir. Ancak son yıllarda bu ilişkilerin ötesine geçilerek, adalet algısının stres, tükenmişlik, etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi daha derin yapılarla olan ilişkileri de araştırılmaktadır. Greenberg (1990), adaletin sağlanmadığı ortamlarda çalışanlarda psikolojik huzursuzluk, öfke ve performans düşüklüğünün kaçınılmaz olduğunu belirtmiş; benzer şekilde Farhadi ve arkadaşları (2011), adaletsizliğin tükenmişlik ve iş stresi ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise, adaletin etik liderlik (Koç, 2024), motivasyon (Gündoğan, 2010) ve okul iklimi (Çakır, 2024) ile olan ilişkileri öne çıkmıştır. Özellikle eğitim kurumlarında adalet algısı, sadece öğretmenlerin performansını değil, aynı zamanda kuruma olan duygusal bağlılıklarını, psikolojik iyi oluşlarını ve gönüllü katkılarını da etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet, bir yönetsel etik göstergesi olmanın ötesinde, kurum kültürünün taşıyıcı kolunu ve sürdürülebilir başarı için temel bir önkoşul olarak değerlendirilmelidir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini belirleyen temel etkenlerden biri, örgütsel adalete duydukları algıdır. Bu bağlamda yapılan çok sayıda akademik araştırma, özellikle dağıtımsal adalet (kaynakların ve ödüllerin adil dağılımı) ve etkileşimsel adalet (saygılı ve şeffaf iletişim) algılarının yüksek olduğu kurumsal ortamlarda öğretmenlerin kendilerini daha huzurlu, daha değerli ve daha bağlı hissettiklerini göstermektedir. Örneğin Colquitt et al. (2001) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, adalet algısının sadece iş performansını değil, aynı zamanda duygusal refahı ve pozitif iş tutumlarını da artırdığını ortaya koymuştur. Türkiye bağlamında ise Yücekaya ve Polat (2020), örgütsel adaletin mutluluk üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin anlamlı bir aracı rol üstlendiğini bulgulamıştır. Araştırmaya göre, öğretmenler adil bir yönetim anlayışıyla karşılaştıklarında, hem yöneticilerine hem de meslektaşlarına güven duymakta; bu güven duygusu ise öğretmenlerin mutluluk düzeyini yükseltmektedir. Bu bulgular, yalnızca adaletli süreçlerin değil, aynı zamanda güvene dayalı ilişkisel dinamiklerin de mutluluğun oluşum sürecinde kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dirks ve Ferrin (2001), örgütsel güvenin yalnızca sonuç değil, aynı zamanda duygusal bağlılık, motivasyon ve psikolojik iyi oluş açısından bir köprü işlevi gördüğünü belirtmişlerdir. Benzer şekilde Gürbüz (2020), güvenin aracı rolünü vurgulayarak, adaletli uygulamaların güveni pekiştirdiğini ve bu güvenin de öğretmenlerin pozitif duygularını ve okula yönelik aidiyetlerini güçlendirdiğini ifade etmiştir. Eğitim kurumlarında güvenin yerleşik olduğu bir iklimde, sadece mutluluk değil,

aynı zamanda iş doyumu, örgütsel bağlılık, dayanışma ve vatandaşlık davranışları gibi olumlu çıktılar da artış göstermiştir (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Bu nedenle, örgütsel mutluluğun sürekliliği için yalnızca kaynakların adil dağıtımı yeterli değildir; aynı zamanda çalışanlar arasında güven temelli bir sosyal bağ kurulması, öğretmenlerin ruhsal iyilik halini destekleyecek güçlü bir örgütsel temel oluşturur.

Örgütsel adaletin örgütsel mutluluğa etkisi, örgütsel davranış literatüründe oldukça zengin ve çok boyutlu bir ilişki ağıyla açıklanmıştır. Örgütsel güven, bu ilişkide en sık incelenen aracı değişkenlerden biri olmakla birlikte; literatürde başka değişkenlerin de bu ilişkiye aracılık ettiği bilimsel çalışmalarca tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yalnızca örgütsel güven değil; aynı zamanda örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel destek gibi diğer değişkenlerin de bu ilişkide aracı roller üstlenebileceği düşünülmektedir. Nitekim örgütsel adalet, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın niteliğini doğrudan etkileyen temel bir unsurdur. Ancak bu etkinin örgütsel mutluluk üzerindeki yansıması, çoğu zaman tek başına değil; bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeydeki bazı psikolojik değişkenler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Literatürde, özellikle örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel destek gibi kavramların, adalet algısı ile mutluluk arasındaki ilişkiye güçlü biçimde aracılık ettiği gösterilmiştir. Adaletli bir örgüt ortamı, çalışanların örgütlerine olan sadakatini artırarak duygusal bağlılığı güçlendirmekte; bu da onların iş deneyimlerinden daha fazla tatmin ve anlam duymalarına olanak tanımaktadır (Gül & Oktay, 2013; Yücel, 2010). Aynı zamanda bireylerin içsel kaynakları olan umut, iyimserlik ve öz yeterlik gibi psikolojik sermaye bileşenleri de adaletli yaklaşımlar sayesinde güçlenmekte ve bu güçlenme, mutluluğu sürdürülebilir kılmaktadır (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). Öte yandan, bireyler örgütten destek gördüklerini hissettiklerinde, adaletin yarattığı pozitif etkiler daha da derinleşmekte; bu durum örgütsel mutluluğun duygusal temelini oluşturmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dolayısıyla örgütsel adaletin, doğrudan bir etkiden çok, çok katmanlı psikolojik mekanizmalar yoluyla örgütsel mutluluğu inşa ettiği söylenebilir. Bu çerçevede, eğitim kurumlarında adalet algısını güçlendiren uygulamaların yalnızca bireysel memnuniyet düzeyini artırmakla kalmayıp, psikolojik sermayeyi beslediği, tükenmişliği azalttığı ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını derinleştirdiği görülmektedir. Böylece örgütsel mutluluğun sürekliliği ve kurumsal başarı doğrudan desteklenmiş olmaktadır.

Bu araştırma, örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel mutluluğu üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel mutluluğu anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları güçlü bir şekilde öğretmenlerin

mutluluk düzeylerini öngörmekte; bu ilişkinin büyük ölçüde örgütsel güven aracılığıyla daha da kuvvetlendiği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenler örgütlerinde adil bir tutumla karşılaştıklarında sadece memnuniyet duymamakta, aynı zamanda örgüte yönelik güven duyguları artmakta ve bu güven duygusu onların mutluluğunu derinleştiren önemli bir psikolojik unsur hâline gelmektedir.

Bu bulgular öncelikle Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ile açıklanabilir. Teoriye göre bireyler, çabaları ve bu çabalara karşılık elde ettikleri ödüller arasında adil bir denge algıladıklarında psikolojik tatmin yaşarlar. Öğretmenler açısından bu durum, emeğe karşılık eşit değer görme, karar süreçlerine katılım ve saygı görme gibi unsurlarla ilgilidir. Araştırmanın sonuçları, adaletin bu psikolojik tatmini sağlayarak örgütsel güveni pekiştirdiğini ve bunun da mutlulukla sonuçlandığını göstermektedir.

Bu noktada Luhmann'ın (1979) Güven Teorisi de anlam kazanmaktadır. Luhmann'a göre güven, sosyal sistemlerde belirsizliğin azaltılması için vazgeçilmez bir araçtır. Okul gibi karmaşık örgütlerde öğretmenler, yöneticilerin tutarlı, dürüst ve öngörülebilir davranışlar sergilediğini düşündüklerinde güven duyguları pekişir. Araştırma verileri de bu düşünceyle örtüşmekte; öğretmenlerin yöneticilere, meslektaşlarına ve kuruma duyduğu güvenin adalet algısıyla şekillendiğini ve bu güvenin mutluluğu artırdığını göstermektedir.

Özellikle Tschannen-Moran ve Hoy (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, güvenin beş boyutu (açıklık, yeterlilik, güvenilirlik, saygı ve bakım) doğrudan adalet uygulamalarına dayalı olarak şekillenmekte ve bu süreç mutluluk gibi duygusal çıktılarla sonuçlanmaktadır. Adaletli uygulamalar hem bireysel düzeyde anlam duygusu yaratmakta hem de kişiler arası ilişkilerde bir güven ortamı oluşturarak pozitif bir örgütsel iklim inşa etmektedir.

Araştırmanın öğretmenler üzerinde yapılmış olması ayrıca önemlidir. Eğitim örgütleri, insani ilişkilerin yoğun yaşandığı ve duygusal emek gerektiren yapılardır. Bu bağlamda adaletin sadece yönetsel bir ilke değil, aynı zamanda duygusal dengeyi sağlayan bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Özdemir ve Demirci'nin (2016) çalışmasında da adaletli yönetim biçimleri, öğretmenlerin duygusal refahını ve iş doyumunu artıran en önemli unsurlar arasında yer almıştır.

Ayrıca araştırma, örgütsel güvenin bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, örgütsel adaletin mutluluk üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğunu; fakat güven duygusunun bu etkiyi pekiştirdiğini göstermektedir. Güvenin gelişmediği ortamlarda, adaletin etkisi sınırlı kalabilir; bu durum, yönetsel uygulamaların yalnızca prosedürel düzlemde değil, aynı zamanda duygusal düzlemde de anlamlı olması gerektiğini göstermektedir.

Son olarak bu araştırma, eğitim yöneticilerine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Adil yönetim ilkeleri ve güveni teşvik eden liderlik yaklaşımları, öğretmenlerin hem psikolojik sağlığı hem de performansı açısından kritik önemdedir. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımları çerçevesinde değerlendirildiğinde, mutluluğu artırmak sadece bireysel değil, kurumsal verimliliğin de doğrudan kaynağıdır (Warr, 2007).

Sonuç olarak örgütsel adalet, öğretmenlerin mutluluk düzeylerini hem doğrudan hem de örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak artırırken, güven duygusu, adalet uygulamalarının etkisini güçlendiren bir psikolojik mekanizma işlevi görmektedir. Buna dayanarak adil ve güvene dayalı bir okul ortamı, öğretmenlerin duygusal refahı ve mesleki bağlılıklarını artırarak, eğitim kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticiler sadece prosedürel adaleti değil, aynı zamanda duygusal duyarlılığı da dikkate alan kapsayıcı liderlik stratejileri geliştirmelidir.

Özetle örgütsel adalet, öğretmenlerin örgütsel mutluluklarını doğrudan pozitif yönde etkilemektedir. Özellikle dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu durumlarda öğretmenlerin okullarındaki mutluluk düzeyleri artmaktadır. Örgütsel güven, adalet ve mutluluk arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlenmektedir. Adalet algısı yüksek olan öğretmenler, okul yönetimi ve meslektaşlarına daha fazla güven duymakta; bu güven duygusu da mutluluğu artıran bir zemin oluşturmaktadır. Güven temelli ilişkilerin geliştiği okullarda, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, iş doyumları ve kuruma bağlılıkları artmakta; aynı zamanda iş birliği ve dayanışma kültürü güçlenmektedir. Araştırma bulguları, eğitim kurumlarında sadece adaletli süreçlerin değil, aynı zamanda güvene dayalı sosyal ilişkilerin de mutluluk algısında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel güven örgütsel adalet ve örgütsel mutluluk ilişkisinde aracı bir role sahiptir.

Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonuçlardan hareketle bazı öneriler sunulmuştur.

Uygulamalara Yönelik Öneriler

Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu artırmada etkili olduğunu ve bu etkinin örgütsel güven düzeyiyle güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerine yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ilkeleri; görev dağılımı, ödüllendirme, değerlendirme ve disiplin işlemleri gibi tüm yönetsel süreçlerde tutarlı bir şekilde

uygulanmalıdır. Bu uygulamalar, öğretmenlerin kurumlarına ve yöneticilerine duyduğu güveni artırarak örgütsel mutluluğu destekleyecektir. Yöneticilerin tutarlı, öngörülebilir ve sözünde duran liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güveni pekiştirir. Özellikle kriz anlarında verilen tepkilerin adil ve ilkeli olması, güvenin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir.

2. Okul içerisinde alınan kararlara öğretmenlerin katılımı sağlanmalı ve tüm süreçler açık bir şekilde yürütülmelidir. Katılımcı yönetim anlayışı, adalet algısını güçlendirerek öğretmenlerin kuruma olan bağlılığını ve mutluluğunu artırır.
3. Empati, anlayış ve destekleyici liderlik gibi duygusal zekâ unsurlarını yönetsel ilişkilerde etkin bir şekilde kullanmak, öğretmenlerin hem birbirlerine hem de yönetime olan güvenlerini artırır. Bu da doğrudan örgütsel mutluluğu olumlu yönde etkiler.
4. Yöneticilere yönelik olarak düzenlenecek profesyonel gelişim programlarında, örgütsel adalet ve güven temalarının kapsamlı bir şekilde ele alınması, bu kavramların yöneticiler tarafından içselleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırmacıya Yönelik Öneriler

Bu araştırma, Erzurum ili merkez ilçeleri olan Aziziye, Palandöken ve Yakutiye’de görev yapan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel mutluluk algılarını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin bu kavramlara ilişkin algılarının belirli düzeylerde olduğunu ortaya koymakla birlikte, aralarındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki sınırlılıklar ve geliştirmeye açık yönler belirlenmiştir:

1. Araştırma yalnızca Erzurum il merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle, sonuçların farklı bölgelerdeki öğretmenler için genellenebilirliği sınırlıdır. Bu bağlamda, benzer çalışmaların farklı illerde ve çeşitli coğrafi, kültürel ve sosyoekonomik özelliklere sahip örneklerle tekrarlanması önerilmektedir.
2. Çalışma kapsamına yalnızca devlet okulları ve ilkokullar dâhil edilmiştir. Okul öncesi eğitim kurumları, özel okullar, ortaokullar ve lise düzeyindeki okullar araştırma dışında bırakılmıştır. Gelecek araştırmalarda bu eğitim kademelerindeki öğretmenlerin de sürece dâhil edilmesi, örgütsel değişkenlerin okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.
3. Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Bu yöntem sayesinde geniş katılımcı kitlesinden genel eğilimler elde edilmiş olsa da, katılımcıların

düşüncelerinin bağlamsal ve derinlemesine anlaşılması için nitel araştırma yöntemlerine de başvurulabilir. Özellikle öğretmen görüşmelerine, odak grup çalışmalarına ve gözlemlere dayalı nitel veya karma yöntemli çalışmalar, örgütsel yapıların daha ayrıntılı analizine imkân tanıyacaktır.



KAYNAKÇA

- Achor, S. (2020). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work* (Original work published 2010). Crown Business.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akdenizli, İ. (2022). *Örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akduman, G., & Yüksekbilgili, Z. (2015). İş doyumu ve iş performansı ilişkisi: Bir inceleme. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 60–75.
- Akduman, G., Dincher, J., & Karadal, H. (2023). Çalışanların iyi olma hali: Demografik kriterlere göre alt boyut analizleri. *Çalışma ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(2), 123–140.
- Akın, A., & Aytekin, G. (2019). Öğretmenlerin okula yönelik duyguları ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25(2), 105–120.
- Alparslan, Z., Kaya, T., & Yılmaz, E. (2018). İş yerinde olumlu ilişkilerin kurumsal refaha etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 45–59.
- Amabile, T., Barsade, S. G., Mueller, J., & Staw, B. M. (2004). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Arslan, M. (2018). Öğretmenlerin farklılıkları yönetim teorisine dair algıları. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 34–48.
- Aslan, M. (2020). Örgütsel mutluluk ve iş performansı ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 45–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3988720>
- Ateş, Ö. (2022). Örgütsel mutluluğun çeşitli değişkenlerle ilişkisi. *Eğitim ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 45–63.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Aycan, Z. (2008). Örgütsel adalet ve güven üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 45–60.
- Aydın, İ. (2010). Eğitim örgütlerinde liderlik ve okul başarısı ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(64), 50–68.
- Aydın, İ. (2012). Eğitim kurumlarında liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 33–45.
- Aydoğan, İ., & Deniz, M. E. (2014). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 31–46.

- Aytaç, T. (2021). Kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişki: Eğitim sektörü örneği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 11(1), 77–89.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baş, T., & Akar, H. (2014). Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 45–58.
- Başaran, İ. E. (1993). *Öğretmen ve okul yönetimi*. Yargı Yayınları.
- Bayram, F. (2020). Öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile örgütsel hoşgörü algıları arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(2), 87–105.
- Begum, N., Khan, M., & Ullah, R. (2014). Effect of positive emotions on work performance: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 112–124.
- Behrani, G. (2017). Mutluluk kavramı ve kültürel boyutları. *Kültür ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 120–135.
- Bernardin, H. J., & Cooke, D. K. (1993). Validity of a behavior-based performance appraisal technique in a simulated work setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group. <https://doi.org/10.5040/9798400682179>
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104. <https://doi.org/10.1080/09585190210131311>
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of system fairness: Mediating the influence of procedural justice on organizational outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–341. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747–758. <https://doi.org/10.1177/0146167203029006007>
- Börü, S., İslamoğlu, G., & Birsell, A. (2007). Örgütsel güven ve yönetsel güven ölçekleri geliştirme çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 45–61.
- Brockner, J., & Siegel, P. A. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390–413). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n18>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.

- Buragohain, D., & Hazarika, B. (2015). Teacher wellbeing and job satisfaction in Assam, India. *International Journal of Educational Development*, 41, 47–55.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. baskı). Pegem Akademi.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, S. (2011). The influence of working conditions on job satisfaction and organizational commitment of employees in Thai small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 225–233.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119–151). Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 420–425.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural justice, retrospective affect, and job satisfaction: A test of fairness theory. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 619–630.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (7th ed., pp. 82–95). McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>

- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1995). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Çağan, M. (2024). *Örgütsel güven ve örgütsel mutluluk ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Çakır, A. (2024). Örgüt iklimi ve örgütsel mutluluk ilişkisi. *Eğitim Yönetimi ve Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 88–105.
- Çakır, E., & Yavuz, M. (2022). Öğretmen örgütsel mutluluk ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 47(209), 123–145.
- Çakır, İ. (2024). Örgüt iklimi ve öğretmen aidiyeti: Eğitim kurumlarında bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 100–115.
- Çakır, M. (2024). Okul iklimi algısının öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu üzerindeki etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 20(1), 45–66.
- Çakır, Ö. (2006). Örgütlerde adalet algısı ve yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 61, 32–55.
- Çakır, P. (2024). *Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, B., & Doğan, Ü. (2013). Dağıtımsal adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(3), 123–138.
- Çelik, V., & Turan, N. (2002). Örgütsel adalet ve iş tatmini. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 67–84.
- Çelik, V., & Turan, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 67–82.
- Çelik, V., & Turan, S. (2014). Paydaş güveni ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 111–122.
- Çetin, H. (2019). Kıdem ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kamu sektörü örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(3), 210–225.
- Çetin, S. (2019). Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel adalet algısı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 231–246.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Adalet algısının bireysel sonuçları: Algılanan adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 33–60. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001562
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demir, A. (2015). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mutluluk düzeylerine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 89–103.
- Demir, A. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 67–82.
- Demir, K. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 271–289.

- Demir, K. (2011). Örgütsel güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 22-35.
- Demir, K. (2022). *Erdemli liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir araştırma*. Eğitimde Liderlik ve Değerler Dergisi, 6(1), 23-38.
- Demir, M. (2020). Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 45-60.
- Demir, M., & Zincirli, G. (2021). Örgütsel adaletin çalışan memnuniyetine etkisi: Kamu kurumları örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 155-170.
- Demir, M., Yıldız, M., & Arslan, S. (2017). Örgütsel adalet algısı, örgütsel güven ve iş performansı ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 14(1), 226-239.
- Demirtaş, H., & Kılıç, S. (2018). Yönetmel davranışların öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresi üzerindeki etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 13-29.
- Demirtaş, H., & Özer, M. (2007). Eğitim yöneticilerinin öğretmenlere yönelik adalet algısı ve etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 45-60.
- Demirtaş, N. (2019). Örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 123-138.
- Demirtaş, Z., & Güçlü, N. (2005). Öğretmenlerin okula yönelik duygularının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 30(138), 41-52.
- Dertlioğlu, E. (2016). Öğretmenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Eğitimde Güncel Araştırmalar Dergisi, 1(1), 1-15.
- Dertlioğlu, S. (2016). Öğretmenlerin meslektaş desteği algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-32.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003066X.55.1.34>
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dilekçi, Ş. (2013). Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve iş performansına etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 55-70.
- Dirican, A., & Erdost, H. E. (2011). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(2), 63-84.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doğan, T., & Eryılmaz, A. (2012). Pozitif psikoloji ve mutluluk. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 147-153.
- Doğan, T., & Özdevecioğlu, M. (2005). Örgütsel yaşam kalitesi ve çalışanların iş tatmini. *İş ve İnsan Dergisi*, 12(3), 47-58.

- Dönmez, B., & Özdemir, Y. (2020). Okula ilişkin duygular ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı: Bir ilişki analizi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 45-60.
- Döş, İ. (2013). Mutluluk ve yaşam tatmini. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 12-25.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7(1), 38–49.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Relationship between organizational justice and job satisfaction: A study on the Saudi organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 163-170.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. S. (2011). The impact of organizational trust on job satisfaction and turnover intention: An empirical study of government employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 101–114.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Erdogan, B. (2002). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Liderlik stillerinin etkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 123-138.
- Erdoğan, B. (2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 27(122), 36-45.
- Erdoğan, İ., & Akduman, G. (2013). Örgütsel güven ve çalışanların iş doyumu ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 45-67.
- Ergüner Tekinalp, B., & Işık, O. (2015). Okul iklimi ve öğrenci mutluluğu ilişkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(1), 1-15.
- Eser, B. (2007). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektörü örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 36(2), 75-92.
- Farhadi, H., Asghari, A., & Dastoorpour, M. (2011). Impact of organizational trust on employees' psychological well-being and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 752-761.
- Farhadi, H., Fatimah, O., Nasir, R., & Shahrazad, W. (2011). The impact of organizational justice on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in Malaysian organizations. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 1(2), 35–45.
- Farhadi, H., Fatimah, O., Nasir, R., & Shahrazad, W. S. W. (2011). The impact of organizational justice on workplace deviance. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9918–9926.
- Farhadi, P., Azizi, S. M., & Rahimnia, F. (2011). The impact of organizational justice on job burnout. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2770-2775.
- Firat, A. (2003). Adalet kavramı ve sosyal adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 52(1), 121–132. https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000000498
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Ford, J. D. (1969). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 215–235.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2001). Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400829262>
- Goleman, D. (2006). *Duygusal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Gulyani, M., & Sharma, S. (2018). Effect of reward systems on employee motivation and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Management Studies*, 5(3), 56-69.
- Gül, H., & Oktay, E. (2013). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Üniversite çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 219–240.
- Gülbahar, Y. (2017). Örgütsel adalet algısının çalışan performansına etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1-12.
- Günay, E. (2014). *İşgörenlerin adalet algıları ve örgüt içi iletişimin rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gündoğan, A. (2010). Okul yöneticilerinin adalet anlayışı ve öğretmenlerin örgütsel mutluluğu. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 56–67.
- Gündoğan, H. (2010). *Eğitim örgütlerinde örgütsel güven, iş doyum ve bağlılık ilişkisi*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3(1), 25–44.
- Gündoğan, İ. (2010). Destekleyici liderlik ve örgütsel bağlılık. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(3), 123-134.
- Gündoğan, M. (2010). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 63-76.
- Gündoğan, N. (2010). Eğitim kurumlarında motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş doyum ilişkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 187, 99–115.
- Gürbüz, S. (2020). Eğitimde iş tatmini. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 100-115.
- Gürbüz, S. (2020). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 12-29.

- Gürbüz, S. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(2), 211-230.
- Gürbüz, S. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Yöneticilere duyulan güvenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 43-64.
- Gürbüz, S. (2020). *Örgütsel güven ve örgütsel mutluluk ilişkisi: Bir alan araştırması*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(3), 233-252.
- Gürbüz, S. (2020). Örgütsel güven ve sonuçları: Bir meta-analiz çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(1), 143-172.
- Gürbüz, S., & Yüksel, A. (2008). İşyerinde duygular ve yönetimi. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 22(4), 30-45.
- Gyeltshen, T., & Beri, S. (2019). Organizational commitment and job satisfaction: A study of Bhutanese civil servants. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(1), 10-22.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and research agenda for burnout. *Burnout Research*, 5, 3-10. <https://doi.org/10.1037/ocp0000053>
- Harris, K. J. (2018). Personality and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 659-675.
- Headey, B. (2006). Subjective well-being: Recent developments in measurement, stability, and causes. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 47-68). Oxford University Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. <https://doi.org/10.1108/09513540410538831>
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208. <https://doi.org/10.1177/105268469900900301>
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. *American Journal of Education*, 110(2), 256-284.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- İçerli, L. (2016). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45(2), 74-95.

- İncekara, A. (2020). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Toplum*, 42(155), 45–62.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi: Bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3), 151–168.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, E. (2010). Örgütsel güvenin oluşumu ve sürdürülebilirliği üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1–20.
- İşleyen, E. (2011). Örgütsel güven ve iş performansı ilişkisi: Bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55–70.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahveci, İ., & Köse, E. (2019). Örgütsel sinizmin iş yeri refahı üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 1023–1037.
- Kalaycı, S., & Batı, S. (2021). Yöneticiye duyulan güvenin iş memnuniyeti ve örgütsel mutluluk üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 43–57.
- Karakış, M. (2020). Öğretmenlerin yöneticiye güveni ve örgütsel mutluluk ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(4), 325–342.
- Karakuş, M., & Çankaya, S. (2012). Örgütsel adalet algısı ve psikolojik iyi oluş ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 1–15.
- Karnak, H. (2020). Öğretmenlerin profesyonellik algısının incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 78–90.
- Kay, H., & Moçoşoğlu, S. (2018). Okul kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 17(33), 123–140.
- Kaya, H., & Yıldırım, B. (2018). Örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 47–62.
- Kaya, H., & Yıldırım, B. (2018). Örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim ve Liderlik Dergisi*, 6(1), 12–30.
- Keçeli, A. (2022). Okul iklimi ile öğretmen mutluluğu arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 145–165.
- Keçeli, A. (2022). Örgüt iklimi ve çalışan mutluluğu arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 201–220.
- Keser, A. (2018). İş tatmini, tükenmişlik ve performans ilişkisi: Eğitim sektörü örneği. *Çalışma ve Toplum*, 56(3), 1147–1171.
- Keser, A. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler. *İşletme ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 25–42.
- Keser, A. (2018). Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve mutluluğa etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 59(2), 821–842.
- Keser, A. (2018). Türkiye’de işyerinde mutluluk ve mutsuzluk: Demografik farklılıklar. *İş ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 67–82.

- Keser, H. (2018). Meslektaşlar arası güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(2), 150–166. <https://doi.org/10.32572/guntad.451708>
- Kjerulf, A. (2007/2014). *Happy hour is 9 to 5: How to love your job, love your life, and kick butt at work*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Kocatürk, M. (2021). Okul kültürü ve örgütsel güven ilişkisi. *Eğitimde Yeni Yönelimler Dergisi*, 9(2), 85–103.
- Koç, A. (2020). Cinsiyet ve iş yaşamı memnuniyeti. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 85–98.
- Koç, A., & Yazıcıoğlu, N. (2011). Yönetimsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 103–118.
- Koç, F. (2024). Demokratik tutumlar ile örgütsel güven ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eğitimde Demokratik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(1), 1–15.
- Koç, M. (2024). Etik liderlik ile örgütsel güven ilişkisi: Eğitim kurumlarında bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30(2), 87–103.
- Koç, M. (2024). Etik liderlik ve öğretmen algısı: Örgütsel güven bağlamında bir değerlendirme. *Eğitimde Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 23–40.
- Koç, R. (2024). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir eğitim araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 33–50.
- Koçak, R. (2007). Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 112–129.
- Korkmaz, T., & Demirtaş, H. (2018). Meslektaşlara güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Eğitim kurumları örneği. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43(1), 45–60.
- Korkut, A. (2019). Örgütsel adalet algısının çalışan mutluluğu üzerine etkisi: Eğitim sektörü örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 75–90.
- Korkut, D. (2019). Örgütsel sinizmin iş yeri refahına etkisi: Bir literatür incelemesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 321–338.
- Korkut, F. (2019). Kurum içi iletişim ve örgütsel güven: Okullarda bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 44(197), 65–80.
- Korkut, F. (2019). Liyakat ilkesinin çalışan motivasyonuna etkisi: Eğitim kurumlarında bir uygulama. *Personel Yönetimi Dergisi*, 21(4), 45–59.
- Korkut, F. (2019). Okul yöneticilerinin ödül ve takdir politikalarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Dergisi*, 5(3), 78–91.
- Korkut, F. (2019). Örgütsel davranış ve iş tatmini. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 40–55.
- Korkut, K. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 55–74. <https://doi.org/10.29065/usakead.653487>
- Kotaoğlu, M. (2019). Yöneticiye güvenin örgütsel mutluluğa etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 56–74.
- Köse, M. (2020). İş yerinde cinsiyet faktörü ve mutluluk. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 200–215.
- Kupersmith, J. (1983). Leadership and teacher trust in primary education. *Educational Administration Quarterly*, 19(3), 209–229.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). Sage.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1–52. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3)
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4>
- Louis, K. S., & Wahlstrom, K. L. (2011). Principals as cultural leaders. *School Leadership & Management*, 31(3), 237–258. <https://doi.org/10.1177/003172171109200512>
- Luhmann, M., & Intelisano, S. (2018). Job variety and job satisfaction: The moderating role of personality. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 105–116.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: Two works by Niklas Luhmann*. John Wiley & Sons.
- Lutterbie, J., & Jones, C. (2013). Trust in organizations: A multilevel review and integration. *Journal of Management*, 39(6), 1537–1569.
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7(3), 186–189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00355.x>
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. S., & Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91–103. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.10.002>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McKnight, D. H. (1998). *Trust in information technology: Conceptual foundations and empirical insights* (Doctoral dissertation). University of Minnesota.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588. <https://doi.org/10.2307/259295>
- Moçoşoğlu, S., & Kaya, Y. (2018). Örgütsel sessizlik ve iş yeri refahı ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 112–130.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>

- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9–16. <https://doi.org/10.1108/02683949410070151>
- Neve, J., & Ward, M. (2017). Work-life balance: A review of the meaning and its impact on employee well-being. *Human Resource Management Review*, 27(2), 267–277.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Özdemir, M. (2009). Eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde katılımcılık. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 67–79.
- Özdemir, M. (2021). Yönetim davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 45–60.
- Özdemir, M., & Demirci, K. (2016). Okul yöneticilerinin adalet yönetimi ile öğretmenlerin örgütsel mutluluğu arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 220–230.
- Özdemir, S., & Şimşek, M. (2017). Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Eğitim çalışanları üzerine bir çalışma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(3), 42–58.
- Özdemir, T. (2019). Okul yöneticilerine duyulan güvenin öğretmen mutluluğuna etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(201), 89–106.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, H. (2007). Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir çalışma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 26, 89–99.
- Özdoğan, R. (2024). Sosyal adalet liderliği ve öğretmen mutluluğu ilişkisi. *Eğitimde Adalet ve Liderlik Dergisi*, 5(1), 77–95.
- Özen, Ş. (2018). Örgütsel erdemler ve etik liderlik: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Eğitim ve Etik Dergisi*, 4(1), 23–40.
- Özgeçer, E. (2019). Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 42–55.
- Özgeçer, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 55–72.
- Özgeçer, Z. (2019). Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(1), 203–230.
- Özgüçer, T. (2019). Örgütsel adalet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 7(2), 123–135.
- Pekcan, K. (2010). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin belirleyicileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(1), 15–30.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Polat, M. (2007). Okullarda örgütsel güven ve okul iklimi ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(1), 55–72.
- Polat, M. (2009). Eğitimde paydaşların rolleri ve güven sorunları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 35(1), 29–45.
- Polat, M. (2010). Örgütsel adalet algısı ile iş doyumu arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 89–103.
- Polat, M. (2018). Eğitim kurumlarında ödül ve takdir mekanizmalarının öğretmenlerin iş tatminine etkisi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 8(1), 44–60.
- Polat, S. (2007). Örgütsel adalet ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlilik çalışması [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Polat, S. (2007). Örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *İşletme Yönetimi Dergisi*, 22(2), 15–29.
- Polat, S. (2009). Organizational justice perception levels of primary school teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 35, 195–212.
- Polat, S. (2009). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(151), 137–146.
- Polat, S. (2011). Örgütsel mutluluk ve iş performansı. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 20–33.
- Polat, S. (2018). İnsan odaklı yönetim ve örgütsel bağlılık. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 25(1), 67–81.
- Polat, S. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 375–398.
- Polat, S. (2018). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Okul yöneticilerinin adalet algısı bağlamında. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 178–195.
- Polat, S. (2018). Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve güven ilişkisi: Eğitim yöneticileri üzerine bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 95–112.
- Polat, S. (2018). Örgütsel iletişim ve öğretmenlerin güven algısı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(4), 75–91.
- Polat, S., & Çetin, İ. (2021). Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk ilişkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 65–80.
- Price-Jones, M. (2010). Sources of happiness: A study of human priorities. *Journal of Positive Psychology*, 5(4), 380–388.
- Rao, P., Vijayalakshmi, V., & Goswami, D. (2018). Age differences in workplace well-being. *International Journal of Social Sciences*, 7(1), 75–88.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rosen, S., & Jerder, J. (1977). Teacher participation in decision making and organizational trust. *Educational Administration Quarterly*, 13(1), 21–33.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2003). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 36. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Salas-Vallina, A., & Vidal, A. (2018). The impact of organizational commitment on employee happiness and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 1025–1046.
- Sarıçam, H., & Sakız, H. (2014). Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(4), 1007–1025.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). Comparing job attitudes and organizational citizenship behavior across cultures: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 42–52. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>
- Selbi, K. (2018). Motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 88–103.
- Seligman, M. E. P. (2007). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press. (Orijinal çalışma 2002)
- Seligman, M. E. P. (2009). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2020). *The hope circuit: A psychologist's journey from helplessness to optimism*. PublicAffairs.
- Sezgin, F. (2007). Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 15–28.
- Sezgin, F., & Erdoğan, C. (2015). Okula ilişkin duygular ve öğretmen performansı. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45–58.
- Sharif, S. P., Vesarat, H., & Majid, A. (2015). Job satisfaction and life satisfaction relationship. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), 123–132.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. W., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2013). Clarifying the construct of job satisfaction: What do we know and what do we still need to learn? *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 5–24.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2011). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotions and favorable outcomes at work. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Şahin, D., & Kavas, M. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bir kamu kuruluşu örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 35–58.

- Şahin, F., & Kavas, M. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: Liderlik stillerinin etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(2), 151–169.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 67–82.
- Şahin, R., & Kavas, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 12–19.
- Şahin, S., & Karaboğa, T. (2017). Öğretmenlerin meslektaşına güven algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(189), 107–121.
- Şahin, S., & Kavas, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 35–50.
- Şahin, Ş., & Kavas, M. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 85–99.
- Şişman, M. (2011). *Eğitim yöneticiliği*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tan, C. (2022). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak örgütsel güven. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(1), 66–85.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Tan, S. (2022). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1829–1843.
- Taşdan, M., & Yalçın, T. (2010). Eğitim yöneticilerinin karar alma süreçleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 123–135.
- Terzi, M. (2017). İş tatmini ve öğretmen mutluluğu arasındaki ilişki. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(2), 45–60.
- Terzi, M. (2017). *Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Oxford Mutluluk Ölçeği* [Veri seti].
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Töremen, F. (2002). Eğitim yönetiminde liderlik ve öğretmenlerin motivasyonu. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(2), 45–57.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308–331. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005493>
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66–92. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0024>
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Türkmen, M., & Koç, H. (2019). İşlemsel adalet ve iş tatmini ilişkisi: Eğitim sektörü örneği. *Eğitim ve Psikoloji Dergisi*, 25(3), 45–60.
- Tütüncü, Ö., & Yıldız, S. M. (2020). Paydaş güveni ve örgütsel bağlılık: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 45(201), 45–61.

- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>
- Uçar, M. (2016). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 67–85.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uçar, Y. (2016). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 45–58.
- Uğur, M. (2009). İş yerinde cinsiyet ayrımcılığı ve etkileri. *Sosyal Politika Dergisi*, 7(3), 120–135.
- Uğur, M. (2018). Dünya mutluluk raporu ve Türkiye'nin konumu. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 20–35.
- Uysal, A. (2022). Mental iyi oluş ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir çalışma. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 9(1), 103–121.
- Uysal, E. (2022). Örgütsel adalet ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir inceleme. *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*, 12(1), 23–38.
- Vesarat, A. S., Sharif, S. P., & Majid, A. H. (2014). Workplace happiness: An integrated conceptual framework. *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 4(4), 35–41.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0033967>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. (2020). *The psychology of happiness at work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315108452>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
- Williams, S., Khan, Z., & Waters, L. (2015). Psychological capital, organizational well-being and organizational commitment in Australia. *Journal of Applied Management and Investments*, 4(3), 163–171.
- Wright, T. A., Bonett, D. G., & Sweeney, D. A. (1993). Mental health and job satisfaction: A test of the person-environment fit model. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265–279.
- Yaprak, Z. (2024). Psikolojik iklimin örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Psikoloji ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 38–53.
- Yıldırım, A. (2010). Örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 8(2), 45–62.
- Yıldırım, F., & Gülşen, C. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel mutluluk ilişkisi: Eğitim kurumlarında bir uygulama. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 46(206), 117–131.

- Yıldız, A., & Yılmaz, M. (2017). Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişki. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 32(75), 49–64.
- Yıldız, K., & Yıldız, F. (2020). Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini: Eğitim çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 45(202), 55–72.
- Yıldız, M. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 101–119.
- Yıldız, M., & Çelik, V. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25(1), 98–115.
- Yıldız, S. (2010a). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(2), 33–48.
- Yıldız, S. (2010b). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 253–270.
- Yıldız, S. (2010c). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Adalet algısının etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(3), 419–440.
- Yıldız, T. (2010). Örgütsel mutluluk ve çalışan davranışları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 44–63.
- Yılmaz, A. (2017). Yöneticiye güven ve örgütsel mutluluk ilişkisi: Bir alan çalışması. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 67–85.
- Yılmaz, E., & Altinkurt, Y. (2012). Okula ilişkin duyguların öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonu üzerindeki etkisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 109–123.
- Yılmaz, E., & Arslan, F. (2015). Öğretmenlerin iş doyumu ve yönetsel davranış algısı. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 75–88.
- Yılmaz, K. (2005a). Öğretmenlerin örgütsel güven algısı ve örgüt iklimi ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(3), 85–98.
- Yılmaz, K. (2005b). Örgütsel güven kavramı: Yönetimsel bir bakış. *Milli Eğitim Dergisi*, 167, 104–118.
- Yılmaz, K. (2005c). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(1), 107–120.
- Yılmaz, K. (2005d). Örgütsel güven: Bir kavramsal çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 179–190.
- Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okullarında örgütsel güven düzeyi. *Eğitim ve Bilim*, 31(139), 70–77.
- Yılmaz, M., & Özdemir, S. (2019). Örgütsel adaletin örgütsel güvene etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(198), 102–119.
- Yılmaz, Ö. (2006). Örgütsel güven ölçeğinin geliştirilmesi ve faktör yapısının incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 63–75.
- Yılmaz, S. (2005). Eğitimde paydaşların rolü ve etkileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 71–85.
- Yılmaz, S. (2020). Meslektaş güven ve iş performansı arasındaki ilişki: Eğitim sektörü örneği. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 12(4), 90–105.
- Yücekaya, A., & Polat, M. (2020). Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 55–69.

- Yücekaya, A., & Polat, S. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 16(1), 1–19.
- Yücekaya, F., & Polat, S. (2020). Kurumsal aidiyetin iş doyumuna etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 85–98. <https://doi.org/10.26466/opus.635147>
- Yücekaya, M., & Polat, S. (2020a). İş tatmininin örgütsel güven ve mutluluk üzerindeki etkisi. *İşletme ve Ekonomi Dergisi*, 27(2), 250–270.
- Yücekaya, M., & Polat, S. (2020b). Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Yapısal eşitlik modeli yaklaşımı. *Ege Akademik Bakış*, 20(1), 1–16.
- Yücekaya, P., & Polat, D. D. (2020). Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Eğitimde Yönetim ve Liderlik Dergisi*, 4(2), 35–58.
- Yücel, A. (2000). Kurumsal güven ve yönetim anlayışı ilişkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 55–72.
- Yücel, İ. (2010). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 91–111.
- Yüksel, S. (2018). Etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir inceleme. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 125–144.
- Yürür, S. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Eğitim sektörü örneği. *Eğitim ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 78–91. <https://doi.org/10.18394/iid.873888>
- Zhong, J. (2013). School climate and teacher satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 563–576.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu anket formu Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde yürütülmekte olan “Örgütsel Adaletin, Örgütsel Mutluluğa Etkisinde, Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü “adlı tez çalışması için yapılmaktadır. Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci “bölüm kişisel bilgi formu” ikinci bölüm “Örgütsel Güven” , üçüncü bölüm “Örgütsel Adalet” ve dördüncü bölüm “ Örgütsel Mutluluk ölçeği” bölümünden oluşmaktadır.

Formda yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra sizin için en uygun olan seçeneği, ilgili yerlere işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Teşekkür ederim. Saygılarımla.

Meral KUK

Araştırmaya gönüllü olarak katılıyorum ()

KİŞİSEL BİLGİ FORMU				
Cinsiyet	() Kız	() Erkek		
Mesleki Kıdem	() 1-5 Yıl	() 6-10 Yıl	() 11-20 Yıl	() 21 ve Üstü
Öğrenim Durumu	() Lisans	() Lisans Üstü		

EK-2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ					
S.N O	Lütfen, aşağıdaki ifadelerle ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz.	1 Hiçbir	2 Çok	3 Orta	4 Her
1	Okul müdürüne güvenirim				
2	Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim				
3	Bu okuldaki öğrencilere güvenirim				
4	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim				
5	Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim				
6	Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem				
7	Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım				
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağılırlar				
9	Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir				
10	Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır				
11	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim				
12	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir				
13	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır				
14	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim				
15	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar				
16	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım				
17	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır				
18	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım				
19	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar				
20	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım				
21	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım				
22	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır				

EK-3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ						
Aşağıda okulunuzda örgütsel adaleti nasıl algıladığınıza dair sorular yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Okul yöneticilerimizin ders programımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum .					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					

14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					

16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

EK-4. Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ)

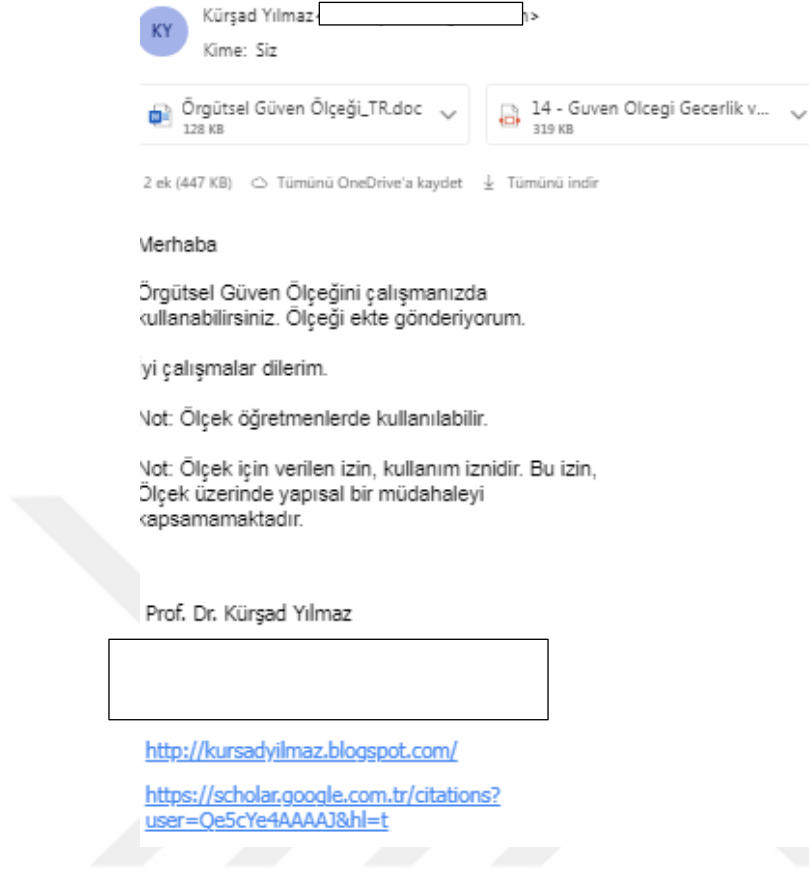
S.NO	ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ	(5) Tamamen Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum	(2) Katılmıyorum	(1) Kesinlikle Katılmıyorum
	Sayın katılımcı; Aşağıda örgütsel mutluluğa ilişkin ifadeler ve ilişkili dereceler yer almaktadır. Kendi okulunuzu dikkate alarak ifadelere katılma derecenizi “X” işareti ile belirtiniz.					
1	Okul müdürünün tüm öğretmenleri karar sürecine katması					
2	Okul müdürünün tüm personele değer vermesi					
3	Okul müdürünün denetimlerinin öğretmenleri destekleyici nitelikte olması					
4	Çalışmalarımın okul yönetimi tarafından takdir edilmesi					
5	Okul müdürünün öğretmenlerle açık iletişim kurması					
6	Okul müdürünün etkili iletişim becerilerine sahip olması					
7	Okul müdürünün öğrencilerim için yaptığım özverili çalışmaların farkında olması					
8	Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları					
9	Okul yöneticilerinin öğretmenlere değer vermeleri					
10	Okul müdürünün öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirirken adil davranması					
11	Okul yönetiminin yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere tarafsız bir şekilde uygulaması					
12	Okul müdürünün tüm öğretmenlere nazik davranması					
13	Okul yöneticilerinin okul çalışanlarının duygularını dikkate alması					
14	Okul yöneticilerinin yönetsel etkinliklerde personelin fikirlerine önem vermesi					
15	Okul yöneticilerinin velilerden gelen baskılara karşı öğretmenlerin yanında yer alması					
16	Okul yönetimine güveniyor olmam					
17	Okulda kurallarının açık bir şekilde ifade edilmesi					
18	Öğrencilerimin beni sevmesi					
19	İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması					
20	İş arkadaşlarımla işbirliği içinde olmak					
21	Velilerle ilişkilerimin iyi olması					

22	İş arkadaşlarım tarafından seviliyor olmak					
23	Okul müdürünün mesleki gelişimimi desteklemesi					
24	Okulda kendimi evimde gibi hissetmek					
25	İşimi özgürce yapabiliyor olmak					
26	İşimi keyif alarak yapıyor olmak					
27	Okulumda yeteneklerimi ortaya çıkartacak fırsatların olması					
28	Okula her sabah büyük bir istekle gelmek					
29	Okulumda çalışıyor olmaktan mutlu olmak					
30	Okulda kendimi enerji dolu hissetmek					
31	Emekli olana kadar bu okulda çalışmayı istiyor olmak					

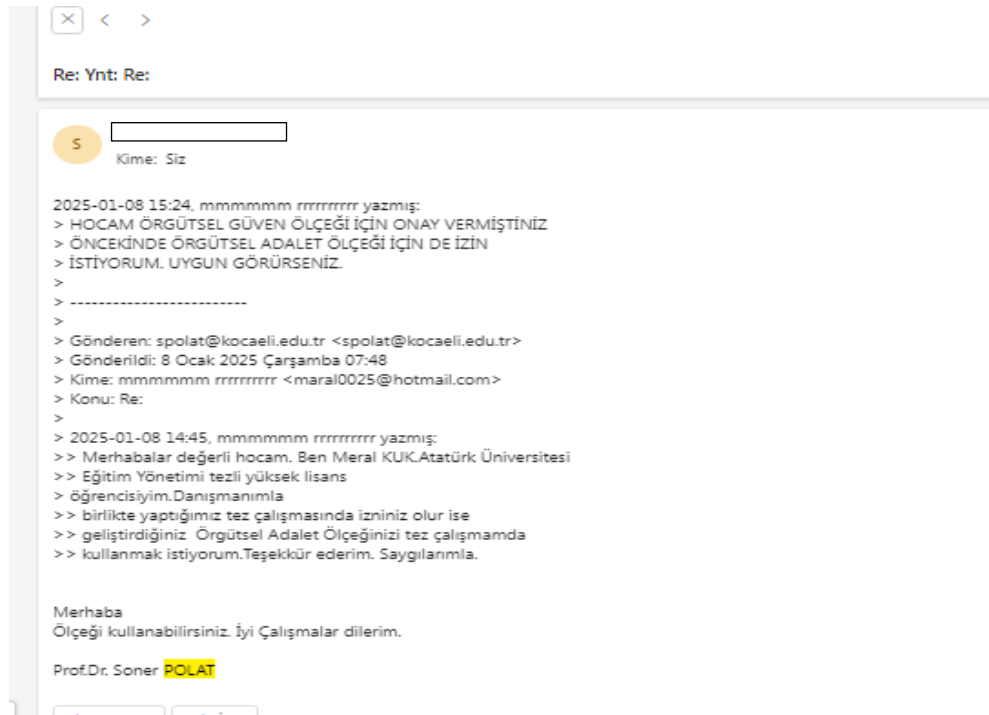


EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler

Örgütsel Güven Ölçeği



Örgütsel Adalet Ölçeği



Örgütsel Mutluluk Ölçeği

Re:



pınar çakır

Kime: Siz

Yanıtla

Tümünü yanıtla

İlet



...

10.01.2025 Cum 08:10

13.01.2025 Pzt 15:53 tarihinde yanıtladınız

Kullanabilirsiniz hocam. Kolaylıklar diliyorum

10 Oca 2025 Cum, saat 12:21 tarihinde mmmmmmm rrrrrrrrrr <[redacted]> şunu yazdı:

Merhabalar değerli hocam. Ben Meral KUK. Atatürk Üniversitesi Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Danışmanımla birlikte yaptığımız tez çalışmasında izniniz olur ise Dr. Yaşar Yavuz ile birlikte geliştirdiğiniz Örgütsel Mutluluk Ölçeğinizi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Teşekkür ederim. Saygılarımla.

Yanıtla

İlet

EK-6. MEB Ölçek Uygulama İzni



Vali Vefik Kitapçigil İlkokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2025.021737

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 703896

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: MERAL KUK

Araştırmanın Adı: ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örnekleme / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Vali Vefik Kitapçigil İlkokulu

Uygulama Yapılacak Birim: İlkokul

Uygulama Yapılacak İl: ERZURUM

Veri Toplama Aracının Başlığı: ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 08.04.2025

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 08.04.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni ERZURUM İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için <https://arastirmalizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula> bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi -

EK-7. Etik Kurul Onay Belgesi

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti : Etik Kurul
Toplantının Tarihi : 03.03.2025
Toplantının Sayısı : 02

Karar-03: Danışmanlığını Doç.Dr. Ahmet AYIK'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Meral KUK'un "Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde, Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili etik kurul onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçen "Örgütsel Adaletin Örgütsel Mutluluğa Etkisinde, Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü" isimli tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

(e-imza)
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Birim Etik Kurul Başkanı

(e-imza)
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

(e-imza)
Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Mustafa CİHAN
Raportör



ÖZ GEÇMİŞ

..... yılında’un ilçesinde dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini Oltu’da tamamladı. 2010 yılında Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğini bitirdi. Aynı yıl Erzurum’un Köprüköy İlçesine bağlı Buğdaylı Köyü İlkokulu’nda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladı. 2011-2015 yılları arası Buğdaylı İlkokulu’nda Müdür Yetkili Öğretmen olarak görev yaptı. 2015 Yılında Erzurum Kocatepe İlkokulu’na Müdür Yardımcısı olarak atandı. 2021 yılında Erzurum Şükrüpaşa Şehit Kadir Kayveni İlkokulu’na Müdür Yardımcısı olarak atandı ve halen bu okulda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Görevi süresince çeşitli projelerde yürütücü ve katılımcı olarak görev aldı. Evli ve iki çocuk annesidir.