



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT İKLİMİNİN POLİTİK DAVRANIŞLARA OLAN  
ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN  
ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan**

Umut AKTAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2017

ÖRGÜT İKLİMİNİN POLİTİK DAVRANIŞLARA OLAN ETKİSİNDE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: ..... / ..... / .....

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Sema POLATCI

Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

.....  
.....  
.....  
.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
...../...../..... tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Prof.Dr.Mustafa ÇOLAK  
Enstitü Müdürü: .....Enstitü Müdürü



## ETİK İLKELERE UYULDUGUNA İLİŞKİN YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgüt İkliminin Politik Davranışlara Olan Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırđ düşecek bir yardıma başvurmaksızđn yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu namusum ve onurumla doğrularım.

20/06/2017

Umut AKTAş

## TEŞEKKÜR

Hem ders dönemimde hem de tez dönemimde kendimi geliştirmeme, sabrı öğrenmeme ve beni akademik bir dil geliştirmem için teşvik eden, bana katlanan danışmanım, yol göstericim sevgili hocam Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e samimi duygularıyla teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca önce ders dönemimde verdikleri emeklerin yanında tez jürisinde rehberlik ve yardımda bulunan sevgili hocalarım Doç. Dr. Sema POLATCI ve Yrd. Doç. Dr. M. Said DÖVEN'e ve tez jürisinde bulunarak rehberlik ve yardımda bulunan Yrd.Doç.Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen, kahrımı çok çeken sevgili Babam Nusret AKTAŞ'a, tez hazırlık aşamasında yardımları dokunan Nezlim GÜREL ve Yücel BULUT'a teşekkür ederim.

Umut AKTAŞ

Tokat, 2017

## ÖZET

Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandıran ve bu kimlik vasıtasıyla örgütleri diğer örgütlerden ayıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen özellikler bütünüdür. Örgütün geçmişinden gelen kültürü ile bugününün harmanı olan örgüt iklimi örgüt ortamının havasını belirler.

Politik davranışları ise belirli hedefler için dolaylı veya doğrudan bir mücadele içinde olan örgüt çalışanlarının bu hedeflerini gerçekleştirmek için başvurdukları meşru veya gayri meşru davranışlar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Bu hedefleri gerçekleştirmek için sergilenen davranışların sınırı olmayabilir. Politik davranışlar örgüt ikliminin örgütlerde oluşturduğu atmosferin etkisiyle az veya çok sergilenebilir, olumlu veya olumsuz etkileri olabilir.

Örgütsel adalet, çalışanların kazanılmış hakların dağıtımını ve bu dağıtım sürecinin adil olup olmadığını nasıl ve ne kadar algıladıklarını belirler. Çalışanlar bu süreçleri adil olarak algıladıkları bu doğal olarak davranışlarına da yansır, örgütü içselleştirmelerini de sağlar. Günümüzde örgütlerin kazanımları adil dağıtması tek başına yeterli olmuyor bu kazanımların dağıtım süreçlerinin de adil olması ve çalışanlara bu adaletin hissettirilmesi de önem kazanıyor. Tüm süreçlerinde adil olan bir örgütte çalışanlar olumsuz tavırlar ve davranışların içine çok girmezler.

Bu araştırmada bir kamu kurumunun ve çalışanlarının örgüt iklimi ve buna bağlı olarak politik davranış ve bu ikisi arasındaki bağlantı olan örgütsel adalet kavramları ile ilgili düşündükleri ve sergiledikleri davranışlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketler Gıda, Tarım ve Hayvancılık Ağrı İl Müdürlüğünde görevli 131 çalışan ile yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt iklimi çalışanların politik davranışlar sergilemelerine etkide bulunur. Algılanan örgütsel adalet ise aracılık etkisi göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Politik Davranış, Örgütsel Adalet, Kamu Kurumu, Regresyon Analizi, Aracılık Etkisi.

## ABSTRACT

Organizational climate is the whole of features bring organization character and distinguish other organizations by means of this character, affect behaviors of employees. Organizational climate which is combination of culture comes from past of the organization and the present determines atmosphere of organizational environment.

Political behaviors can be described that the whole of legal or illegal behaviors are acted by organizational employee having in a direct or indirect struggle for specific aims with a view to realize this aims. Behaviors which are acted with a view to realize this aims may not have boundary.

Organizational Justice determines vested rights belonging to employees distribution and how and how much the distribution are perceived whether fair or not. If employees perceive these processes fair, naturally this will be reflected in their behaviors and they internalize the organization. At the present time, distribution of the vested rights by organizations fair isn't adequate only, being processes of the vested rights fair and making this justice feel to employees become crucial as well. Employees don't act negative attitude and behaviors in a organization which is fair at the whole processes.

In this research, thoughts and acted behaviors of a public institution and its employees related to the Organizational Climate and correspondingly, on politic behavior and Organizational Justice that is the connection between them were assessed. Also, questionnaire technique was made in the research. Questionnaires were made on 131 employees in Ağrı Provincial Directorate is subsidiary of Ministry of Food, Agriculture and Livestock. According to results of Regression analysis, Organizational Climate effected acting politic behaviors of employees. Also, perceived Organizational Justice had a mediating impact.

**Keywords:** Organizational Climate, Politic Behavior, Organizational Justice, Public İstitution, Regression Analysis, Mediating İmpact

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK İLKELERE UYULDUGUNA İLİŞKİN YEMİN METNİ .....	i
TEŞEKKÜR .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>I. BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. İklim Kavramı.....	3
1.2. Örgüt İklimi Kavramı .....	4
1.3. Örgüt İkliminin Önemi .....	6
1.4. Örgüt İklimini Ortaya Çıkaran Faktörler .....	8
1.5. Örgüt İkliminin Boyutları .....	10
1.6. Örgüt İklimi Tipleri .....	18
1.7. Örgüt İkliminin Özellikleri .....	19
1.8. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	20
<b>II. BÖLÜM: POLİTİK DAVRANIŞ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Güç Ve Politika Kavramları .....	23
2.2. Politik Davranış Kavramı .....	25
2.3. Politik Davranış Boyutları .....	29
2.4. Neden Politik Davranış Sergilenmek İstenmektedir? .....	31
2.5. Politik Davranışın Uygulayıcıları .....	32
2.6. Politik Davranışın Uygulama Araçları .....	34
2.7. Politik Davranış İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	39
<b>III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>	<b>42</b>
3.1. Adalet Kavramı.....	42
3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	42
3.3. Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	44
3.4. Örgütsel Adalet Teorileri .....	45

3.4.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	49
3.4.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi .....	49
3.4.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi.....	49
3.4.1.3. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi .....	52
3.4.1.4. Statü Değer Teorisi .....	53
3.4.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi .....	53
3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri .....	53
3.4.2.1. Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi.....	53
3.4.2.2. Lerner'ın (1977) Adalet Güdüsü Teorisi .....	54
3.4.3. Reaktif Süreç Teorisi .....	54
3.4.3.1. Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teorisi .....	55
3.4.4. Proaktif Süreç Teorisi .....	55
3.4.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi.....	55
3.5. Örgütsel Adalet Boyutları.....	56
3.5.1. Dağıtım Adaleti .....	57
3.5.2. Prosedür Adaleti .....	58
3.5.3. Etkileşim Adaleti .....	58
3.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	60
<b>IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>64</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	64
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	64
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	64
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	65
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	65
4.3.1. Evren ve Örneklem .....	65
4.3.2. Veri Toplama Araçları .....	66
4.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği.....	66
4.3.2.2. <i>Politik Davranış Ölçeği</i> .....	67
4.3.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	67
4.3.2.4. Kişisel Bilgi Soruları .....	68
4.3.3. Verilerin Analizi .....	68
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	68



4.5. BULGULAR.....	69
4.5.1. Örneklemeye İlişkin Genel Bulgular.....	69
4.5.2. Güvenilirlik Testi.....	72
4.5.3. Geçerlilik Testleri.....	73
4.5.4. Fark Analizleri.....	74
4.5.4.1. Örgüt İkliminin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri.....	74
4.5.4.1.1. Örgüt iklimi ve Cinsiyet.....	74
4.5.4.1.2. Örgüt iklimi ve Yaş.....	75
4.5.4.1.3. Örgüt İklimi ve Medeni Durum.....	76
4.5.4.1.4. Örgüt İklimi ve Eğitim Durumu.....	77
4.5.4.1.5. Örgüt İklimi ve Çalışma Süresi.....	78
4.5.4.2. Politik Davranışın Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri.....	79
4.5.4.2.1. Politik Davranış ve Cinsiyet.....	79
4.5.4.2.2. Politik Davranış ve Yaş.....	79
4.5.4.2.3. Politik Davranış ve Medeni Durum.....	80
4.5.4.2.4. Politik Davranış ve Eğitim Durumu.....	81
4.5.4.2.5. Politik Davranış ve Çalışma Süresi.....	82
4.5.4.3. Örgütsel Adaletin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri.....	83
4.5.4.3.1. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet.....	83
4.5.4.3.2. Örgütsel Adalet ve Yaş.....	84
4.5.4.3.3. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum.....	85
4.5.4.3.4. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu.....	85
4.5.4.3.5. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi.....	86
4.5.5. Hipotezlere İlişkin Genel Bulgular.....	87
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>115</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1.1. Örgüt İklimi ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar .....	22
Tablo 2.1. Örgütsel Politikanın Tanımı .....	25
Tablo 3.1. Adalet Teorisi Kategorileri ve Bunları Açıklayan Sorular .....	46
Tablo 3.2. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi .....	47
Tablo 3.3. Girdi ve Sonuçlara Örnekler .....	50
Tablo 3.4. Dağıtım Adaleti Teorileri .....	57
Tablo 3.5. Etkileşimsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması .....	59
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Boyutları .....	60
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar .....	62
Tablo 4.1. Kavramlarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
Tablo 4.2. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	70
Tablo 4.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları .....	71
Tablo 4.4. Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımları .....	71
Tablo 4.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	71
Tablo 4.6. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	72
Tablo 4.7. Kavramların Cronbach Alpha Katsayıları .....	73
Tablo 4.8. KMO değerleri ve açıklamaları .....	73
Tablo 4.9. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçlar .....	74
Tablo 4.10. Cinsiyete Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları ....	74
Tablo 4.11. Cinsiyete Grupları ile Örgüt İklimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	75
Tablo 4.12. Yaşa Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	75
Tablo 4.13. Örgüt İklimi İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu .....	76
Tablo 4.14. Medeni duruma Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	76
Tablo 4.15. Medeni Durum ile Örgüt İklimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	77

Tablo 4.16. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	77
Tablo 4.17. Eğitim Durumları ile Örgüt İklimi Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	77
Tablo 4.18. Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	78
Tablo 4.19. Çalışma Süreleri ile Örgüt İklimi Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	78
Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	79
Tablo 4.21. Cinsiyete Grupları ile Politik Davranışa İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	79
Tablo 4.22. Yaşa Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	80
Tablo 4.23. Politik Davranış İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu .....	80
Tablo 4.24. Medeni duruma Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	81
Tablo 4.25. Medeni Durum ile Politik Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	81
Tablo 4.26. Eğitim Durumuna Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	81
Tablo 4.27. Eğitim Durumları ile Politik Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	82
Tablo 4.28. Çalışma Sürelerine Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	82
Tablo 4.29. Çalışma Süreleri ile Politik Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	83
Tablo 4.30. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	83
Tablo 4.31. Cinsiyete Grupları ile Örgütsel Adalet İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	84
Tablo 4.32. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	84
Tablo 4.33. Örgütsel Adalet Algılamaları İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu .....	84
Tablo 4.34. Medeni duruma Göre Örgütsel Adalet Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	85
Tablo 4.35. Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	85

Tablo 4.36. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	86
Tablo 4.37. Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	86
Tablo 4.38. Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	87
Tablo 4.39. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	87
Tablo 4.40. Örgüt İklimi İle Politik Davranışlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	88
Tablo 4.41. Örgüt İkliminin Politik Davranış Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	89
Tablo 4.42. Örgüt İklimi İle Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	89
Tablo 4.43. Örgüt İkliminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	90
Tablo 4.44. Örgütsel Adalet İle Politik Davranışlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 4.45. Algılanan Örgütsel Adaletin Politik Davranış Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 4.46. Örgüt İklimi-Örgütsel Adalet-Politik Davranış Korelasyon Tablosu .....	92
Tablo 4.47. Regresyon ve Aracılık Tablosu .....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1. Örgüt ikliminin örgüte etkisi .....	8
Şekil 2. 1. Politikanın unsurları, politika yapma süreci ve politik düzeyde analiz yapabilme .....	28
Şekil 2. 2. Kişilik Özelliklerinin Politik Davranış Üzerindeki Özellik Etkilerinin Araştırılması için Bütüncül Bir Çerçeve .....	29
Şekil 2. 3. Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması .....	36
Şekil 3. 1. Örgütsel adaletin bütünleyici bir modeli .....	44
Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	69

## GİRİŞ

Temel amaçları kar etmek olan örgütlerin bu amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına işi sevdirebilmeleri, onların işe aşkla şevkle bağlı olmalarını sağlayabilmeleri gerekmektedir. Günümüz değışen ve gelişen dünyasında örgütler artan rekabet koşulları karşısında ayakta kalabilmek ve yenilenmeler yaşayarak gelişebilmek için kendi iç dinamiklerinin farkına varmak ve bu iç dinamikleri etkin ve verimli kullanmak zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır. Bu durum örgütlerin iklim, politik davranış ve adalet bazlı çalışmaları dikkatle incelemelerine ve bu çalışmaları kendi örgütlerine uygulamaya çalışmalarına vesile olmuştur. Bu çalışmaları inceleyen örgütler, rekabet ortamında ayakta kalabilmenin en önemli yollarından birinin kendi çalışanlarına değer vermek, çalışanlarına karşı adil davranmak olduğunu fark etmişlerdir.

Örgüt iklimi, örgütlerin psikolojik ortamlarıdır. Örgütte oluşan hava, sinerji, duygusal kırılmalar, samimiyet vb. durumlar örgüt ikliminin temelini oluşturur. Örgüt iklimini belirleyen temel faktör ise, çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algı benzerlikleridir. Kimi örgütlerde olumlu bir algılama söz konusu olur bu da çalışanların verimlilik ve etkinliklerine yansır. Bu algılama bazı duygular ve bu duyguların durumu, şiddeti ile olur. Bu duyguların hissedilme durumu veya şiddetine göre olumlu veya olumsuz bir örgüt ikliminden söz edilebilir. Çalışanların örgüt iklimini nasıl veya ne ölçüde algıladıkları örgütte ki hal ve hareketlerine etki eder. Bu durumda kısa vadede örgüt içi uyum veya uyumsuzluğu, uzun vadede ise başarı veya başarısızlığı getirir.

Günlük yaşamımızda çeşitli hedefler belirler ve bu hedefler doğrultusunda mücadele ederiz. Bu hedefleri gerçekleştirmek için bazen planlı bazen de bilinçaltı düzeyinde oluşturulan davranışlar sergileriz. İşte planlı, bir amaca hizmet eden davranışlarımız politik davranış kapsamına girmektedir. Babasına alacağı pamuk şeker için şirinlik yapan çocuk, örgütte yükselmek için yöneticisinin gözüne girmeye için çabalayan çalışan, annesinden izin koparmak için bulaşık yıkayan kız, kendi ideolojisini yaymak için kitlelere ikircikli davranan siyasetçi birer politik davranış örneğidir. Dikkat edilirse bu davranışların ortak noktası kişisel çıkar elde etmektir. Politik davranışlar sonucunda örgütlerde kazanımlar elde edebilir ancak temel nokta kişisel çıkarları elde etmektir. Politik davranışlar sergileyenler örgüt içinde sergilenmesi meşru olan davranış

normlarının dışına da çıkabilir. Kazanımları elde etmek için her türlü davranış sergilenme durumu olabilir.

İlk insandan bu zamana kadar adalet-adil olmak hemen hemen tüm toplumların ilk ve en önemli konularından biri olmuştur. Örgütsel adalet ise örgüt kuramının yapıtaşlarından biri olmuştur. Çalışanların örgüt kazanımlarının dağıtımını, dağıtımın yöntemini ve örgütün onlara karşı davranışını adalet ekseninde yorumlamaları olan örgütsel adalet bir örgütün çalışanına emeği karşılığında verdiği değeri ölçer. Çalışanların örgütlerinden emeklerinin karşılığı olarak bekledikleri ile onlara verilenler arasında ki oran çalışanların ne kadar daha verimli ve etkin çalışacaklarını da gösterir. Beklentilerin makul düzeyde karşılanmadığı örgütlerde düşük performans, mutsuzluk ve çatışma durumu görülebilir.

Örgütlerin iklimlerinin politik davranışlara yaptığı etkide algılanan örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışma Ağrı ilinde bir kamu kurumunda yapılmıştır. Araştırmanın amacı örgütlere yol gösterici olmak, örgütlerin iklimlerini çalışanlar için yaşanabilir kılmak, politik davranışların örgütlere zararlarını önlemek ve örgütlerde adaletin temel alındığı süreçlerin uygulanması için çeşitli öneriler sunarak örgütlerin verimli ve etkin bir çalışma yapmasını sağlamak olarak düşünülmüştür.

Çalışmanın birinci bölümünde iklim ve örgüt iklimi kavramları, örgüt iklimini önemli kılan durumlar ve önemi, örgüt iklimini ortaya çıkaran faktörler, örgüt ikliminin boyutları ve tipleri, örgüt ikliminin özellikleri ve örgüt iklimi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, politik davranış kavramı güç ve politika ekseninde anlatılmıştır. Politik davranışın boyutları, uygulayıcılar ve uygulama araçları, neden politik davranış sergilenir ve politik davranış ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin sonuçları, örgütsel adalet teorileri ve boyutları detaylı olarak ele alınmıştır. Yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, örgüt ikliminin politik davranışlara etkisi ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolü bir anket aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanarak bu çerçevede çözüm yolları ortaya konulmuştur.

## I. BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ

Çalışmanın bu bölümünde; iklim kavramı, örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin önemi, örgüt iklimi kavramının ortaya çıkış nedenleri, örgüt iklimin boyutları, örgüt iklimi tipleri ve örgüt ikliminin özellikleri üzerinde durulacaktır.

### 1.1. İklim Kavramı

İklim (climate) kavramı, köken itibariyle Yunanca bir sözcük olup “eğilim”, “yönelme” gibi anlamlara gelir. Ayrıca fiziksel olaylar olan ısı, basınç, sıcaklık gibi kavramları anlatmaktadır. Ancak örgütsel davranış açısından iklimin sosyal bilimlerdeki tanımları önemlidir.

Örgütsel davranış literatüründe “iklim” örgüt mensuplarının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini anlatmaktadır (Gilmer, 1971: 27). Bir başka tanıma göre iklimler, özellikle örgütlerin resmi ve gayri resmi prosedürlerinin, politikalarının ve uygulamalarının ortak algılamaları olarak anlaşılmaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 180). Diğer bir tanıma göre iklim, bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların, çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır (Şişman, 2001: 47).

Tagiuri örgüt ikliminden önce iklim kavramına açıklık getirmeye çalışmıştır. Tagiuri’ye göre bireylerin ya da grupların davranışlarındaki amaçların hesaplanmasında iklim kavramı çevre, durum, koşul, alan ve davranış ortamı, kültür, sosyal sistem ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha yararlıdır. İklim kavramı, türdeş kavramlar arasında önemli bir role sahip analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı şöyle tanımlanmaktadır; iklim, ortamda bulunanlar tarafından sınırlanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen çevrenin görece olarak süre gelen kalitesidir (Halis ve Uğurlu, 2008: 104,105).

Schein’e (1997: 9) göre ise iklim, bir örgütün üyelerinin birbirleriyle, müşterilerle ve örgüt dışından diğer insanlarla etkileşim yolu ve fiziksel çevrenin oluşturduğu histir. Kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bir ürünü olan örgüt iklimi,



örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi ile örgüt çalışanlarının gereksinimlerinin karşılanması arasındaki orandan da etkilenir (Bursalıoğlu, 2002: 24).

## 1.2. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi teriminin araştırılması ve kullanılması 1960'larda başlamıştır. İlk zamanlarda örgüt kültürü kavramıyla karıştırılmıştır. Ancak çalışmalar yapıldıkça iki kavram arasında ortak noktalar olmasına rağmen farklı kavramlar olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt iklimi kavramının temelinin ise Lewin oluşturmaktadır. Kurt Lewin ve arkadaşları 1939 yılında, farklı liderlik tarzlarının verimliliği farklı şekillerde etkileyen "sosyal iklim" kavramını oluşturduğunu savunmuşlardır (Schneider vd., 1996: 3). Lewin'in insan ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel nokta olmuştur. Halpin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır (Halis ve Uğurlu, 2008: 103). Örgüt iklimi ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar aşağıda verilmiştir:

Örgüt iklimi konusunda çalışmalarda bulunan araştırmacılar bu kavramın tanımlanmasında görüş ayrılıklarına düşmüşlerdir. Water ve arkadaşları ile Clark gibi araştırmacılar, örgüt ikliminin örgütteki çalışanların algılarıyla ilgili olduğunu belirtirler. Bu görüşe katılmayan Kundu, Schneider, Arslan gibi araştırmacılar ise örgüt ikliminin örgütteki var olan unsurlar üzerinden tanımlanması gerektiğini belirtirler.

Water vd., (1974: 465) çalışanların algılarının daha önemli olduğunu düşünmüşlerdir. Yazarlara göre personelin çalışırken örgüt içinde bireysel olarak algıladıkları ve bu algılarının örgütsel davranışlarını belirleyecek kadar etkili olan özelliklerin tümüne örgüt iklimi denir. Yapılan başka bir çalışmada da bireylerin algılarının iklim çalışmalarının odak noktası olduğu belirtilmiştir (Clark, 2002: 94). Örgüt ikliminde bireysel algıların daha önemli olduğunu savunan araştırmacılardan Batlis'e göre, örgüt iklimi şu özelliklerden oluşur (Batlis, 1980: 233):

1-Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.

2-İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.

3-Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.

4-İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

Kundu, Schneider, Brief, Guzzo ve Barbera gibi araştırmacılar ise örgüt ikliminin tanımlamasında bireysel algılardan ziyade örgütteki özellikler üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılar örgüt iklimini şu şekilde tanımlamışlardır:

Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleridir (Taymaz, 2003: 73). Forehand ve Gilmer araştırma çalışmalarında örgüt iklimini, (a) örgütü tamamlamak ve diğer örgütlerden ayırmak, (b) zamanla nispeten kalıcı, (c) örgütteki insanların davranışlarını etkilemek şeklinde birtakım özellikler olarak tanımlamışlardır (Kundu, 2007: 100). Yine başka bir çalışmada, örgüt üyelerinin iklim hakkında yaptıkları çıkarımlar, dayandıkları politikalara, uygulamalara, usullere ve rutinlerin yanı sıra, umulan, ödüllendirilen ve desteklenen davranış türlerine de dayalıdır denmiştir (Schneider vd., 1996: 2).

Arslan'a (2004: 204) göre örgüt iklimi, örgütü farklı kılan, ona kimlik kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve algılandığı için çalışanların davranışlarına etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin toplamıdır.

Örgüt kültürünün ve ikliminin güçlülüğüne ilaveten kültürün ve iklimin içeriği de sosyalizasyondaki, oryantasyondaki ve örgüt içi eğitimdeki giriş süreçlerinin tam olarak neye odaklanması gerektiğini etkilemektedir (Schneider ve Barbera, 2014: 49). Örgüt üyeleri politikalar, uygulamalar, prosedürler ve örgüt içi rutin eylemleri temel olarak birtakım çıkarımlar yaparlar. Bu çıkarımların neticesinde örgüt içerisinde hangi tür davranışların beklendiği, desteklendiği ve ödüllendirildiğini anlayabilirler (Schneider vd., 1996: 2).

Moran ve Volkwein (1992: 20) örgüt iklimini bir örgütü diğer örgütlerden ayıran kalıcı bir özellik olarak belirtmişlerdir. Çalışanın örgütsel özellikleri ve işini yaparken diğer insanlarla olan ilişkilerinin doğası ve nesnel çalışma durumuyla ilgili algıları en yaygın iklim görüşüdür diyebiliriz (Churchill ve diğerleri, 1976: 324).

Araştırmacılar, örgütsel iklimi örgütün içinde bulunduğu çevrenin karakteri ya da kişiliği olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım daha da derinleştirildiğinde örgüt iklimi (Griffin, 2001: 220);

- a) Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran,
- b) Zamanla süreklilik kazanan,
- c) Örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlanabilir.

Ertekin (1978: 19-20) ise örgüt iklimi ile ilgili kısa ancak kapsamlı bir tanım yapmıştır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar ve yöneticilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte hakim olan tüm özellikler bütünüdür.

### 1.3. Örgüt İkliminin Önemi

Lewin ve arkadaşlarının yaptıkları ilk çalışmalar sonucunda, insanların demokratik ve otoriter liderlik tarzlarında neredeyse eşit derecede üretken olduklarını, ancak demokratik liderlikte daha uyumlu bir şekilde çalıştıklarını ve demokratik bir lider altında daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. Lewin'in ilk dönem çalışmaları, iklim araştırmacılarının iklim konseptinin iş dünyasına ve sanayiye sayısız uygulamalarına destek olmuştur. Örneğin, Douglas McGregor, şimdi klasik olan The Human Side of Enterprise'da iklim kavramını kullanmıştır. Yöneticilerin işçiler hakkında inançlarını yansıtan bir iklim yarattığını iddia etmiştir. İşçilerin, çalışmaktan çekinmeye, yalnızca para karşılığı çalışmaktan veya önemli kararlar vermek için güvenilir olmamasına ihtiyaç duyduklarına inanıyorsa, yöneticiler bir " Teori X " iklimi yaratırlar. Çalışanların olgunlaşmış olgunluklarına ve yaratıcılığına inanırlar ve firmanın çıkarları için karar alma kapasitelerine güvenirlerse, bir " Teori Y " iklimi yaratırlar. McGregor'un görüşüne göre, inançlar organizasyonların nasıl işlediğini şekillendirir. Diğerleri, kuruluşların sürdürdükleri hedeflerle, yani örgüt bir emniyet, hizmet veya yenilik hedefi izlediğinde ortaya çıkan iklimler ile ilgili iklim çalışmalarını incelemişlerdir (Schneider vd., 1996: 3).

Örgütsel iklimin örgütsel sonuçların bir belirleyicisi olarak önemini belgeleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışma ortamının çeşitli özellikleri, çalışma grubu dayanışması, iş zorluğu ve özerklik, lider desteği, performans ilişkileri ve performans geri bildirim için iklim de dahil olmak üzere bazı araştırmacılar tarafından belgelenmiştir (Schneider, 1990 akt: Rogg vd., 2000: 435).

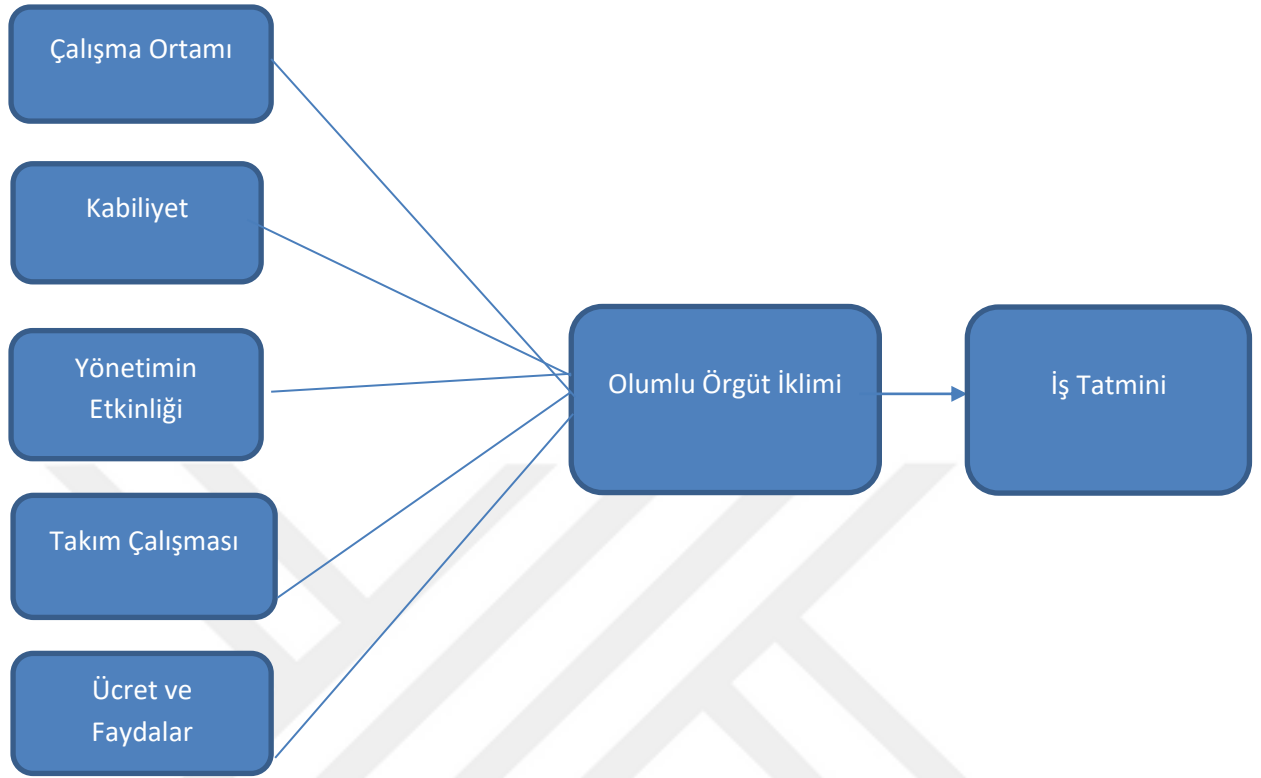
Örgütlerin ortamı, çalışanların motivasyonunu ve çalışma performansını etkiler. Çalışanların motivasyonu ve performansı ise örgütün hedeflerine ulaşmak için sergilenecek eylem ve davranışları belirleyen önemli bir faktördür. Likert'e göre örgüt yapısı, yönetimin davranışı, örgüt politikaları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma olanakları, fiziksel ortam gibi örgüt iklimini yansıtan durumlar çalışan motivasyonu ve örgüt performansını etkiler. Yani örgüt iklimi çalışanlar için motive edici bir çevre oluşturmada çok önemli rol oynayabilir (Rusu ve Avasilcai, 2014: 51,52).

Moran ve Volkwein (1992: 20) örgüt ikliminin önemini çalışmalarında şöyle açıklamışlardır:

- Üyelere örgütleri hakkında özerklik, güven, dayanışma, destek, adalet, yenilik, bağlılık gibi duygular oluşturmaları.
- Üyeler arası etkileşimi oluşturmaları.
- Üyelerin örgüt içi olayları yorumlamalarını sağlayacak temel oluşturmaları.
- Üyelerin davranışlarının şekillenmesinde bir etki kaynağı görevi görür.

Laghari ve Goraya (2015: 94) örgüt iklimiyle ilgili yaptıkları bir araştırmada olumlu örgüt iklimini oluşturan etmenler ve olumlu bir örgüt ikliminin örgüte etkisini aşağıdaki şekilde şöyle belirtmişlerdir:

Şekil 1. 1. Örgüt ikliminin örgüte etkisi



Kaynak: (Laghari ve Goraya, 2015: 94).

Örgüt ikliminin işletmelerde çalışan psikolojisi ile doğrudan ilgili olduğu düşünülmüştür. Örgütlerin çalışma ortamının çevresel faktörlerinin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, çalışan personelin veriminin artmasına yardımcı olabileceği düşünülmüştür. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için kilit öneme sahip örgüt ikliminin önemini kavramaları ve bunu çalışanlarına yansıtmaları çalışan ve örgüte artı değerler kazandıracaktır (Yücel, 2014: 4). Örgüt iklimi, organizasyonların faaliyetlerinde önemli etkilere sahiptir. Olumlu bir örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını da olumlu yönde etkileyebilir (Peçen ve Kaya, 2013: 96). Bir örgütün yapısında yenilikçi bir örgütsel iklim varsa, örgüt çalışanlarının motivasyonları artar ve bu motivasyon artışıyla yaratıcılığa destek verirler ( Peçen ve Kaya, 2013: 98).

#### 1.4. Örgüt İklimini Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgüt iklimini oluşturan başlıca faktörler örgütün amaçları, yapısı, görevleri, çevresi, yönetim, personel ve sağlanabilen kaynaklardır (Taymaz, 2003: 74). Ertekin'e (1978: 20) göre ise farklı liderlik biçimleri, iklimin oluşmasında, yerleşmesinde ve sonunda belirgin bir nitelik kazanmasında önemli ölçüde etkili olur. Ayrıca Ertekin

(1978: 21), örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel konuma, görevlilerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel gelenek ve göreneklere, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığını dile getirmiştir.

Örgüt iklimi örgütlerin kendilerine özgü özelliklerine göre şekillenir. Bazen bu özellikler aynı örgüt içinde farklı bölümlerde de değişkenlik gösterebilir. Bu özellikler örgütlerin psikolojik yapısıdır. Demokratik-otoriter, desteklenen-engellenen, güven veren-güvenilmez gibi yönetim tarzları bu psikolojik yapının oluşmasını sağlar (Tutar ve Altınöz, 2010: 197).

Örgüt iklimi belirleyen bazı koşullar vardır. Bu koşullar öznel algılardan hareketle tanımlanabilir. Bu koşullar şunlardır (Varol, 1989: 218):

- Örgütün fiziksel düzeni ve olayları,
- örgüt çalışanlarının örgüt içini betimleme biçimleri,
- örgüt içi veya dışı çekişmeler,
- örgütün iş süreçleri,
- örgütün ilgi alanındaki kişiler,
- iletişim yöntemi,
- örgütte otoritenin kullanım biçimi.

Forehand örgüt ikliminin ortaya çıkmasında üç değişken grubun etkili olduğunu söylemiştir. Bu değişken grupları şunlardır (Forehand, 1968 akt: Halis ve Uğurlu, 2008: 106):

- i. **Çevresel Değişkenler:** Örgüt üyelerinin kendilerinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerine örgüt dışından etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek verecek olursak, örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.
- ii. **Kişisel Değişkenler:** Kişisel değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir çalışanın sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.

- iii. **Sonuç Değişkenler:** Sonuç değişkenleri ise, çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik bu grup değişkenlere örnek olarak gösterilebilir.

### 1.5. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmıştır. Örgüt iklimi kültürle iç içe olduğundan ve kültürden etkilenebildiğinden ülkelere veya bölgelere göre bu boyutların çeşitli farklılıklar göstermesi doğaldır. Aşağıdaki bölümde örgüt ikliminin boyutlarına değinilmiştir.

Koys ve De Cotiis örgüt iklimini 8 farklı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıdakilerdir (Koys ve DeCotiis, 1991: 270,272):

- i. **Özerklik:** Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar “belirleyici” olarak algıladıkları ile ilgilidir. Bu boyutta incelenen durumlar, özerklik, denetimin yakınlığı, bireysel sorumluluk, liderin yapıya öncülük etmesidir. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırmacı veya araştırmacılar ise;
  - Özerklik: Cummings, Schneider ve Bartlett, James ve Sells, Joyce ve Slocum,
  - Denetimin yakınlığı: Kahn ve arkadaşları, Joyce ve Slocum,
  - Bireysel sorumluluk: Litwin ve Stringer, Lawler ve arkadaşları,
  - Liderin yapıya öncülük etmesi: Cummings, Dieterly ve Schneider, Johnson incelemişlerdir.
- ii. **Uyum:** Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları “hep birliktelik” kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir. Uyum boyutunda incelenen durumlar, uyumluluk, fikir ayrılığı, içselleştirme, görevdaşlar ile ilişkiler, kutuplaşma durumu, evrensellik, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği-arkadaşlık ve samimiyet ve sosyalliktir. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırmacı veya araştırmacılar ise;
  - Uyumluluk: Friedlander ve Margulies, Morse ve Lorsch, Muchinsky,
  - Fikir ayrılığı: Litwin ve Stringer , House ve Rizzo, Jones ve James, James ve Sells,

- İçselleştirme: Gavin ve Howe, James ve Sells,
  - Grevdaşlar: Joyce ve Slocum,
  - Kutuplaşma: Pritchard ve Karasick,
  - Evrensellik: Kahn ve arkadaşları,
  - Çalışma arkadaşları ile işbirliği-arkadaşlık-samimiyet: Pritchard ve Karasick, James ve Sells
  - Sosyallik: Payne ve Mansfield incelemişlerdir.
- iii. **Güven:** rgt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha st kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece zgr olduklarını algılamaları ile ilgilidir. Bu boyutta incelenen durumlar, güven boyutu, yönetim kademesiyle yakınlık durumu, lidere olan güven, yönetimin duyarsızlığı, yönetim kademesinin dürüstlüğü, açıklık (şeffaflık) gibi durumlardır. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırmacı veya araştırmacılar ise;
- Yakınlık-Mesafeli olmak: Friedlander ve Margulies,
  - Lidere güven: James ve Sells,
  - Yönetimin duyarsızlığı: Joyce ve Slocum,
  - Yönetim kademesinin dürüstlüğü: Gavin ve Howe,
  - Açıklık (şeffaflık): Payne ve Mansfield ve James ve Sells tarafından incelenmiştir.
- iv. **Baskı:** Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir. Bu boyutta incelenen durumlar, çalışma baskısı, göreve aşırı yüklenme-fikir ayrılığı ve anlaşmazlık, zaman aralığı uyumu, başarının önemi, iş standartları, sonuçların ölçümü, üretimin önemi gibi durumlardır. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırmacı veya araştırmacılar ise;
- Çalışma baskısı: La Follette ve Sims,
  - Göreve aşırı yüklenme-fikir ayrılığı ve anlaşmazlık: James ve Sells,
  - Zaman aralığı uyumu: Morse ve Lorsch,



- Başarının önemi: Kahn ve arkadaşları, Litwin ve Stringer, Pritchard ve Karasick, Joyce ve Slocum,
  - İş standartları: Jones ve James,
  - Sonuçların ölçümü: Cummings,
  - Üretimin önemi: Halpin ve Grofts tarafından incelenmiştir.
- v. **Destek:** Örgüt üyelerine, korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkan verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır. Bu boyutta incelenen durumlar, destek, liderin düşüncesi, liderin işi kolaylaştırması, liderin psikolojik mesafe koyması, hiyerarşinin etkisi, yönetimin farkındalığıdır. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırma veya araştırmacılar;
- Destek: Kahn ve arkadaşları, Litwin ve Stringer, Dieterly ve Schneider, James ve Sells
  - Liderin düşüncesi: Litwin ve Stringer, Campbell ve arkadaşları, Payne ve Pugh, Johnson
  - Liderin işi kolaylaştırması: James ve Sells,
  - Liderin psikolojik mesafe koyması: Payne ve Mansfield,
  - Hiyerarşinin etkisi: James ve Sells,
  - Yönetimin farkındalığı: Payne ve Mansfield ve James ve Sells tarafından incelenmiştir.
- vi. **Fark Edilme:** Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarının fark edildiğinin algılanması ile ilgilidir. Bu boyutta incelenen bazı durumlar fark edilme ve geri dönüşüm, büyüme ve gelişme fırsatları, ödül-ceza ilişkisi, ödüllerdir. Bu durumları ilk defa inceleyen araştırmacı veya araştırmacılar ise;
- Fark edilme ve geri dönüşüm: Steers,
  - Büyüme ve gelişme fırsatları: James ve Sells,
  - Ödül-ceza ilişkisi: Cummings, Litwin ve Stringer, Steers,

- Ödüller: Pritchard ve Karasick, Joyce ve Slocum
- vii. **Adalet:** Örgütte ki adaletin, adalet ve ödül yönetiminde objektiflik, terfide şeffaflık, politik şeffaflık, politik şeffaflık ve yapının yeterliliği, fedakarlık ve eşitlikçilik gibi uygulamalar üzerinden algılanmasıdır. Bu
- viii. **Yenilik:** Örgüt üyelerinin az deneyime sahip oldukları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda bile risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır.

Wallace örgüt ikliminin 6 boyutundan söz etmektedir (Wallace, 1996: 552). Bu boyutlar sırası ile şöyledir:

- i. Yönetimin desteği,
- ii. Çalışma gruplarının işbirliği,
- iii. Çatışma ve belirsizlik,
- iv. Mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- v. Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- vi. Karşılıklı güven duygusu.

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmalarından yola çıkan Douglas McGregor, şimdilerde klasik olan The Human Side of Enterprise'da iklim kavramı ve boyutlarından bahsetmiştir. Bu çalışmada, örgüt iklimini dört temel boyutta tanımlamıştır. Bunlar içinde ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişi, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir. Boyutlar ve bu boyutların açıklamaları şunlardır? (Schneider vd., 1996: 3-4) :

**1-Kişilerarası ilişkilerin doğası:** Kişiler arası ilişkiler nasıldır? Paylaşım güven üzerine mi kuruludur yoksa çatışma ve güvensizlik mi vardır? Kişiler arası ikili diyaloglar ve şirkete yeni katılımlara tutum nasıldır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmekte midir? gibi sorulara verilecek cevaplar ile kişilerarası ilişkiler hakkında bir durum tespiti yapılabilir ve bu durum tespiti ile örgüt içinde sorun veya sorunlar hakkında çalışmalar yapılabilir.

**2-Hiyerarşinin doğası:** Şirket içi hiyerarşi nasıldır? İşi etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa kişi etkileyecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği takım çalışması mı yoksa bireysel mi olmaktadır?

**3-İşin doğası:** İşin doğası nasıldır? Değişikliğe ve yeniliğe bir iş mi yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar(malzeme, makine, bilgi vb.) örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?

**4-Destek ve ödüller:** Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alma kriterleri bulunmakta mıdır? Yeni elemanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda eğitilmektedirler? Performans hangi kriterlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Kaya, Koç ve Topçu (2010: 2035) çalışmalarında örgüt iklimini; yenilikçilik için destek, dengeli iş yükü, yönetsel yetkinlik ve tutarlılık, uyum, örgütsel sınırlar ve örgüt ahlakı olmak üzere 6 boyutta incelemişlerdir. Araştırmacıların ifade ettikleri ve açıkladıkları 6 boyut aşağıdaki gibidir:

i. **Yenilikçilik için destek:** Yenilikçi ve girişimci çalışanlara yeni projeler üretebilmeleri için verilen desteği ifade etmektedir. Destek farklı çeşitlerde olabilmektedir. Şirket kural ve prosedürlerinde esneklik ve finansal destek söz konusudur.

ii. **Dengeli İş Yükü:** Çalışanlar arasında dengeli iş yükünün olması ve üstlendikleri iş hedeflerini uygulayacakları ortamların iş yüküyle dengeli olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek performansla çalışmalarını için bu ağırlıktaki denge çok önemlidir.

iii. **Örgütsel sınırlar:** Çalışanların işleri ile ilgili olarak kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmelerini ifade eder.

iv. **Uyum:** Çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar gerek kurum içi gerek kurum dışı iş arkadaşlarıyla karşılıklı güven, saygı ve yardımlaşma ortamının olmasını ifade edilmektedir.

v. **Örgüt ahlakı:** Kurum içinde geçerli olan resmi ve yazılı etik kuralların yönetim tarafından ne ölçüde uygulandığı ve yaptırımlar ifade edilmektedir.

vi. **Yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık:** Yöneticilerin çalışanlara yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlar, yöneticilerin vaatlerini yerine getirmesi, çalışanlarla iletişim, işlerin ve görevlerin yöneticilerce adil bir şekilde dağıtılması ve yöneticilerin tutarlı karar vermeleri yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık boyutunun özellikleridir.

Zammuto ve Krakower ise örgüt iklimini daha kapsayıcı boyutlara ayırmışlardır. Bu boyutlar şunlardır (Zammuto ve Krakower, 1991 akt: Tutar, Altınöz, 2010: 198-199):

i. **Güven:** Örgüt ortamının açık, samimi bir ortam olması çalışanlara güven verir. Tersi durum ise çalışanlara güvensizlik verir. Paylaşımın olmadığı, iletişim kanallarının sağlıklı olmadığı ortamlarda çalışanlar güvensizlik hisseder.

ii. **Çatışma:** Örgütlerde çatışma düzeyi yüksekse, amaçlar ve hedeflere karşı muhalif tutumlar varsa ve çalışanlar arasında anlaşmazlık ve kutuplaşma görülüyorsa örgütte var olan iklim çatışmalı bir iklimdir. Bu çatışma durumunu minimize etmek için çalışanlar arasında işbirliği oluşturulmalı bu da ortak amaç ve hedeflerin benimsenmesini sağlar.

iii. **Birlik ruhu:** Örgütte birlik ruhu olması güvensizliği azaltır, çalışanların istekli ve kendilerinden emin olmasını sağlar. Bu da yüksek morale özsaygıyı da beraberinde getirir. Geleceğin belirsizliği, örgüte karşı güvensizlik ve amaç ve hedeflerin olmaması da birlik ruhunu ortadan kaldırır.

iv. **Ödüller:** Örgütler ödül dağıtımlarında tarafsızlığı gözetip, dağıtım tüm safhalarında adaletli olurlarsa çalışanlar bu durumdan mutlu olurlar ve bu da örgütteki iklimi olumlu yansıtır. Dağıtımda adaletsizlikler olursa örgüt iklimi olumsuz algılanır.

v. **Değişime direnç:** Çalışanların, örgütlerin değişim ihtiyacını anlamadıkları noktada değişime karşı çıkarlar. Örgütlerin değişim ihtiyaçlarına inanan çalışanlar az veya hiç direnç göstermezler.

vi. **Lider güvenirliliği:** Lider örgütte çalışanların ilham kaynağıdır. Örgütte lidere güven varsa onun kararlarının ve davranışlarının onayını kolaylaştırır. Eğer lidere güvensizlik varsa otorite boşluğu oluşabilir.

vii. **Baskı:** Baskıcı yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde olumsuz bir örgüt iklimi oluşur. Bu durumda çalışanların performanslarına olumsuz yansır. İnsiyatif

alma ve geliştirme, yeteneklerini ortaya koyma olanağı gibi durumlar o örgütte bulunmaz.

Bu çalışmalara ek olarak Litwin ve Stringer'in yaptıkları çalışmalar bu alanda en çok atıf yapılan çalışmadır. Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini sağlıklı bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli iklim boyutlarını geliştirmişlerdir. Örgüt iklimini 6 alt boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar ve boyutların içerikleri şöyledir (Litwin ve Stringer, 1968: 98-99):

- **Esneklik/Uyumluluk:** Örgüt kural ve süreçlerinin ne kadarının gerekli veya gereksiz olduğu, yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.
- **Sorumluluk:** Çalışanların herhangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri, sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri, var olan sürecin sahibi oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
- **Standartlar:** Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı, yöneticinin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
- **Ödül:** Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini, fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
- **Netlik:** Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri, kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
- **Takım Çalışmasına Yatkinlık/ Takım Ruhu:** Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Ertekin (1978: 22-23)'e göre örgüt iklimi boyutları ne kadar farklı olursa olsun her örgüt, kendi çalışanlarının gereksinim ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim oluşturmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. DSİ ve İçişleri bakanlığı ile ilgili

yapmış olduğu araştırmada örgüt iklimini 24 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda gösterilmiştir:

- i. İş çevresinin fiziksel koşulları
- ii. İşten duyulan hoşnutluk
- iii. İş değiştirme isteği
- iv. Bürokratik ayrıcalıklardan yararlanma
- v. Bildirişme
- vi. Takdir edilme
- vii. İşe özendirme
- viii. Arkadaşça ilişkiler
- ix. Örgütte yükselme ve ilerleme olanakları
- x. İşin en az doyum sağlayan yönleri
- xi. İş güvenliği
- xii. İş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma
- xiii. İşin ilginçliği
- xiv. Disiplin düzeni
- xv. Ücret durumu
- xvi. Yapılan işin önemine karşı duyulan inanç
- xvii. Kararlara katılma
- xviii. Örgüt amaçlarına ulaşma
- xix. Çalışma ve dinlenme saatleri
- xx. Astların sorunlarına karşı yöneticinin tutumu
- xxi. Yöneticinin nitelikleri ve astlarınca algılanışı
- xxii. Astların denetimi algılayışı
- xxiii. Örgüt içi çatışma

xxiv. Örgütsel imge (imaj).

### 1.6. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi tipleri, çeşitli zamanlarda örgüt bilimcilerce farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Halpin ve Croft, altı farklı örgüt iklimi tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu örgüt iklimi tipleri ve özellikleri aşağıdaki gibidir (John ve Taylor, 1999: 30):

**1. Açık İklim:** Yönetici ve çalışanlar arasında uyum vardır. Fazla samimi olmadan çekişme ve sürtüşmelere girmeden yoğun bir iş doyumunu ile işlerini yaparlar. Bu durum işin zevkle yapılmasını sağlar ve işletme içinde bir gurur kaynağı olur.

**2. Bağımsız İklim:** Çalışanların morali yüksek bir düzeydedir. Örgütte sosyal doyum ile sosyal gereksinimler ön plana çıkarılır. Baskı grupları vardır ancak bu durum bu grupların uyum içinde çalışmasına engel teşkil etmez. Çalışanlar gereksiz vakit alan kırtasiyecilik işleriyle uğraşmak yerine asli işlerine vakit harcarlar.

**3. Kontrollü İklim:** Görev odaklı bir örgüt iklimi tipidir. Çalışanlar arasında arkadaşça ilişkiler, yardımlaşma yok denecek kadar azdır. Buna ilave olarak yönetimin çalışanlara gösterdiği ilgi de düşük olunca çalışanların morali düşük seviyede olur. Yöneticiler etkili ve emredicidir.

**4. Samimi İklim:** Arkadaşlık ve samimi ortam vardır. Mutlu aile havası oluşturulmaya çalışılır. Moral yüksek olmasa da iyi bir seviyededir. Bu iklim tipinde sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır.

**5. Babaerkil İklim:** Yönetici tüm işleri kontrol etmek ve yürütmek ister ancak bunu başarmada zorlanır. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkisi olmadığı için belirli bir uyumdan da söz edilemez. Yöneticinin hakimiyet kurması, kontrolcü olması sorunlar doğurur.

**6. Kapalı İklim:** Babaerkil iklim tipiyle benzer özelliklerdedir. Çalışanlar arasında arkadaşlık, samimiyet düşük düzeydedir. Bu durumda çatışma, tartışma ortamı oluşmasını sağlar. Bunlar da düşük moral düzeyi ve düşük iş doyumunu getirir. Yönetici emredici davranışlar içindedir. Bu olumsuzluklar içinde düşük iş verimi oluşur

Litwin ve Stringer (1968: 98-99) ise örgüt iklimi tiplerini liderlik özelliğine göre inceleyip 3 farklı örgüt iklimi tipi ortaya koymuşlardır.

**1. Otokratik Yapılı İklim:** Halpin ve Croft'un Baberkil iklim tipine benzer özellikleri vardır. Yönetici, bütün yetkileri tek başına elinde bulundurur. Roller tanımlanmış, net ve keskin çizgilerle ayrılmıştır. Çalışanlardan kendi görev alanlarının dışına çıkmadan yüksek performans göstermeleri istenir. Yöneticiler, resmi yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Sert, emir veren, otoriter yönetici tipi vardır. Kurallara uymayan ceza alır. Yoğun bir hiyerarşi vardır. Görüşmeler bile bu hiyerarşi ile olur ve sadece işle ilgili görüşmeler olabilir. Otokratik yapılı iklim tipinde iş tatminin düşük seviyededir.

**2. Demokratik Yapılı İklim:** Demokratik bir yönetim anlayışı hakimdir. Arkadaşlık, samimiyet, dayanışma, takım çalışması örgütte yoğun bir şekilde hissedilir. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme vardır. Çalışanların kişisel gelişimlerinin örgütünde gelişimine katkıda bulunacağı varsayılır ve ona göre hareket edilir. İş doyumunu yüksektir.

**3. Başarıya Yönelik İklim:** Yüksek verimlilik ön plandadır. Bu yönde çalışmalar yapılır. Çalışanların hedef belirleyip bu hedefler için yüksek performansta çalışması istenir. Süreç içinde performans ve sonuçlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilir. Yüksek performans ve verim için yardımlaşma duygusu örgüte hakimdir. Ödül olarak fazla ödeme, terfi veya başarının yönetici tarafından görülüp onaylanması vardır. Örgüt içinde yenilikçi düşünceler desteklenir.

### 1.7. Örgüt İkliminin Özellikleri

Kavramın ilk kullanıldığı zamanlardan bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda örgüt ikliminin ana özellikleri üzerinde bir fikir birliğine varılmıştır diyebiliriz. Poole bunları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Çetin ve Sılay, 2005: 2):

1. Örgüt iklimi geniş birimlerle ilgilidir; yani bütün bir örgütün özelliklerini tanımlar.
2. Örgüt iklimi bir örgütün birimini değerlendirmek veya ona yöneltilen duygusal tepkileri işaret etmek yerine, o birimi tarif eder.
3. Örgütsel iklim örgüt ve üyeleri için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
4. Örgütsel iklim üyelerin davranış ve tavırlarını etkiler.

Laghari ve Goraya'ya (2015: 92) ise örgüt ikliminin özelliklerini 4 başlığa ayırmışlardır. Bu başlıklar şunlardır:



- Soyut ve somut bir kavramdır. Örgüt üyelerinin davranışı ve performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır.
- Örgütün iç ortamının özelliği olarak algılanmaktadır.
- Bir periyot boyunca sabit kalan nispeten kalıcı özelliكتedir.
- Örgüte ayrı bir kimlik kazandırdığı için bir örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir.

Örgüt iklimi, çalışanların özerklik durumu, çalışanların motive edilmesi için verilen oryantasyon yönetiminin felsefesi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde kişilerarası ilişkilerin samimiyeti, bir pozisyon için ayrılan yetki ve pozisyon verilen kişinin durumu gibi faktörlere bağlıdır (Churchill ve diğerleri, 1976: 324).

### **1.8. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel iklimle ilgili hem yurtdışında hem de ülkemizde çeşitli zamanlarda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Genel itibariyle örgütlerin özellikleri ve çalışanların özelliklerinin örgütsel iklimi oluşturduğu saptanmıştır.

Adler ve Borys yaptıkları bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlarına destek vererek başta yenilikçilik, yaratıcılık ve bürokrasi gibi örgüt iklimi boyutlarını analiz ederek, örgütsel stratejilerinin etkinliğini artırabildikleri ileri sürülmüştür (Adler ve Borys, 1996: 61).

McMurray ve arkadaşları örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yaptıkları araştırmalarında örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve pozitif bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık, bir örgüt çalışanın işyerinde ki davranışlarının anlaşılmasını kolaylaştıran önemli bir değişken olarak görülmüştür. Örgütsel bağlılığın motivasyon, performans artışı, örgüt amaçlarına ulaşma gibi durumlara olumlu etki ettiği, çalışanın devir oranını ve devamsızlığına ise azaltıcı etkide bulundu tespit edilmiştir (McMurray ve arkadaşları, 2004 akt: Halis ve Uğurlu, 2008: 116-117).

Ülkemizde karşılaştırmalı bir çalışma olarak İçişleri Bakanlığı ve DSİ Genel Müdürlüğü incelenmiştir. Bir taraftan geleneksel bürokrasinin merkezlerinden biri olan İçişleri Bakanlığı diğer taraftan teknik kamu görevlilerinin ağırlıkta olduğu yatırımcı bir örgüt olan DSİ Genel Müdürlüğü iklim yönünden incelenmiştir. Çalışmada iki kurumun

örgüt iklimlerinin özelliklerinin belirlenerek bazı genellemelere ulaşılmak istenmiştir. Örgüt İklimi 24 farklı boyutta incelenmiştir. Çalışmada araştırılan noktalar şunlardır (Ertekin, 1978: 23-24):

1. İçişleri Bakanlığı'nda çalışanı güdüleyen bir iklim etkin değildir. Yöneticiler davranışlarında iktidara dayanma eğilimi gösterirler.

2. DSİ Genel Müdürlüğünde ise çalışanlar samimi, açık ve özendirici bir iklimde çalışırlar.

3. İçişleri Bakanlığı'nda çalışanlarda korku ve başarısızlık düşüncesi yoğun iken, DSİ Genel Müdürlüğünde çalışanların örgütü benimsemelerine yol açan faktörler vardır. Örneğin, üretime ve ülke kalkınmasına katkı düşüncesi. Bu düşünce çalışanlarda birlik duygusunun oluşmasına katkıda bulunur.

4. İçişleri Bakanlığı'nda DSİ oranla siyasal baskının daha fazla olduğu ileri sürülebilir.

Yüceler (2009: 445-458) tarafından yapılan bir çalışmada örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Selçuk Üniversitesi bünyesindeki 440 akademisyen üzerinde yapılan anket çalışması yapılmıştır. Örgüt ikliminin örgütsel bağlılığın oluşmasında çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin çalışanlarını kaybetmeme istekleri onları çalışanları örgüte bağlayacak bir iklim oluşturmaya zorlamaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık örgüt içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler ve üstelerine karşı tutumları vb. birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır.

Örgüt iklimi kavramı ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çeşitli çalışmalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. 1. Örgüt İklimi ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

	GENEL ALAN
	Payne ve Mansfield (1973): Örgütün büyüklüğünün örgütsel iklimin en önemli etki araçlarından biri olduğunu tespit etmişlerdir.
	Pritchard ve Karasick (1973): Kararlara katılma, kariyer geliştirme fırsatları, bilgi paylaşımı ve iletişim, ortak vizyon ve karşılıklı destek değişkenlerinin örgütsel performansı artırdığını saptamışlardır.
ARAŞTIRMACILAR VE BULGULARI	Ertekin (1978): İç İşleri Bakanlığı'nın erke ve biçimsel kurallara dayalı bir iklime sahip olduğu, çalışanlarca itici olarak algılandığı ve örgütsel çatışmanın yoğunluk kazandığı belirlenmiştir. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde daha içten, açık ve özendirici bir iklim olduğu tespit edilerek; örgüt-birey uyumunun daha fazla bulunduğu, canlı ve etkin bir örgüt görünümünde olduğu vurgulanmıştır.
	Batlis (1980): 111 süpermarket departman yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, ikliminin örgütsel açıklık boyutunun iş tatmini, ayrılma eğilimi ve iş odaklı kaygı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.
	Abbay ve Dickson (1983): İklimin yenilikçilik ile olan ilişkisi incelenmiştir. Ödül ve takdirin vurgulandığı iklimlerde etkinliğin daha da yüksek olduğu tespit edilmiştir.
	Parlak (1990): "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi" isimli çalışma, iklimin oluşma noktası olan örgütlerin içtenlik ve destekten yoksun, yetki ve sorumluluk sorunlarının yanı sıra çözümlenemeyen çatışmaların ve siyasi otorite baskılarının yaşandığı bir yapıya sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.
	Schmit ve Allschied (1995): Örgütsel ikliminin, çalışanların iş doyumlarının ölçümleriyle yakın ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Kaynak: (Dinibütün, 2013: 18-20).

## II. BÖLÜM: POLİTİK DAVRANIŞ

Çalışmanın bu bölümünde; güç ve politika kavramları, politik davranış kavramı, politik davranış boyutları, neden politik davranış sergilenmek istenmektedir, politik davranışın uygulayıcıları ve politik davranışın uygulama araçları ve politik davranış ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar üzerinde durulacaktır.

### 2.1. Güç Ve Politika Kavramları

Politik davranış kavramına değinmeden önce güç ve politika kavramlarından bahsetmek faydalı olacaktır. Zira kavramların iyi anlaşılması bize insanların neden politik davranış sergilemek istediğini veya neden böyle bir zorunluluk içinde hissettiklerini anlamamıza yardımcı olur.

Güç ve politika kötü kullanımlarından dolayı örgüt üyelerinin hoşlarına gitmeyen kavramlar olarak algılanıyor. Güç, duygusallıktan arındırılmış bir kavram olarak algılanmaktadır. Politika ise ahlaki olmayan davranışlar ve kararlar bütünü olarak algılanmaktadır. Güç, çalışanların yönlendirilmesi ve denetimi için önemlidir. Ancak daima meşrudur diyemeyiz. Güç politikanın uygulanmasını kolaylaştırırken politika ise gücün artırılması için kullanılır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 22).

Politika ile ilgili bilinen en eski tanım Aristo'ya aittir. Aristo politikayı, “Yunan şehir devletinin (polis) birçok insandan oluşan bir bütün olmasından dolayı bu şehir devletinin insanların bir arada yaşam ve birlik olma gibi ihtiyaçlarını bağdaştırmak için bir araç” olarak tanımlamıştır. Politika, en geniş anlamıyla insanların içinde yaşadığı genel kuralları oluşturma, koruma ve değiştirme faaliyetidir (Heywood, 2012: 1).

Türk Dil Kurumu politika kavramı ile ilgili 3 farklı tanımda bulunmuştur. Bu tanımlar şunlardır (TDK, 2017):

1. Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa.
2. Davranış biçimi, düşünce yapısı.
3. Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme.

Örgütsel davranış anlamında üç numaralı tanım kullanmamız daha faydalı olacaktır. Bu tanım politika tanımlarını bize net olarak açıklar. Kısaca politika, toplum içinde var olan farklılıkları görüşerek, fikir alış verişinde bulunarak sorunları sonucunda uzlaşma sağlayarak çözüme yeteneğidir diyebiliriz.

Güç, sosyal alanda her zaman ve her yerde bulunmuş bir kavramdır (Dahl, 1957: 201). Örgütsel davranış konusunda üzerinde en az durulan konulardan bir tanesi örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesi ve örgüt içi politika konusudur (Koçel, 2010: 558).

Güç kazanma ve güç kullanma isteği politik davranışların temelini oluşturur. Güç hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Dahl (1957: 203)'e göre, bir kişi veya tarafın bir başka kişi veya tarafın normal şartlar altında yapmayacağı bir şeyi onlara yaptırabilme yeteneğidir. Güç bir kişinin olanaklarını, başka bir kişinin inanç, tutum ve davranışlarını etkileyecek şekilde kullanabilme imkânı olarak ifade edilmiştir (Pierro, 2008 akt: Erkasap, 2014: 3).

Dünya üzerinde ki hakim ideolojiler dünya ve sorunlarına farklı açılardan baktıkları için politikayı farklı şekillerde tanımlarlar. Örneğin, liberaller politikayı bireycilik, akılcılık, özgürlük, adalet ve hoşgörü gibi temel değerler ekseninde bir dünya gelişimi adına yapılan faaliyetler olarak tanımlamışlardır (Heywood, 2012: 1).

Hem politika hem de güç kavramları üzerine çalışmış 2 düşünürün sözleriyle bu kavramları tanımlamayı tamamlamak istiyorum. Batı dünyasının devlet ve yönetim alanında sembol ismi Machiavelli ise politikayı, gücü elde tutmak veya arttırmak için gerekirse acımaz, gaddar, ikiyüzlü olmak gibi her türlü girişimde bulunmak olarak tanımlamıştır (Machiavelli, 1532: çev. Egeli, 1955: 1-108). Machiavelli gibi devlet ve yönetim alanında sembol isimlerden biri olan İbn-i Haldun'a göre politika-güç ilişkisi, güç asabiyet yoluyla elde edilir ve politika bu gücü elde tutmak için asabiyet (güç odakları) kaynaklarıyla iyi geçinmek durumundadır olarak açıklamıştır (Genç v.d., 2015: 641-643).

Örgütsel politika ile ilgili geçmişten bugüne yapılmış çeşitli tanımlar aşağıdaki tabloda kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 2. 1. Örgütsel Politikanın Tanımı

Örgütsel Politikanın Tanımı	Yıl	Yazar/lar
Politika; gücün kişisel çıkarlar sağlamak amacıyla örgüt tarafından biçimsel olarak onaylanmamış şekilde kullanılmasıdır.	1961	Burns, T.
	1976	Porter, L.W.
	1977	Schein, V.E.
	1977	Mayes, B.T. & Allen, R.W.
	1980	Gandz, J. & Murray, V.V.
Politika; başkalarını etkilemek için gücün kullanılış biçimidir.	1973	Pettigrew, A.M.
	1977	Tuschman, M.L.
Politika; örgütsel açıdan hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilen sosyal bir süreçtir.	1979	Allen, R.W. & Madison, D.L. & Porter L.W. & Renwick, P.A. & Mayes, B.T.
Politika; etkinin yönetimini içeren bir süreçtir.	1980	Allen, R.W. & Madison, D.L. & Porter L.W. & Renwick, P.A. & Mayes, B.T.

Kaynak: (Erkasap, 2014: 6).

## 2.2. Politik Davranış Kavramı

Politika ve güç tanımlarından sonra politik davranış kavramını güç ve politika eksenli değerlendirebiliriz.

Örgütlerin ve tek tek bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek ve onlara hizmet etmek açısından son derece önemli olan politik davranış, bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetlerdir (Farrell ve Petersen 1982: 405).

Bireyler genel bir amaç uğruna bir araya gelirler, örgütlenirler. Bu bakımdan örgütlerde davranışlarda tamamen içten gelen veya gayesiz davranışlar değil aksine bir amaca yönelik yapılan faaliyetlerdir (Mouzelis, 2003: 144).

Politik davranış, başkalarının veya örgütlerinin refahını gözetmeksizin, kendi menfaatlerini geliştirmeye yönelik bireylerin eylemlerini içerir. Bu tür davranışlarda kullanılan özel taktikler ve yönlendirildiği belirli hedefler, kısmen bu tür davranışların neden olduğu çeşitli sebepleri yansıtır (Kacmar ve Baron, 2014: 4).

Örgütlerde politik davranış faaliyetlerinin temel amacı hem örgütlerin hem de örgüt çalışanlarının istek ve beklentilerini olumlu ve somut sonuçlara dönüştürmektir. Çalışanların örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları ve hedefleri doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışlardır. Bilinçsiz yapılan davranışlar ise kişinin kendi çıkarını düşünerek yaptığı davranışlar olmadığından politik davranış kavramıyla açıklanamamaktadır (Bursalı, 2008: 40-41).

Farrell ve Petersen (1982: 405) politik davranışları, bireyin örgüt içindeki rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak belirtmişlerdir. Örgütsel açıdan bakıldığında politik davranışların gerçekleşme şekli ziyade nasıl algılandığı örgütler ve bireyler açısından yarar veya zarar tespiti yapmada daha önemlidir. Örgütlerde ki politik ortamın başlangıcı ve devamı için en önemli nokta örgütlerin ve bireylerin sergilenen davranışları algılama biçimleridir (Eryılmaz ve İspirli, 2014: 1).

Örgüt ortamının politik olarak algılanması politik davranışları meşrulaştırabilir ve bu davranışların tekrarlanma sıklığı artabilir. Politik davranışlarda çalışanların örgüte ve birbirlerine karşı bakış açılarını etkileyebilir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 29). Politik davranışların derecesi ve sonuçları, kısmen zararsız safsataya ve yöneticilere karşı olmaya, sabotaj, aldatma ve kişilik haklarına zarar verme gibi Makyavelist girişimlere kadar gidebilir (Sussman, v.d., 2002: 315).

Ferris ve diğerlerinin çalışmasında, politik davranış kavramı “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını en yüksek noktaya çıkarmak için, diğer bireylerin veya grupların çıkarları ile tutarlı olacak ya da çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenleme yoluna gittiği sosyal bir etkileme süreci” olarak tanımlanmıştır (Bursalı, 2008: 44).

Politik davranışlar, yöneticilerin giderek artan örgütsel etki alanlarının dışında çıkmak istemeyen, kendilerini ispatlamaya çalışan çalışanların meşru örgütsel davranışlar yerine kendi kaderlerini tayin etme yollarına girmesi olarak değerlendirilebilir (Treadway, v.d., 2005: 232).

Örgütlerde politik davranış kaçınılmaz bir olgudur. Çünkü başkasını etkilemeye çalışarak bundan çıkar veya kazanç elde etme durumu örgütlerin doğası gereği sık rastlanan bir durumdur. Bazı örgütlerde örgüt içinde sergilenen politik davranışlar performans ve başarıyı tetiklediği için makul bile karşılanır. Çünkü bu davranışlar sonucunda örgütünde kazançlı çıktığı söylenir. Nitekim yapılan bazı çalışmalar politik davranışın etkili değişim ve örgütün çevreye uyumu için gerekli olumlu bir davranış olduğunu öne sürmektedir (Pfeffer, 1981 akt: İslamoğlu ve Börü, 2007: 136).

Bir görüşe göre ise politik davranış güç kaynaklı bir davranış olup zaman aldığı ve sağlıklı bilgi akışını engellediği için karar almayı ve performansı olumsuz yönde etkileyen, işlevsel olmayan bir davranıştır (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988: 738). Politik davranışlar, çalışanların ödül ve terfi gibi bazı stratejik hedeflerini kapsayan uzun ve stresli bir süreçtir. Bu bakımdan politik davranışların çalışanlar üzerinde örgütsel güvensizlik, tükenmişlik gibi bazı negatif etkileri olabileceği söylenebilir (Gültekin ve Cindiloğlu, 2015: 594).

Örgütsel politik davranış, kendi amaçlarını elde etmek için örgütler tarafından onaylanmayan davranışlar sergilenerek yönetimi etkileme, nüfuz etme yöntemidir (Mayes ve Allen, 1977: 675). Örgüt içinde örgütü kontrol etme amacı güderek kendi çıkarını düşünerek politik davranışlar sergileyenler örgütten ayrılmaya daha az meyilli olurlar (Cook vd., 1999: 1097).

Armağan (2005: 94)'a göre, örgütsel politik davranış bazı olgular üzerinde değerlendirilmelidir. Armağan bu olguları şöyle belirtmiştir:

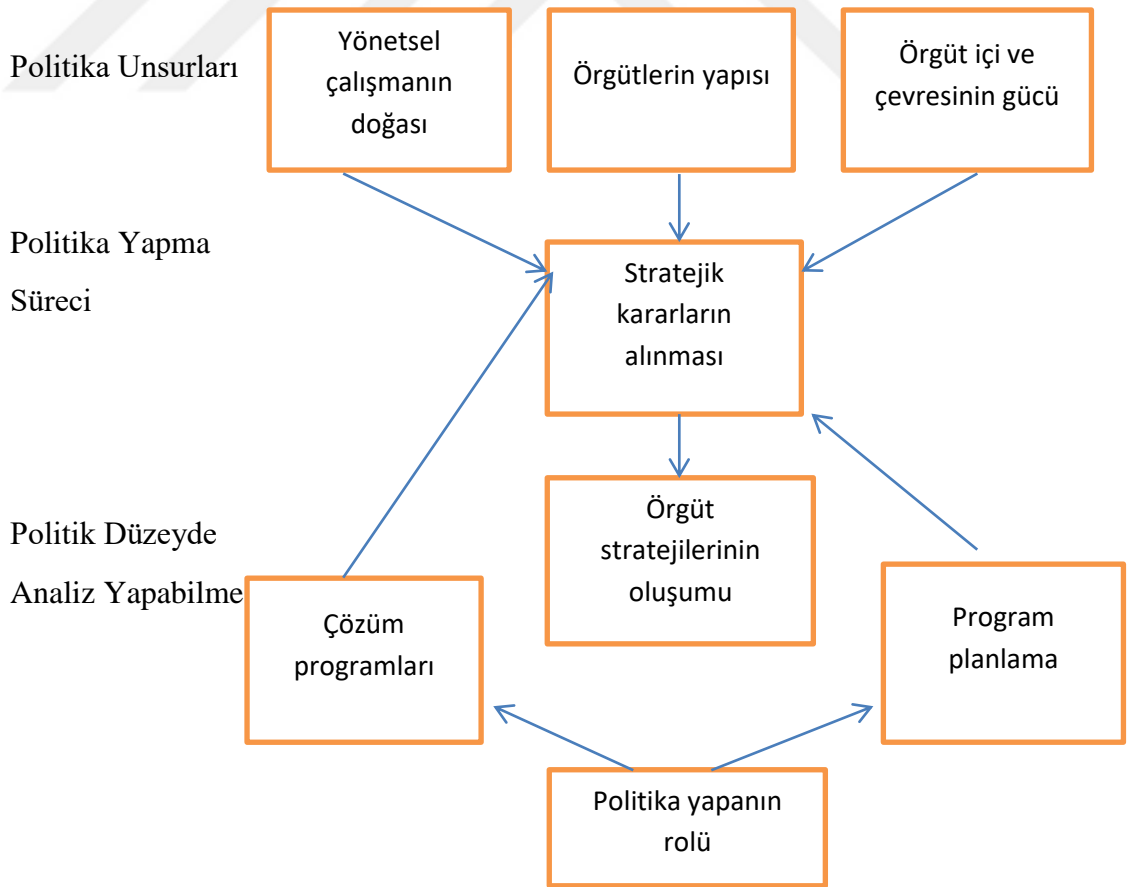
- Örgütlerde ki politik davranışlar, örgüt tarafından belirlenen görev tanımının dışında kalan davranışlar biçimidir.
- Gücün oluşturulması, dağılımı ve üretimi ile ilişkilidir. Güç ideolojilerin ele geçirmek veya elde tutmak için çabaladığı bir olgudur. Politik davranışların ana sebebi de ideolojiler olduğu için güçle yakın bir ilişki vardır.



- Politik davranışlar örgütlerde verilecek kararları tüm süreç boyunca etkilemeye çalışmaya yönelik davranışlardır.
- Politik davranışlar çeşitli boyutları olan davranışlardır.
- Politik davranışlar örgüt içinde ki kaynak dağılımının adil olup olmamasıyla da ilişkilidir. Örgütler homojen yapılar olmadığı için amaçlar, beklentiler, algılar farklı olabilir. Bu da kaynak dağılımının algılanış şeklini etkiler.

Mintzberg (1979: IV) ‘The Structuring Of Organizations: a synthesis of the research’ adlı çalışmasında örgütlerde politik düzeyde analiz yapabilmeyi; yönetsel çalışmanın doğası, örgütlerin yapısı, örgüt içi ve çevresinin gücü, stratejik kararların alınması, örgüt stratejilerinin oluşturulması gibi olgulara bağlamıştır. Mintzberg örgütlerde politika aşamalarını aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ayırmıştır:

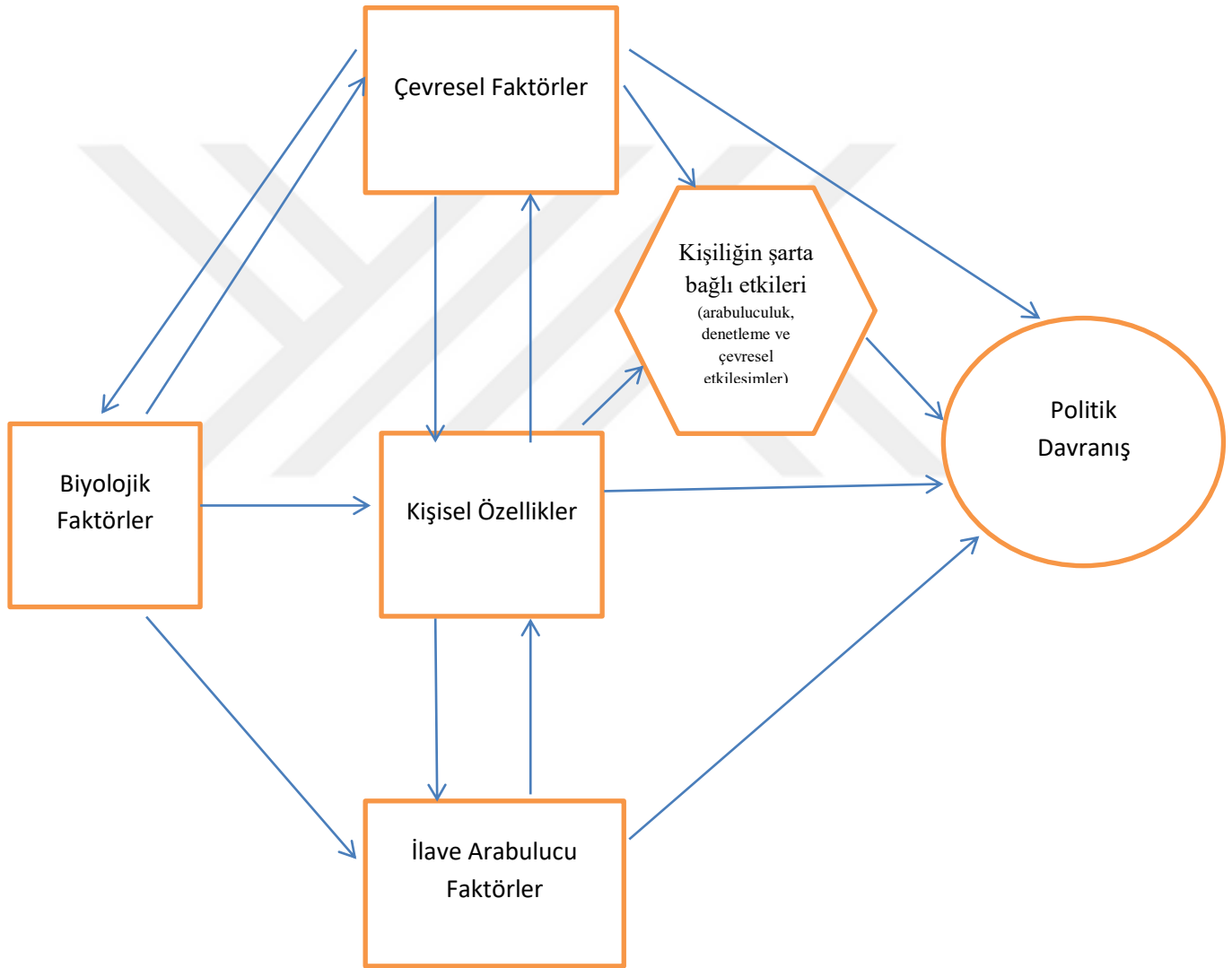
Şekil 2. 1. Politikanın unsurları, politika yapma süreci ve politik düzeyde analiz yapabilme



Kaynak: (Mintzberg, 1979: IV).

Mondak vd. (2010: 88) Uruguay, Venezuela ve Amerika Birleşik Devletlerinde yaptıkları bir anket çalışma ile politik davranışlarda kişiliğin etkilerini araştırmışlardır. Aşağıda ki şekilde bu çalışma sonucunda politik davranışlarda kişiliğin etkilerini göstermişlerdir.

Şekil 2. 2. Kişilik Özelliklerinin Politik Davranış Üzerindeki Özellik Etkilerinin Araştırılması için Bütüncül Bir Çerçeve.



Kaynak: Mondak vd. (2010: 88).

### 2.3. Politik Davranış Boyutları

Genel itibariyle politik davranış boyutları 3 kısımda 6 farklı boyut olarak incelenmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Farrell ve Petersen, 1982: 403-412):

- *Dahili – Harici Boyut:* Politik davranışta bulunan kişinin kaynakları örgüt içi ya da örgüt dışı temine yönelmesidir. Harici boyutta, politik davranışta bulunan kişi harici unsurları politik davranışa dahil etmekte ve dış kaynakları amacı doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin; gammazlamak, örgütle ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, dava açmak, örgüt dışı kişilerle işbirliği yapmak. Dahili boyutta ise, politik davranışta bulunan kişi örgüt içerisinde var olan kaynakları kullanma yoluna gitmektedir. Örneğin, başkalarına yardım ederek onlardan aynı karşılığı beklediğini hissettirmek, zorluk çıkarmak, itirazlarda bulunmak, örgüt içinden kişilerle işbirliği yapmak, isyan, kargaşa yaratmak, misilleme yapmak bu boyut içerisinde sıralanabilir.

- *Yatay – Dikey Boyut:* Politik davranışın yatay-dikey boyutunda, ast ile üst veya aynı düzeyde çalışanlar arasındaki etkileme taktikleri söz konusudur. Yöneticiye şikayet etmek, yağcılık yapmak, emir komuta zincirini çiğnemek, mentor-hami ilişkisi dikey boyuta örnek oluşturabilir. Yatay politik davranış boyutuna ise karşılıklı çıkar gözetmek, yardım teklifinde bulunmak, koalisyon, informal ilişkiler geliştirmek şeklinde durumlar örnek olarak verilebilir.

- *Yasal – Yasal Olmayan Boyut:* Aslında örgüt içerisinde istenmese de, resmi olarak tanınmasa da politik davranışlar günlük hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Yasal boyut altında toplayabileceğimiz bu davranışlar patrona şikayet etmek, güçlü kişilerle iş ilişkileri ve dostluk kurmak (koalisyon), emir komuta zincirini çiğnemek, kurallara uymayarak veya çok sıkı bağlanarak örgüt politika ve kararlarının işleyişini engellemek, profesyonel faaliyetlerle örgüt dışından kişilerle ilişki kurmak olarak sıralanabilir. Ancak, bazı durumlarda bazı politik davranışlar örgüt politika ve işleyişine zarar verdiği için kabul görmemekte ve meşru kabul edilmemektedir. Örneğin, örgütlerin belirlediği kuralları çiğnemek ve sabote etmek, ispiyonculuk yapmak, protesto eylemlerine katılmak, toplu halde hasta olduğunu belirterek işe gelmemek, ayaklanma, isyan bu tip davranışlardandır. Yasal olmayan politik davranış sonucunda kişinin cezalandırılması veya işini kaybetme riski olduğundan örgüt içinde pek fazla kullanılmamaktadır. Örgüt içinde yapılan politik davranışlar genellikle meşru davranışlardır.

Ferris ve arkadaşları ise, politik davranışları üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar ve açıklamaları şöyledir (Ayobami ve Ofoegbu, 2013: 164):

- Birincisi, çalışanların istedikleri ücret ve terfiyi almak için kendi amaç hedeflerine hizmet etmeleri.
- İkincisi, çalışma arkadaşlarının önüne geçmek için yani kendi yararına olan bir durum için her türlü davranışta bulunma veya durumlar onların yararına olacaksa gerektiğinde sessiz kalma.
- Üçüncüsü, çalışanın kendisini ifade etme noktasında başarısı ve kararlılığıdır. Beklentilerini veya örgüt kararlarının kendi lehine olması için kendi fikirlerini ifade edebilmesi.

#### **2.4. Neden Politik Davranış Sergilenmek İstenmektedir?**

Güç mücadeleleri, ittifaklar kurma, stratejik hareketler tıpkı planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol etme faaliyetleri gibi her örgüte özel davranışlardır. Aslında bu faaliyetlerin özünde örgüt içi iktidarın kazanılması ve devamında korunması vardır (Schein, 1977: 64).

Örgütlerde değişmez gibi olan tersi mantıksız mı gibi algı oluşan kararlar bazen örgütler için mantıklı sebeplerden dolayı değiştirilebilir. Bu değişimi belirli donanıma sahip, etkili politikalar yapabilen kişiler başarır (Dean ve Sharfman, 1993: 1073).

Çalışanlar yöneticilere göre örgüt faaliyetlerine daha yakındırlar. Çalışanlar bazen alınacak muhtemel kararların kendilerine aykırı olduğunu sezerek yöneticileri yanıltıcı davranışlarda bulunabilirler. Burda ki davranışlar kendi çıkarlarına hizmet eden politik davranışlardır (Witt, Kacmar, Carlson ve Zivnuska, 2002: 913).

Lawrence, Mauws, Dyck ve Kleysen (2005: 190)' e göre, örgüt içinde politik davranışlara izin verildiği sürece örgütler yeni şeyler öğrenebilir. Örgütlerin yeni şeyler öğrenebilmeleri için, fikirleri ileriye götüren ve onların yorumlanmasını, entegrasyonunu ve örgütlenmesini sağlayan politik davranışlarda bulunmaya istekli, ilgi uyandıran üyelere ihtiyaçları vardır.

Örgütlerde her koltuk için daha nitelikli insanlarla yoğun bir rekabet vardır. Yükselmek için güç kullanma, adil oyun kurallarını yok sayma gibi yollara başvurulabilir. Gücün ilkelerini, kullanım yollarını anlayıp uygulamaya başlandığında örgütlerde rekabet edebilir ve zafere ulaşılabilir. Burada asıl mesele örgütlerde ki politik savaşlarda nasıl üstün olunacağını bilmektir (Pfeffer, 2010: 5). Yöneticiler tarafından

gerçekleştirilen bazı politik davranışlar bireysel, grup veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapılabilir (Ellen, Ferris ve Buckley, 2013: 13).

Çalışanların umutlu ve iyimser olmaları onların politik davranışlar sergileme olasılıklarını azaltır. Çünkü umutlu ve iyimser çalışanlar çözüm odaklı olurlar ve sorunlar karşısında politik davranış sergilemek yerine çözüm yolları ararlar (Oruç ve Kutanis 2015: 52).

Can ve diğerleri örgütlerde politik davranışlara yönelten faktörleri 2 sınıfta incelemiştir (Can ve diğerleri, 2015: 263-264-265):

- i. *Bireysel Faktörler:* Toplumsal konularda hassas ve içsel kontrole sahip olan bireyler ve Makyavelist kişilikler politik davranışlar sergilemeye daha fazla eğilimlidirler. Maccoby politik kişilikleri, sakin, alçakgönüllü sadece işine odaklanan **zanaatkarlar**, sonu ne olursa olsun başarı için mücadele eden ve bu yolda her davranışı meşru gören **savaşçılar**, tutucu ve koruyucu olan bu yüzden fırsatları kaçıran **şirket adamları** ve yarışmayı seven, karizmatik olma peşinde olan **oyuncular** olmak üzere 4 kısma ayırmıştır.
- ii. *Örgütsel Faktörler:* Bireysel faktörlere göre politik davranış oluşumunu daha fazla etkilerler. Örgütlerin kültürü, yapısı, iklimi veya örgüt içi güç dağılımı gibi olgular örgütsel faktörler olarak sıralanabilir. Örgüt kaynaklarının miktarı, alınan kararlar veya kararların alınış şekli, örgüt amaçlarının muğlak olması, örgütün teknolojik açıdan durumu, örgüt dış çevresi, örgütsel değişimler gibi durumlar politik davranış sergilemeyi sağlar.

## 2.5. Politik Davranışın Uygulayıcıları

Mintzberg (1983: 26), örgütlerde ki politik aktörleri, içsel ve dışsal aktörler olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. İçsel aktörler, örgütte devamlı çalışanlar, bu çalışanlar karar verme örgüt faaliyetlerini organize etme, düzenleme ve örgüt hedeflerini belirleme görevleri olanlardır. Dışsal faktörler ise, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilemeye çalışan ancak örgüt içinde çalışmayan kişilerdir. Mintzberg altı farklı içsel, dört farklı dışsal politik aktör olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler şunlardır (Mintzberg, 1983: 27-29):

**a. İçsel Aktörler**

i. **Üst Düzey Yöneticiler:** Üst düzey yöneticiler örgüt içinde ve çevresinde tartışmasız en güçlü kişilerdir. Bu güç herkese hakim olma durumunu beraberinde getirir. Bu kadar gücün olduğu yerde üst düzey yöneticilerde kendi çıkarlarını karşılamak isteyebilirler. Gücün olduğu yerde politik davranışların en yoğun olduğu söylenebilir. Örgüt içinde şartları kendi lehlerine oluşturmak için çalışanları etki altına almak, kendi taraflarına çekmek veya ödüller ile kendilerine bağlı kılmak gibi durumları rahatlıkla yapabilirler. Kişisel özelliklerinden dolayı üst düzey yönetici seçilenler bu özelliklerini kendi etki alanlarını genişletmek için kullanabilirler.

ii. **Hat Yöneticileri:** Hat yöneticileri, belirli birimlerden sorumludurlar. Yani belirli etki alanları vardır. Tabii etki alanları üst düzey yöneticilerin etki alanlarına kıyasla azdır. Alınacak kararlar ve eylemler hakkında belirli düzeyde etkileri vardır. Üst düzey yöneticiler hat yöneticilerine yetki devri yaptıkları için kendi birimlerinin meşru sorumlusudurlar. Bu durumu kendi lehlerine kullanabilirler.

iii. **Operatörler:** Örgütlerin temel işlerini (girdi, işleme ve çıktı işlevleri) yapanlar ve ürünlerin üretilmesi ile örgüt tarafından hizmetlerin sunulmasında doğrudan destek faaliyetlerinde bulunanlardır. Görevleri, örgütün nihai kararlarını yerine getirmek, yani kararları eyleme dönüştürmektir. Operatörlerinde kendi çıkarlarını yapmak için sınırlı da olsa politik davranış sergileme alanları vardır. Üst düzey yöneticilere uzak bir noktada buldukları için dış etkilere açık durumdadırlar.

iv. **Analistler:** Örgüt içinde planlama, resmi denetime yönelik sistemlerin tasarlanması ve işletilmesi, maliyet hesaplanması gibi görevleri olan çalışanlardır. Üst düzey yöneticileri önerileriyle yönlendirerek politik davranış sergileme durumları olabilir.

v. **Destek personeli:** Örgütlere dolaylı destek sağlayan uzman personellerdir. Destek personelleri için operatörler ve özellikle analistler hakkında yazılmış olanların çoğu eşit derecede geçerlidir. Örgüt içinde güçlü bağlarsa sahiplerdir. Destek personelleri örgüt içinde güç kazanmak için kendi uzmanlık alanlarını kullanarak politika yapabilirler.

vi. **İdeoloji:** Örgütler somut bir şekilde görülmediği halde varlıkları yoğun bir şekilde hissedilir. Örgütleri diğer örgütlerden ayıran iç etmenlerden biridir.

## b. Dışsal Aktörler

i. **Sahipler:** Örgütün kuruluşuna fon sağlayan veya fikir olarak destek olan sahipler maddi beklentilerden dolayı politik davranışlar içinde bulunabilirler. Kaynak tahsisi veya çatışma gibi durumlardan dolayı da sahipler örgüt içinde politik davranış sergileme açısından kritik öneme sahiptirler.

ii. **İştirakçiler:** Örgütün mal tedarikçileri, müşterileri, ticaret ortakları ve rakipleridir. İştirakçiler ve örgüt arasında bağımlılık veya iktidar ilişkileri kurulabilir. Örgüte tedarik edilen kaynak ne kadar çok ise tedarikçilerin yani iştirakçilerin gücü o kadar fazla olur. Ayrıca örgütte iştirakçilere bağımlı olduğu kadar iştirakçilerde o nispette güçlü olurlar. Bu da politik davranış sergileme imkanını artırır. İştirakçiler kendilerini örgüte ne kadar yakın hissederse güçleri de o kadar artar.

iii. **Çalışanların oluşturduğu birlikler:** Sendikalar, meslek kuruluşları ve birliklerdir. Bunlar örgütleri ekonomik yollardan etkilemeye çalışırlar. Bu etkileme faaliyetleri için politik yollara başvurabilirler. Örgüt çalışanlarını temsil ettikleri halde dış faktörlerdendirler. Çalışanlar, temsilcileri aracılığıyla topluca hareket ederek, sahipleri ve müşterileri kadar, düzenli karar alma ve eylem alma kanallarının dışından örgüt üzerindeki etkilerini göstermeye çalışırlar.

iv. **Kamu:** Örgütün içinde bulunduğu halkı, çalışanların ailelerini, yerel toplulukları, hükümeti veya örgütten menfaat elde eden grupları bu kategoriye alabiliriz.

## 2.6. Politik Davranışın Uygulama Araçları

Farrell ve Petersen (1982: 407) örgütsel politik davranışların uygulanmasını 3 boyutlu olarak incelemişlerdir. Bu boyutlar, iç-dış boyut, dikey-yatay boyut ve yasal-yasal olmayan boyutlardır. İç-dış boyut çalışanların politik davranış sergilerken kullandığı kaynakları örgüt içinden veya dışından karşılama durumunu göstermektedir. Dikey ve yatay boyutlar ise, bu politik davranışların hiyerarşik düzen içinde ki yönünü göstermektedir. Yasal ve yasal olmayan boyutlar ise, politik davranışların sergilendiği örgüt içinde meşru görülüp görülmemesi durumunu göstermektedir.

Farrell ve Petersen (1982: 407-408) bu davranışları şöyle açıklamışlardır: Yasal hücre-1 davranışları iç politika davranışlarıdır. Ödül durumlarında, büyük örgütlerde veya kararlara katılımların sınırlı olduğu örgütlerde sık görülen davranışlardır. Yasal

hücre-2'de ise, örgütte taraflı bir ortamın varlığı, eşit konumda olma isteği, gevşek denetimin olduğu örgütlerde sık görülür. Yasal hücre-3 ise, anlaşmazlık veya çatışmaların yoğun olduğu örgütlerde görülür. Yasal hücre-4 ise, örgütleri dışında ki örgütlerden çalışanlarla temaslar ile bilgi veya diğer güç kaynaklarına ulaşılabilir. Ancak bu temaslar gayri meşru olmamalıdır. Aksi durumda yaptırımlar uygulanabilir.

Yasal olmayan hücre-1'de ise, baskı veya psikolojik işkence durumlarında ortaya çıkabilir. Benzer durum yasal olmayan hücre-2 içinde geçerlidir. Yasal olmayan hücre-3'de ise, örgüt içi sorunların, ihmallerin ortaya serilmesi durumudur. Yasal olmayan hücre-4'de ise, bazı nedenlerden dolayı bulunduğu örgüte sadakatsizlik edip o örgütten ayrılıp başka bir örgüte geçilmesi veya örgüte ihanet edilmesi durumlarıdır. Farrell ve Petersen'e göre politik davranışların uygulanma araçları şekil 2. 3. de gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması

YASAL		YASAL OLMAYAN	
DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY
I. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğrudan söz hakkı</li> <li>• Denetçiye şikayet</li> <li>• Komuta zincirini atlamak</li> <li>• Engelleme politikası</li> </ul>	II. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koalisyon kurma</li> <li>• Karşılıklı çıkar alış-verişi</li> <li>• Misilleme</li> </ul>	I. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabotaj</li> <li>• Sembolik protestolar</li> <li>• Ayaklanma</li> <li>• İsyanlar</li> </ul>	II. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehditler</li> </ul>
III. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Davalar</li> </ul>	IV. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı örgütlerin çalışanlarıyla görüşme</li> <li>• Örgüt dışında profesyonel eylem</li> </ul>	III. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gammazlama (ihbarcılık)</li> </ul>	IV. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel iki yüzlülük</li> <li>• İhanetler</li> </ul>

Kaynak: (Farrell ve Petersen, 1982: 407).

Politik davranışların uygulanmasında kullanılacak araçlar 3 grupta incelenmelidir. Bu gruplar şunlardır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 41-85):

I. **İçsel Meşru Politik Taktikler:** Bu taktiklerde kullanılan kaynaklar örgüt içindedir. Yapılan hareketler normal işin dışında ki hareketler olmasına rağmen örgüt tarafından meşru hareketler olarak görülür normal karşılanır. İçsel meşru hareketlerden bazıları şunlardır: Karşılıklı yarar sağlama, sosyal bütünleşme, muhalefet oluşturma, mesleki taktik ve bütçe oyunu.

- **Karşılıklı Yarar Sağlama:** Örgüt içinde başkalarına yapılan iyiliğin karşılığını bekleme niyetiyle yaptığı gönüllü hareketlerdir. Yapılan iyiliğin karşılığının ne zaman ve ne alınacağı tam olarak belli değildir. Karşılıklı güven ilişkisi vardır. Eğer bu güven ilişkisi bozulursa bu iyilikler kesilebilir.

- **Sosyal Bütünleşme:** Bireyin veya grubun kendilerini örgüte kabul ettirebilmeleri için yaptıkları davranışlardır. Birey veya grup iyi izlenim bırakma taktiği ile kalitesini örgüte göstermeye çalışır.

- **Muhalefet Oluşturma:** Örgüt içi muhalefet oluşması için örgütte egemen olan gücün diğer grupları ezmesi veya o grupların çıkarına engel olacak faaliyetlerde bulunması veya etkin olan gücün örgütü yönetmede yetersiz olduğunun düşünülmesidir. Örgütte güçlü olan grup genel kabul görmüş normları dikkate almadan diğer grupların haklarını kısıtlayabilir. Bu tutumda diğer grupları gerektiğinde tek bir grup haline getirip muhalefet oluşturmaya sevk edebilir.

- **Mesleki Taktik:** Politik başarı için yöneticinin çalışanlarına destek vermesi şarttır. Örgüt sorunlarının çözümü için verilen destekler sonucunda birey örgütte saygı duyulan bir konuma gelir. Tabi bu desteklerinin karşılığını ileride alır.

- **Bütçe Oyunu:** Daha fazla para almak, materyallere sahip olmak veya etki alanını genişletmeye çalışmak bütçe oyununun temelini oluşturur. Bütçe oyununda başarı için etkili bir ikna yöntemi kullanılmalıdır. Bunun içinde, bütçeyi isteyen yöneticinin bu bütçeyi hangi amaç için istediğini net ve keskin bir dille açıklaması, yöneticinin başında bulunduğu birimin desteğini alması, yöneticinin bütçeyi politik davranışlar sergilemek için değil de gerçekten örgütün ilgili biriminin ihtiyacından dolayı istediğini açıklaması, isteklerini anlaşılır bir dille ifade edebilmesi, daha sonra ki yıllarda bütçeden yüksek bir pay alabilmek için alınan bütçenin tümünün harcanması gerekir.

II. **Dikey Politik Taktikler:** Örgüt içinde ki astlar ve üstler arasında oynanan politik oyunlardır. Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya uygulanır.

- **Aşağıdan Yukarıya Politik Taktikler:** Astın üstünü etkilemek için uyguladığı taktiklerdir. Ast üstünü etkilemek için ikna, manipülasyon veya her ikisi birden kullanır. İknada gerçek amaç söylenir ve bu amaç doğrultusunda üstünü etkilemeye çalışır. Manipülasyonda ise gerçek amaç gizlenir. Hem manipülasyon hem de ikna yönteminde ise, hem amaç hem de ikna için ileri sürülen etmenler gerçeği sağlamak içindir.

- **Yukarıdan Aşağıya Politik Taktikler:** Üstün astı etkilemek için uyguladığı taktiklerdir. Kişisel veya örgütsel amaçlar için bu politik faaliyetlerde bulunulur. Kişisel amaç üstün örgütte ilerleme isteği, önderlik etmek gibi amaçlardır. Örgütsel amaç ise örgütün gelişimi gibi amaçlardır.

III. **Savunmacı Politik Taktikler:** Örgüt içinde kendi yararlarını korumak için başkalarının yararlarını tehlikeye atacak politik davranışlardır. Etkinlikten kaçınma, hatayı ve sorumluluğu kabul etmeme ve değişmeyi engelleme olmak üzere 3 çeşit savunmacı politik taktik vardır.

- **Etkinlikten Kaçınma:** Kurallara sığınmak, işi başkalarına yüklemek, o işe yeteneği olmadığını ileri sürmek, kişileştirmemek, meşgul gibi görünmek ve işi engellemek gibi davranışlar ile çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar.

- **Hata ve Sorumluluğu Kabul Etmeme:** Bugün veya gelecekte oluşabilecek olumsuz bir durumdan hata veya sorumluluğu kabul etmeyerek kurtulmaya çalışmaktır. Olması gerektiğinden fazla bilgi sunmak, kimseyi gücendirmeden, üstün onayını alarak yani kendisini riske atmayarak güvenli adımlar atmak, mazeretler bulmak, kendisinden kaynaklanmadığını iddia ettiği nedenleri ileri sürmek, olaylarla ilgili oluşan bilgileri yanlış yorumlamak veya olaylarla ilgili yanlış bilgiler vermek, hata durumunda bir başka konu ile ilgili sorumluluk alarak hatasını unutturmaya çalışmak gibi hareketlerle hata ve sorumluluğu kabul etmeme yoluna gidilir.

- **Değişmeyi Engellemek:** Değişimin kendilerine etkilerinin belirsiz olması, değişim için risk alınsa bile kendisinin uygun olmadığını düşünme, değişim durumunda işsiz kalma korkusu, itibar kaybı yaşama korkusu, değişim için gerekli olan yeni beceri ve davranışları öğrenme noktasında istekli olmamak veya buna yeteneği olmadığını düşünmek gibi nedenlerle çalışanlar veya gruplar değişmeyi engellemeye çalışırlar.

Ülkemizde örgütsel politika alanında yapılan bir çalışmada İslamoğlu ve Börü (2007: 135-153) politik davranışların “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olmak üzere 6 farklı uygulama aracı olduğunu ele almışlardır.

Yukl ve diğerleri (1993: 5-28) yaptıkları çalışmada politik davranışları etki taktikleri olarak 9 kısımda incelemişlerdir. Bu kısımlar şunlardır:

- *Akılcı ikna:* Politik davranış sergileyen kişi, bir öneri veya talebin uygulanabilir olduğunu ve verilen görev hedeflerine ulaşılmasına olumlu etki yapacağını karşısındakini ikna etmek için mantıklı argümanlar ve somut kanıtlar kullanmaktadır.

- *İlham veren itiraz:* Kişi, amacını coşkuyla, istekle ve mantıklı argümanlar kullanarak anlatır ki karşısındakinin güvenini kazanır ve ona ilham verir.
- *Danışma:* Belirli hedefler için destek sağlamak için bir strateji, etkinlik veya değişiklik planlamasına gidilmesi gerektiğine inanan çalışan bu desteği almaya çalışır.
- *Kendini kabul ettirmeye çalışma:* Politik davranış sergilenmek üzere seçilen hedefi iyi bir ruh haline getirmek ya da bir şey istemeden önce kendisi hakkında olumlu düşünmeye sevk etmek için övgü, nazik davranış ya da yararlı davranışlar kullanılır.
- *Rica:* Politik davranış için seçilen hedefe karşı sadakat ve dostluk duygularını ön plana alarak yardım istemek.
- *Karşılıklı çıkar gözetme:* Bir iyilik takası sunulur, daha sonraki bir zamanda karşılık verme isteği gösterilir veya hedef bir görevi yerine getirmeye yardımcı oluyorsa yararların bir kısmını vaat eder.
- *Koalisyon:* Hedef kişi veya kişileri ikna etmek için başkalarıyla işbirliği yoluna gidilir.
- *Meşru taktikler:* Bir talebin yasallığını veya haklı olduğunu iddia ederek veya örgüt politikaları, kuralları, uygulamaları veya gelenekleri ile uyumlu olduğunu doğrularak talebi meşrulaştırmayı amaçlamaktır.
- *Baskı:* Hedefin kendi istediğini yapması için talepler, tehditler, sık sık kontrol ya da kalıcı hatırlatıcılar kullanılır.

## 2.7. Politik Davranış İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Hochwarter (2003: 1360-1378) tarafından 131 polis memuru baz alınarak yapılan ‘Pro-Politik Davranış ve Politika Algılamalarının İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Üzerine İnteraktif Etkileri’ adlı çalışmada politik davranışın ve politik algılamaların iş tatmini ve duygusal bağlılık taahhüt üzerindeki etkileri incelenmiştir. Politik algının yüksek olduğu durumlarda, politik davranış içinde olan çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının arttığı, politik algının düşük olduğu durumlarda ise iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür.

Chen ve Fang (2008: 263-277) tarafından devlete ait 10 KİT’te çalışan 290 çalışan baz alınarak yapılan çalışmada ‘İzlenim Yönetiminin Örgütsel Politika-

Performans İlişkisi Üzerindeki Yönlendirici Etkisi' incelenmiştir. İş odaklı politik taktiklerin örgütsel politika algılamaları ile performans derecelendirmeleri arasındaki ilişki üzerinde önemli derecede ılımlı bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Örgütsel politikanın algıları düşük olduğunda, yüksek seviyede iş odaklı gösterim yönetimi taktikleri yürüten çalışanların, düşük seviyeli taktikler kullananlara göre daha iyi derecelendirmeler elde etme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Arıkan (2011: 52-71) yaptığı bir araştırmada çalışanların kariyer hedefleri ile uyguladıkları politik davranış taktikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Büyük bir kısmı uzman seviyesinde olan ve ağırlıklı olarak finans, bilgi teknolojileri, eğitim ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde çalışan toplam 130 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Analizler sonucunda bazı kariyer hedefleri ve politik davranış taktikleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Kişilerin statü ve etkinlik kazanma hedeflerinin göze girme ve akılcı ikna taktiklerini etkilediği görülmüştür.

Polatçı vd. (2016: 1-15) "Güvenirse Tükenmez Miyiz?" Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma adlı çalışmalarında politik davranışların tükenmişlik ve örgütsel güven üzerine etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin Rektörlük, Meslek Yüksekokulları ve Uzaktan Eğitim Merkezinde görev yapan toplam 157 idari personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda politik davranışların tükenmişlik üzerine pozitif etkisi, örgütsel güven üzerine negatif etkisi, örgütsel güvenin de tükenmişlik üzerine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ekinci (2017: 1-17) 'Öğretim Elemanlarının Örgütsel Etik İklim ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişkiler' adlı çalışmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinden 440 öğretim üyesinin örgütsel etik iklim ve politik davranış arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel etik iklim algılamasının politik davranışları tetiklediği ortaya konmuştur. Ancak bu tetikleme anlamlı bir fark oluşturacak kadar olmamıştır.

Çalışkan (2006: 95-102), örgüt çalışanlarının göstermiş oldukları politik davranışlara örgütsel adalet algısının ne derece etki ettiğini, bu etkide kişisel özelliklerin rolü ve adalet algısının iş tatmini ve örgüte bağlılıkla olan ilişkisinde politik davranışların etkisini incelemiştir. Uzman ve orta düzey yönetim kademelerinde çalışan

204 çalışan ile yapılan anket sonucunda, politik davranışlar adalet algısı üzerinde etkilidir. Ayrıca başarı ihtiyacı içinde ki çalışan amiri üzerinde etkili olabilmek için akılcı yoldan ikna, göze girme, kendini yeterli gösterme gibi davranışlar sergiler. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Politik davranışlar sergileyerek amacına ulaşan birey hakkı olanı aldığını düşünerek örgütsel adalet algısını artırır ve bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu sonuçlar doğurur.

Yolaç (2009: 157-166), politik davranış ile örgütsel adalet algısı arasında ki ilişkiyi incelediği araştırmasında, İstanbul ilinde farklı kollarda ki sektörlerde farklı pozisyonlarda ki 193 çalışan ile anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda politik davranışın ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek faktörleri ile örgütsel adalet algısının tüm boyutları arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki negatif yönlüdür. Yani politik davranış arttıkça örgütsel adalet algısı azalacaktır veya örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanlar daha az politik davranış sergilemeye meyilli olacaklardır. Orta kademe çalışanların geleceğe dönük beklentileri yüksek olduğu için bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma süresi arttıkça bu ilişkinin etkisi azalmaktadır. Diğer bir sonuç kadınlarda erkeklere oranla örgütsel adalet ile politik davranış arasında ki negatif ilişki daha yüksek çıkmıştır.

### III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde adalet kavramı, örgütsel adalet kavramı ve kavramın tarihsel gelişimi, örgütsel adaletin sonuçları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adalet türleri ve örgütsel adalet kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar açıklanmıştır.

#### 3.1. Adalet Kavramı

Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yememezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir (Karaman, 2009: 5). Adalet, çalışanın is yaşamının kalitesi açısından önemlidir ve sağlıklı bir is çevresinin geliştirilmesi için de gereklidir (Özer ve Urtekin, 2007: 108). Rawls (2009: 3)'e göre adalet, düşünce sistemlerinin bir gerçeği olarak toplumsal kurumların ilk erdemidir.

Adalet maddi ve şekli adalet olarak bir ayrıma tabi tutulabilir. Campbell'a göre, maddi adalet, ahlakilik veya politika ile ilişkilendirilirken, şekli adalet hukukla ilişkilendirilmektedir. Şekli adalet, mevcut kurallara uygun şekilde muamele etme olarak ve maddi adalet de, kuralların içeriğini değerlendirmekle ilgili adalet olarak tanımlanmaktadır (Uygur, 2004: 30).

Eflatun'un adalet kavramına bakış açısı şöyle olmuştur: “Adet ve kanunlar iyilik ile kabul edilmelidir. İyilik ve fayda bundadır. Baskı ve kölelik yolu ile kabul ettirilmesi ile doğacak zarar sayılamaz” (file:///C:/Users/hp/Downloads/Platon.pdf).

Aristoteles'e göre adalet kavramı bütün diğer erdemleri kapsayan ve yasalara uymakla ortaya çıkan en mükemmel erdemdir. Adalet insan davranışlarının doğruluğunu ölçen bir kavramdır (Topakkaya, 2008: 27).

#### 3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel adalet kavramının ilk kullanıldığı zamanlarda sadece dağıtım adaleti açısından değerlendirilmiştir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla kavram çeşitli boyutlara ayrılmıştır. Homans (1961) ve Adams (1965) kavramla ilgili ilk çalışmaları yapmışlardır. Sonra ki yıllarda Thibaut ve Walker (1975) ise, sosyal psikoloji ve hukukun ortak çalışma alanı üzerinde çalışarak karar verme süreçlerinin adilliği üzerine (prosedürel adalet) çalışmışlardır (Colquitt, 2012: 2).

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ilk olarak ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlanmış hali olduğu görülmektedir. Homans’ın “Dağıtım Adaleti Kuramı” (Theory of Distributive Justice), Adams’ın “Eşitlik Kuramı” (Equity Theory), Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Kuramı” (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın “Adalet Yargı Kuramı” (Justice Judgement Theory), Lerner’in “Adalet Güdüsü Kuramı” (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın “İşlemsel Adalet Kuramı” (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihî Kuramı” (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Eker, 2006: 3).

Bies ve Moag adil bir karar verme olayında 3 nokta olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktalar, dağıtım kararı, bu dağıtımın prosedürü ve bu prosedürün uygulanmakta olduğu kişiler arası bir etkileşimdir. Örgütlerde bir mesele olarak adaletin öneminin yaygın bir şekilde tanınması göz önüne alındığında, toplumsal ve kişilerarası adalet teorilerinin örgütlerde davranışları anlamaya yönelik olarak uygulanabileceği anlaşılmaktadır (Greenberg, 1990: 399).

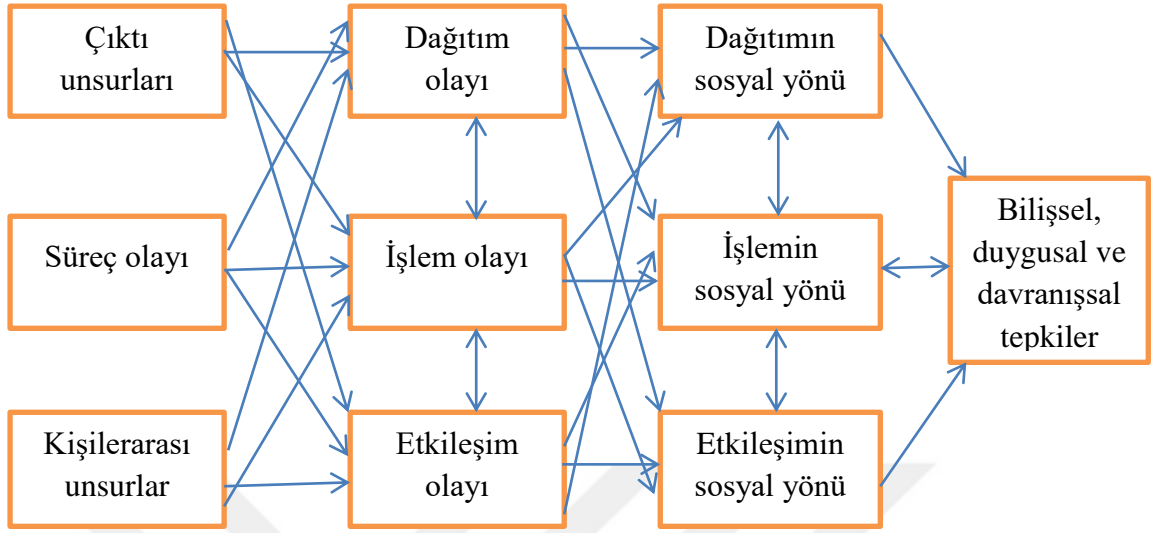
Örgütsel adalet algısı, çalışanları motive eden, davranışları yönlendiren bilişsel ve duyuşsal tepkileri doğuran bir kavramdır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 166). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgütlerde hakim kılınmasını ve bu durumun teşvik edilmesini içerir (İşcan, 2005: 155).

İçerli (2010: 69)’a göre örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını, cezaların nasıl yapıldığı ve alınan kararların çalışanlara nasıl aktarıldığı gibi değişkenlere yönelik, çalışanların bu yönetsel kararları algılama ve değerlendirme sürecidir. Araştırmacılar, kişiler arası etkileşimin adilliklerini elde etmek için etkileşimli adalet terimini kullanmışlardır (Colquitt, 2012: 2).

Cropanzano ve arkadaşları 2001 yılında yaptıkları bir çalışmada örgütsel adalet bütünsel bir açıdan bakarak modellendirmişlerdir. Bu modellendirme aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Örgütsel adaletin bütünleyici bir modeli



Kaynak: (Cropanzano vd., 2001: 191).

### 3.3. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Farklı türdeki örgütsel adalet algıları farklı örgütsel sonuçların oluşmasını sağlamaktadır. Bazı çıktılar şunlardır; işi bırakma niyeti, iş performansı, örgütsel bağlılık, liderlik değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çeşitli memnuniyet biçimleri olarak sıralanabilir. Yani örgütsel adalet düşüncesi önemli örgütsel sonuçları doğurur (Cox, 2009: 9).

Çalışanlar, insan haklarında eşitliğin sağlanmasını, performansı ve liyakatinin karşılığının kendisine verilmesi yönünde talepte bulunmaktadırlar. Bu talep onların en doğal haklarıdır ve bu taleplerin adil bir şekilde yerine getirilmesi, örgütte performans ve liyakate dayalı bir yapının oluşmasını sağlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Çalışanların kendilerine adil davranıldığı algısı onların örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkilemektedir. Çalışanlar, kendilerine adil olmayan şekilde davranıldığını hissettiklerinde ise, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler (Yıldırım, 2007: 272). Ayrıca çalışanlar ödül, takdir, ödeme gibi sonuçlarla kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarında daha iyi durumda olduklarını hissedersen denge bozulduğunu düşünüp olumsuz davranışlarda bulunmaktadırlar (Taris v.d., 2002: 287).

Çalışanlar, örgütsel davranışlarını gerçeği algılama biçimlerine göre belirledikleri için örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet

kavramının önemini gösterir. Çalışanların algıları işi yapma şekillerini, çalışma arkadaşları veya üstlerine karşı davranış ve düşüncelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler (İşcan, 2005: 150).

Bir örgütte çalışanlar yönetimin davranışlarını ne kadar adil algıarlarsa o kadar olumlu davranışlar sergilerler, uyum ve karşılıklı güven oluşur, çalışanlar değerli olduklarını hisseder. Eğer algı olumsuz ise örgüt içi çatışma, saldırganlık oluşur bu da örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır (Folger ve Konovski, 1989: 125).

Örgütte motivasyonun artması için çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması gerekiyor. Çalışanların istek ve beklentileri ise hak edilen kazanımların adil dağıtımı, karar alma süreçlerinin adil olması ve kararların çalışanlara iletilme şekillerinin adil olmasıdır. Eğer bu süreçler adil olmazsa çalışanlar tepkisel davranışlar geliştirebilirler. Bu durum çalışanların örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmasından kaynaklanır (İçerli, 2010: 87).

### **3.4. Örgütsel Adalet Teorileri**

Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma ve adaletsiz durumlara tepkilerine odaklanmaktadır. Proaktif teoriler ise, adaleti teşvik etmek için tasarlanmış oldukları davranışlara odaklanmaktadır. Bu teoriler adil durumların oluşturulmasına ilişkin davranışları incelemektedirler.

Örgütsel Adalet Teorileri Greenberg tarafından düzenlenmiş ve sınıflandırılmıştır. 4 farklı boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar, “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” larıdır. Bu boyutlarda çeşitli teorilerden oluşmuştur.

Süreç yaklaşımları çeşitli çıktıların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu yönelimler, örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adil olma durumları üzerine odaklanır. İçerik yaklaşımları ise sonuçların dağılımının adil olmasıyla ilgili (Greenberg, 1987: 9,10).

Tablo 3. 1. Adalet Teorisi Kategorileri ve Bunları Açıklayan Sorular

Teorinin Türü	Tanımlayıcı Soru	Prototypical Dependent Measures
<b>Reaktif İçerik</b>	Çalışanlar adil olmayan ödemelere nasıl tepki gösterirler?	Eşit olmayan fazla veya eksik ödemeye karşı tepkiler (Greenberg,1982)
<b>Proaktif İçerik</b>	Çalışanlar ödemelerin adil olması için ne yapabilirler?	Ödülleri dağıtmada adalet kurallarına bağlılık (Freedman & Montanari, 1980)
<b>Reaktif Süreç</b>	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki gösterirler?	Adil olmayan ödeme yöntemlerine veya uyuşmazlıklara çözüm yöntemleri (Folger & Greenberg, 1985)
<b>Proaktif Süreç</b>	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?	Süreçle ilgili adalet algılamaları (Lind & Tyler, 1988)

Kaynak: Greenberg, (1987: 16).

Örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adil durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

Adalet teorilerine dayandırılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. 2. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

Adalet Teorisi Kategorisi	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
<b>Reaktif İçerik Teorileri</b>	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)  Görelilik Teorisi (Crosby, 1976)	Bireylerin kazanımlarının katkı oranı dengeli biçimde gerçekleşir.  Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi oluşturabilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atuf Modeli  Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atuf Modeli	Kişiler Organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağılımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.  Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik ‘adil kazanım standartları’ tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak adaletle ilişkin algılamalar geliştirirler.	Dağıtım Adaleti  Dağıtım Adaleti
<b>Proaktif İçerik Teorileri</b>	Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976)  Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliklerine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.  Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli  İlişki Temelli Grup Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.  Kişiler dahil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Dağıtım Adaleti  Etkileşim Adaleti

Tablo 3. 2. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi (Devamı)

<b>Reaktif Süreç Teorileri</b>	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için oluşturduğu sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adillik ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.	Prosedür Adaleti
<b>Proaktif Süreç Teorileri</b>	Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma sürecinin yapısı tanımlanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı verilmeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: (İşbaşı, 2000: 58).

### 3.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

İnsanların adil olmayan davranışlara karşı verdikleri tepkilere odaklanma durumlarını inceleyen Reaktif İçerik Teorileri örgütsel adaletin en popüler kategorisidir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda ortak görüş insanların adil olmayan durum veya uygulamalara belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve adaletsizlikleri düzeltecek şekilde davranarak bu olumsuz durum veya uygulamalardan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Reaktif İçerik Teorileri bu tepkilere odaklanırlar (Yürür, 2005:113). Reaktif İçerik Teorilerinden bazıları şunlardır:

#### 3.4.1.1. Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans tarafından ortaya atılan bu teori daha sonraları Adams tarafından kullanılan Eşitlik Teorisinin temeli olmuştur. Homans bu teorisini çalışanların hem iş arkadaşlarıyla hem de örgütleriyle olan ilişkilerinin bir tür alveriş veya takas yoluyla kurulup böyle sürdürüldüğü düşüncesine dayandırmaktadır. Sosyal davranışın karşılıklı takas süreci içinde gerçekleştiğini ve bu takas süreci adaletli bulunduğu sürece ilişki devam eder (Homans, 1961, akt: Çakır, 2001:33). Bu tanımdan dolayı bu teorinin bazen takas teorisi veya sosyal mübadele teorisi olarak adlandırıldığı da olmuştur.

Homans, kaynakların dağıtımında eşitlik ilkesinden ziyade denklik ilkesinin kullanılması gerektiğini ileri sürmüştür. Yani Homans'a göre adalet için eşitlik değil denklik olmalıdır. Teoriye göre kaynakların dağıtımında adaletli olmak için, herkesin yatırımları oranında kazanç miktarı sağlaması ve bu kazancın yatırımlar oranında değere sahip olması gerekmektedir. Yatırım ile kazancın miktar ve değeri, dağılımın gerçekleştiği ortamdaki bir başka kişinin yatırım ve kazancı ile karşılaştırılarak denkliğin gerçekleşip gerçekleşmediği anlaşılacaktır (Homans, 1961, akt: Çakır, 2001:35).

#### 3.4.1.2. Adams (1965) Eşitlik Teorisi

Leon Festinger, insanların görüş ve yetenekleri hakkında belirsiz olduklarında (yani nesnel bilgiler mevcut olmadığında) kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Adams, bu temel düşüncüyü psikolojik eşitlik teorisine dahil etmektedir (Toon vd., 2002: 287-288). Adams, kazanımların adil olup olmadığını belirlemenin bir yolunun kişinin katkılarının veya "girdilerin" (örn. eğitim,

bilgi ve deneyim) kişinin sonucuna oranını hesaplamak ve ardından bu oranı bir başkasının sonucuyla karşılaştırmak olduğunu ileri sürdü. Yani adilliği belirlemek için bir eşitlik kuralının kullanılması gerektiğini savundu (Colquitt ve arkadaşları, 2001: 426).

Tablo 3. 3. Girdi ve Sonuçlara Örnekler

Girdiler	Sonuçlar
Çaba	Maaş
Eğitim	Yan ödemeler
Öğretim	Yolluk
Deneyim	Astların sayısı
Sadakat	Otonomi
Yaş	Ünvan
	Statü sembolleri
	İş devirleri
	Dinlenme zamanı
	Fazla mesai imkanı

Kaynak: (Vecchio 1995, akt: Sulu, 2010: 14)

Girdi / çıktı oranları karşılaştırıldığında denge oluşmuyorsa olumsuz sonuçların doğması beklenebilir. Olumsuz sonuçların ortaya çıkması, yalnızca insanlar haklarını elinde bulundurduklarından daha az aldığı değil, aynı zamanda diğerlerine kıyasla iyi olduklarını düşündükleri zaman da ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, eşitlik teorisi, eşitsizlik ve ölçüt değişkenleri arasında doğrusal olmayan, U şekilli bir ilişki olacağı öngörülür; böylece, birinin girdi / ödül oranı diğerlerinininkine eşit olduğunda en iyi sonuçları elde eder (Toon vd., 2002: 287-288).

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre eşitsizlik durumunda ise çalışanlar kendilerini ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar. Adams'a göre kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekir. Teorinin bu yönü 1 numaralı formülde ifade edilmiştir.

1.Formül:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Çalışan örgüte sağladığı katkının örgütten elde ettiği kazanımlardan küçük olduğu durumlarda da birey bu durumu eşitliksiz ve adaletsiz olarak algılayacaktır.

2.Formül:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Örgütlerde ikinci formüldeki durum oluşursa çalışan yaptığı kıyaslamada kendisinin örgüte sağladığı katkı sonucunda örgütten diğer çalışanlara göre daha az kazanç sağladığına ilişkin bir algı oluşur. Bu durumda çalışan eşitliği sağlamak için dört tür eylemde bulunabilmektedir (Wilke vd. 2000; aktaran Küçükeşmen, 2015:16-17).

-Maaş artışı isteyerek kendi kazanımlarını artırmaya çalışır.

-İş verimliliğini bilinçli olarak düşürür ve kendi katkısını azaltır.

-Yöneticilerini başkalarının maaşlarını düşürmeye ikna etmeye çalışır ve böylece diğer bireylerin kazanımlarını azaltır.

-Çeşitli baskılarla öteki kişilerin daha çok çalışmasını önler ve onların katkılarını azaltır.

3.Formül:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Üçüncü formül ise çalışanın örgüte yaptığı katkının karşılığında örgütten daha fazla kazanç sağlaması durumudur. Bu durumda çalışan vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duygusuna kapılacaktır. Bu suçluluk duygusu sonucunda bileşenlerden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlama gayreti içinde olacaktır.

-Yöneticilerden bazı düzenlemeler yapmalarını isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışır.



-Diğer bireylerin kazanımlarını artırmak için çeşitli girişimlerde bulunur.

-İş yerinde çeşitli şekillerde kendi katkılarını artırmaya çalışır.

Çalışanın eşitsizliği ne zaman algılamaya başlayacağı konusunda Adams, bireyin aldığı ödüller başkalarına göre az ise daha çabuk eşitsizlik hissine kapılacağını, bunun yanında ödülleri başkalarına göre daha fazla alıyorsa bu dengesizliğe bir süre daha katlanabileceğini, dolayısıyla daha geç eşitsizlik hissine kapılacağını ifade etmiştir. Teori örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de sonuçlarını anlamaya yönelik olarak iş yerlerinde motivasyon konusunda ilgililere yardımcı olmaktadır (Küçükeşmen, 2015:17).

Koçel (2010: 637)'e göre, çalışanlarını motive etmek isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik veya eşitsizlik çalışanın örgüt içinde ve dışında yaptığı kıyaslamaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizlik durumuna karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.
- Örgütlerde ücret yönetiminin temel konusu, bu eşitsizlik algısıdır.

#### **3.4.1.3. Crosby (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi**

Göreceli Mahrumiyet Teorisi Stouffer tarafından 1949 yılında askeri personel üzerine yapılan araştırmalar sonucunda ortaya atılmıştır. Teori daha sonra Crosby tarafından geliştirilmiştir. Crosby teoriyi eşitlikten yararlanamayan kişinin yaşadığı durum olarak açıklamıştır. Göreceli Mahrumiyet Teorisi veya bazı araştırmacılara göre Göreceli Yoksunluk Teorisi mahrumiyeti bir tutum, memnuniyetsizlik veya adaletsizlik algılaması olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 73).

Teori çalışanın adaletsizliklere karşı tepkisini incelediği için reaktif içerik teorisi olarak tanımlanmıştır. İlk çalışmalar 1949 yılında yapılmasına rağmen günümüzde de popüler bir kavramdır. Genel itibariyle ödüllerin dağıtımında uygulanan işlemlerin insanları belirli sosyal karşılaştırmalar yaparak kendilerini yoksunluk ve kırgınlık duygularına götürüp ardından depresyon, şiddet içeren isyanlar gibi durumlara neden olacağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

#### **3.4.1.4. Statü Değer Teorisi**

Adams'ın Eşitlik Teorisinden yola çıkılarak Berger ve arkadaşları tarafından ortaya konulmuştur. Özellikle sosyal karşılaştırmaları içerir. Teoriye göre, örgütteki bir çalışanın eşitsizliğe ve bu eşitsizliğe karşı verdiği tepki belirli bir çalışan ile yapılan karşılaştırmalardan değil, bir meslek grubu gibi genelleştirilmiş bir karşılaştırmadan kaynaklanır (Greenberg, 1987: 11-12).

#### **3.4.1.5. Jasso (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi**

Jasso'nun teorisinde ki en önemli nokta adalet dağıtımında ki dış karşılaştırmaları göz ardı etmesidir. Adil dağıtımı, çalışanların kaynak paylaşımı ve inançları arasında "adil paylaşım" konusunda yaptıkları karşılaştırmalar olarak tanımlamıştır. Adams'ın adalet kuramından bazı noktalarda farklılık gösterse de Jasso'nun dağıtım adaleti kuramı da diğer reaktif içerik teorilerinde ki gibi adil olmayan dağılımlara karşı benzer tepkileri verdiği söylenebilir (Greenberg, 1987: 12).

#### **3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri**

Çalışanların adil ve haksız sonuç dağıtımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuç dağıtımlarının nasıl oluşturulmasına çalıştıklarına odaklanır (Greenberg, 1987: 12).

Proaktif içerik teorilerinin temelleri Leventhal tarafından Adalet Yargı Modeli teorisinde ortaya atılmıştır. Bu konuda diğer bir teori ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir.

##### **3.4.2.1. Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi**

Leventhal, çalışanların ödülleri adil dağıtımı için çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Çalışanların ödülleri dağıtımı ile yaptıkları katkı arasında bir eşitlik olması gerektiğini düşündüklerini belirtir. Bu eşitlik uzun vadede tüm taraflara fayda getirecektir (Greenberg, 1987: 12).

Araştırmalar sonucunda ödül dağıtımının bazı sebeplerden dolayı bazen eşit dağıtıldığı veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı durumlarında olduğu belirlenmiştir. Leventhal bu dağılımların bazen adil olabileceğini kabul etmiştir.

Çalışanlar arasındaki uyumun korunması için yani çalışanların katkılarına bakılmadan eşit paylaşım yapılabileceğini ifade etmiştir (Greenberg, 1987: 13). Ödül dağıtımında adil bir şekilde davranan bir yöneticinin uzun dönemde verimliliği artırması, soyut bir adalet standardına uyması ve ödülün eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenen durumlardır (Beugre, 1998, akt: İyigün, 2012: 56).

#### **3.4.2.2. Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi**

Lerner, adaletin insanoğlunun en büyük kaygısı olduğunu ve Leventhal'in öne sürdüğü gibi kâr maksimizasyonu için bir araç olarak adalet arayışının gerçekçi olmadığını savundu. Ancak Leventhal gibi, Lerner de dağıtım uygulamalarının bazı sebeplerden dolayı bazen eşit dağıtıldığı veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı durumlarda olduğu nu kabul etmiştir (Greenberg, 1987: 13).

Lerner, dağıtım için dört ilke olduğunu savunmuştur. Bu ilkeler aşağıda gösterilmiştir (Chan, 2000: 73).

- performans sonuçlarına dayanan rekabet tahsisi,
- eşitlik temelli parite tahsisi,
- orantılı katkılara dayanan öz kaynak tahsisi ve
- katkılara bakılmaksızın ihtiyaçlara dayalı Marksist adalet tahsisatları.

#### **3.4.3. Reaktif Süreç Teorisi**

Süreç teorileri karar alma süreçlerinin adilliğine, içerik teorileri ise kararların sonuçlarının adilliğine yoğunlaşır. Bu açıdan bakıldığında belirgin bir farklılık gözükme bile temelde süreç teorileri hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk bilimciler, adli kararların verilmesinde kullanılan süreçler bütününe, alınan kararların toplum tarafından kabulünde etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Greenberg'in sınıflandırdığı örgütsel adalet teorilerinden reaktif süreç teorilerine Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi" ni örnek olarak göstermektedir.

### 3.4.3.1. Thibuat ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teorisi

Thibuat ve Walker 1978 yılında yayınladıkları ‘‘A Theory of Procedure ‘‘ adlı makalede bu teoriyi ortaya koymuşlardır. Süreç Adaleti Teorisi örgüt çalışanlarının yasal davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Teoriye göre çatışma durumunda olan en az iki taraf ve bir de danışılan veya karar verici olan üçüncü taraf vardır. Çatışma durumunun giderilebilmesi için iki aşama gerekiyor. Birinci aşama çatışan tarafların delillerini seçip sunduğu süreç kontrolü aşamasıdır. İkinci aşama ise sunulan delillerin çatışma durumunu çözmek için kullanıldığı karar kontrolü aşamasıdır. Süreç kontrolü ve karar kontrolü unsurlarının dağıtılması, taraflar arasındaki kontrol dağılımını da belirler. Kontrol dağılımı, prosedürel bir sistemi ayırt edici etmede en önemli faktördür (Thibuat ve Walker; 1978: 545-546).

### 3.4.4. Proaktif Süreç Teorisi

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine cevap aramaktadır (İyigün, 2012: 57).

Greenberg (1987: 14)'e göre proaktif süreç teorileri kategorisinde en etkili teori Leventhal, Karuza ve Fry'nin ‘‘Dağıtım Tercih Teorisi’’dir. Bu, teori Leventhal'ın adalet yargı modelinin bir sonucudur ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak ortaya çıkmıştır.

#### 3.4.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercih Teorisi

Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım sürecinin, dağıtımı yapanların adaleti sağlamaya yardım ettikleri ölçüde tercih edileceğini iddia etmektedir. Teori, özellikle, bazı süreçlerin hedeflerine ulaşmada farklı araçlara sahip olacağı beklentileri bulunduğunu önermektedir. Çalışanların kendi amaçlarına en çok yardım edeceğini düşündükleri süreci tercih edeceklerini iddia etmektedir. Adalete ulaşmada sekiz süreç olduğu belirlenmiştir. Bu süreçler (Greenberg, 1987: 15):

- a. Çalışanların karar verme noktasında etkili olabilecek kişiyi seçebilme hakkına izin verilmesi aracını seçmesine izin verilmesi,
- b. Tutarlı kurallara uyma,
- c. Doğru bilgiye dayalı olma,

- d. Karar verici gücün yapısını belirleme,
- e. Süreçle ilgili önyargılara karşı önlem almak,
- f. Çalışanların itirazlarını duyurmalarına izin vermek,
- g. Süreçlerde değişiklikler için fırsatlar sunmak,
- h. Süreçleri mevcut ahlaki ve etik standartlara dayandırmak için gerekli önlemleri almaktan sorumlu olmak.

Bu teoride karar alınmasında kullanılan politika ve karar alma süreçlerinin adilliği konusu üzerinde yoğun bir şekilde durulmuştur. Leventhal ve arkadaşlarının bu teorisi, süreç adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen bir teoridir. (İçerli, 2010: 78).

### 3.5. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramını boyutlandırmada araştırmacılar farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılar kavramı iki boyutta, bazıları üç boyutta, bazı araştırmacılar ise dört boyutta ele almaktadırlar. Ancak genel düşünce dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 boyuta ayrılmasıdır.

Örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti, çalışanların belirli bazı davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken prosedür adaleti ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar (İşcan, 2005: 150).

Colquitt ve diğerleri (2001: 426-427) örgütsel adaleti dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 boyutta incelemişlerdir. Etkileşim adaletini ise kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olmak üzere 2 alt boyuta ayırmışlardır.

VanYperen ve arkadaşları (2000: 292) ise, çalışanların bir kararı adaletsiz görmelerinin nedenlerinden yola çıkarak örgütsel adaleti 3 boyuta ayırmışlardır. Buna göre çalışanlar kararın sonucunun adaletsiz olması (dağıtım adaleti), karar vermede sonuca götüren işlemlerin adaletsizliği (prosedür adaleti) ve karar vermede etkili olan makamın çalışanlara davranış biçiminin adaletsiz olması (etkileşim adaleti) şeklinde 3 durumla adaletsizliği nedenlere bağlarlar.

### 3.5.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramı ilk olarak Homans tarafından dile getirilmiştir. Sonra Adams Homans'ın fikirlerini geliştirerek eşitlik kuramını oluşturmuştur. Dağıtım adaleti kavramı Adams'ın eşitlik kuramına dayanır ve kaynakların ve ödüllerin (görevler, mallar, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001).

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Dağıtımın adil olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 25).

İnsanlar referans çevreleriyle yaptıkları kıyaslamalar sonucunda kendilerine adil davranılıp davranılmadığını düşünürler. Genellikle çalışanlar bu yola başvurur. Çalışan yaptığı kıyaslama sonucunda daha yüksek ücret aldığını fark ederse suçluluk duygusuna kapılır ancak daha az üzüntü duyar, eşitse sorun yoktur. Daha az ücret aldığını fark ederse bu daha fazla sıkıntı, rahatsızlık duymasına neden olur. Ve olumsuz tepki gösterebilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 26).

Dağıtım adaleti belirli teorileri kapsar. Bu teoriler şunlardır: İlk olarak Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Görelî Yoksunluk Teorisi” (Relative Deprivation Theory), Homans'ın “Dağıtım Adaleti Teorisi” (Theory of Distributive Justice), Adams'ın “Eşitlik Teorisi” (Equity Theory), Leventhal'ın “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner'in “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory).

Tablo 3. 4. Dağıtım Adaleti Teorileri

Reaktif İçerik Teoriler	Proaktif İçerik Teoriler
Stouffer (1949)-Görelî Yoksunluk Teorisi	Leventhal (1976) - Adalet Yargı Modeli
Homans (1961)- Dağıtım Adaleti-Sosyal Mübadele Teorisi	Lerner (1977) - Adalet Güdüsü Teorisi
Adams (1965) - Eşitlik Teorisi	

Kaynak: (Chan, 2000: 73).

### 3.5.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti teorisinin ortaya çıkışını sağlayan kuram Thibaut ve Walker'ın "İşlemsel Adalet Kuramı"dır.

Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; prosedür adaleti bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir.

Prosedür adaleti kavramı örgütsel adalet içinde yakın zamanda yer edinmiştir. Süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere iki aşamadan oluşur. Süreç kontrolü dağıtım noktasında oluşan çatışma durumlarında tarafların delillerini seçip sunduğu, karar kontrolü ise bu delillere göre bir karar verme aşamasıdır (Greenberg, 1990: 402).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar ilerledikçe, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti geliştirilmiştir. Kimin, neyi, ne ölçüde alacağı kadar bunlara nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Yani bireyler sonuçların beraberinde, bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedirler. Nihai dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorununu konu alan prosedür adaletinin de, işletmeler açısından önemli sonuçları mevcuttur ve bu boyut, örgütsel adalet kavramı içinde dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaya çalışmıştır (Karaeminoğulları, 2006: 16-17). Prosedür adaleti süreç kontrolü ve karar kontrolü aşamalarından oluşur.

### 3.5.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti 1986 yılına kadar prosedür adaletinin içinde yer almıştır. 1986 yılında yapılan çalışmalar sonucunda etkileşim adaleti, örgütsel adalet kavramının 3.boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

Etkileşim adaleti karar alma sürecinde çalışanlara yapılacakların ve bu yapılacak şeylerin nasıl söylenileceği ile ilgili davranışlar olarak tanımlanabilir. Yani bir bakıma dağıtım kararından etkilenen bireyler ile dağıtımı yapan bireyler arasındaki etkileşimdir diyebiliriz (Moorman, 1991:847). Etkileşim adaletinin temel noktası örgüt içinde ki

uygulamalarla ilgili kişilerin tavırları, aralarında ki ilişkiler ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki iletişimidir (Özmen vd., 2007: 22).

Etkileşim adaleti, kaynakları dağıtan yöneticiler ile kaynakların dağıtılacağı çalışanlar arasında ki iletişim ve etkileşimin adil olarak algılanması ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Greenberg (1993: 79-103) etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olarak 2 kısımda incelemiştir. Kişilerarası adaleti süreç boyunca çalışanlara karşı onur kırıcı davranışlar içine girilmeyecek şekilde bir iletişimde bulunulmalı, kişilerarası adalet güçlendirilmeli olarak açıklamıştır. Bilgilendirme adaletini ise, süreçle ilgili oluşan bilgileri çalışanların endişelerini giderecek onlara aktarmak olarak açıklamıştır.

Tablo 3. 5. Etkileşimsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması

Teorisyen/ler	Yıl	Açıklama
Bies & Moag	1986	Etkileşimsel adalet kavramının ortaya çıkışı
Bies	1987	Etkileşimsel adalet üzerine ilk çalışmalar
Bies & Shapiro	1987-1988	Etkileşimsel adalet üzerine çalışmaların yoğunlaşması
Folger & Bies	1989	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Tyler & Bies	1990	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Brockner	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını geçici işten çıkarılanlara uyguladı.
Greenberg	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını çalışanlara uyguladı
Moorman	1991	İlk yaygın kullanılan etkileşimsel adalet ölçeğinin oluşturulması
Greenberg	1991	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Greenberg	1993	Kişiler arası ve bilgisel adaletlerin birbirlerinden ayrılmasını önerdi
Bobocel& Holmvall	1999	İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasının desteklenmesi
Bies	2001	İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasını destekledi
Colquitt	2001	Etkileşimsel adaletin ayrıştırılmasının yeni bir ölçekle desteklenmesi
Rupp& Cropanzano	2002	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılmasının test edilmesi
Biader&Tyler	2003	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılması üzerine dört bileşenli modelin tanıtılması

Kaynak: (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp 2001: 181-183).



Tablo 3. 6. Örgütsel Adalet Boyutları

<b>1.Dağıtım Adaleti: Çıktıların uygunluğu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eşitlik: Çalışanların katkılarına göre ödüllendirilmesi.</li> <li>• Eşit Paylaşım: Her çalışana yaklaşık olarak aynı ücretin sağlanması.</li> <li>• İhtiyaç: Çalışanın kişisel gereksinimlerine göre bir fayda sağlanması.</li> </ul>
<b>2. Prosedür Adaleti: Dağıtım sürecinin uygunluğu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı muamelede bulunmalı.</li> <li>• Önyargıların olmaması: Hiçbir kişi veya gruba ayrımcılık veya kötü muamelede bulunulmamalı için seçilmiştir.</li> <li>• Doğruluk: Kararlar doğru bilgilere dayanmalıdır.</li> <li>• Herkesi temsil etme kaygısı: Paydaşların ortak bir karara varması.</li> <li>• Düzeltme: Dağıtım süreci veya diğer işlemlerde yapılan hataları düzeltme hakkı vardır.</li> <li>• Etik: Mesleki davranış kuralları normları ihlal edilemez.</li> </ul>
<b>3.Etkileşim Adaleti: Otoriteler tarafından yapılan bir işlemin uygunluğu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilerarası adalet: Çalışanlara onur kırıcı, nezaketsiz ve saygısız davranılmamalıdır.</li> <li>• Bilgilendirme Adalet: Çalışanlarla süreçle ilgili bilgileri paylaşmak.</li> </ul>

Kaynak: (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 36).

### 3.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak liderlik, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü, iklim gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. Bu alanda çalışan yerli ve yabancı bazı araştırmacılar ve onların çalışmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Bu alanda yapılmış ilk çalışmalar genel olarak örgütsel adaletin temeli olan sosyal adalet alanındaki etkileşimleri açıklamaya çalışmıştır. İlk çalışmalar 2. Dünya Savaşından sonra yapılmaya başlanmıştır. Stouffer'in (1949) Göreli Yoksunluk, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın (1965) Eşitlik kuramları bu alanda yapılmış ilk çalışmalardır (Greenberg, 1990: 400).

VanYperen, Hagedoorn, Zweers ve Postma tarafından 2000 yılında Hollanda ve Güney Afrika Cumhuriyetinde ‘‘Adaletsizlik ve Çalışanların Tahrip Edici Cevapları: Devletin Olumsuz Etkisinin Aracı Rolü’’ adlı çalışmada, algılanan adaletsizlik sonucunda çalışanların tahrip edici hangi tepkileri verdiği ve bu tepkilerin oluşmasında devletin rolü araştırılmıştır. Sonuçların güvenilirliği için farklı yöntemler kullanılarak iki çalışma yapılmıştır: Hollanda'dan 244 kadın hemşire ile bir anket çalışması ve 71 kişi arasında bir vinyet çalışması ve Güney Afrika'da uluslararası bir şirketten 43 kadın ve erkek ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda özellikle etkileşimli

adaletsizliğin yıkıcı tepkiler vermede daha etkili olduğu görülmüştür. Devlet etkisinin yıkıcı tepkilerden olan işten çıkış ve görevi ihmale etkisi yoğun iken saldırganlığa ise kısmen etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca dağıtım ve prosedür kısımlarında da adaletsizlikler algılandığında çalışanların yıkıcı tepkiler verdikleri görülmüştür (VanYperen, Hagedoorn, Zweers ve Postma, 2000: 291-308).

Colquitt, Noe ve Jackson tarafından 2002 yılında otomobil parçaları üretimi yapan bir firmanın 6 farklı fabrikasında 88 farklı takımdan 1.747 çalışan ile bir çalışma yapılmıştır. Prosedürel adaletin örgütte oluşturduğu iklimin oluşumu ve sonuçlarını araştırmışlardır. Prosedürel adaletin örgütte oluşturduğu iklimin takım performansı üzerinde pozitif ve takımdan ayrılma isteği üzerinde ise negatif etkisi olduğunu saptamışlardır. Burada takımların büyüklüğü ve birlikte hareket etme şuru prosedürel adaletin olumlu bir iklim oluşturmasını sağladığı saptanmıştır (Colquitt, Noe ve Jackson, 2002: 83-105).

Seymen vd. (2013: 526- 531) Balıkesir ili Bandırma ilçesinde faaliyette bulunan Türkiye ETİ Maden İşletmeleri AŞ’de çalışan 176 çalışan ile yaptıkları bir çalışmada örgütsel adalet algısının oluşmasında başkalarına dönük uygulamaların etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda adalet algısının oluşmasında başkalarına dönük- özellikle adaletsiz uygulamaların- kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yine araştırmacılara göre, çalışmanın sınırlılıklarından dolayı farklı alanlarda ve daha geniş ölçeklerde başka çalışmalarda yapılabilir.

Turunç (2011: 143-166) Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları ile özel bir bankanın Ankara ve çevre illerindeki şubelerinde çalışan 320 personelle yaptığı bir araştırmada örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetlerine etkisini ve bu etkinin kamu ve özel sektörde fark edip etmediğini araştırmıştır. Araştırmada kamu ve özel sektör çalışanlarının adalet, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda, çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti - işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Yüksekbilgili ve Hatipoğlu (2015: 410-411) Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı isimli çalışmalarında x kuşağı (1965-1979) ve y kuşağı (1980-1999) çalışanları

arasındaki örgütsel adalet algısı açısından fark olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda y kuşağının örgütsel adalet algısının x kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu farkın anlamlı olacak kadar yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Çalışma örgütsel adaletin her kuşak için birbirine çok yakın düzeyde önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 3. 7. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Yazarlar, özel sektörde faaliyet gösteren altı örgütte 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yürüttükleri araştırma sonucunda, <ul style="list-style-type: none"> <li>- sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki,</li> <li>- Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.</li> </ul>
Gerome	2008	Yazar, dönüştürücü liderlik kavramının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkilerini incelemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> <li>- dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi saptanmış</li> <li>- dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin zayıf olduğu belirlenmiştir.</li> </ul>
G e f e n , Ragowsky ve Ridings	2008	Yazarlar, liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde yürütülen bir çalışma kapsamında çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre, <ul style="list-style-type: none"> <li>- etkileşim adalet algısının artmasının, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini artırdığı saptanmıştır.</li> </ul>
Tangirala ve Ramanujam	2008	Yazarlar çalışmalarında mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide prosedürel adalet algısının yönlendirici rolü üstlenip üstlenmediğini araştırmışlardır. 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda prosedürel adalet algısının bu bakımdan yönlendirici rolü saptanmıştır.
Erdoğan, Liden ve Kraimer	2006	Yazarlar, lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürün yönlendirici rolünü belirlemek üzere Türkiye'deki 516 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> <li>- örgüt kültürünün "diğerlerine saygı" boyutunun etkileşim adaleti ile lider-üye değişimi ilişkisine moderatör etkisi gösterdiği saptanmıştır.</li> <li>- örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan takım oryantasyonunun ise aradaki ilişkiyi azalttığı belirlenmiştir.</li> </ul>

Gürpınar	2006	<p>Yazar, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere 65 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- örgütsel adalet algıları ile lider-üye değişimi ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.</li> <li>- çalışmanın en önemli sonucu lider-üye değişimi ilişkisindeki değişimin % 57'sinin dağıtım adaleti tarafından açıklandığıdır.</li> </ul>
Thompson	2004	<p>Lider davranışının örgütsel adalet algısını etkileme durumunu araştıran yazar, iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiş ve lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu saptamıştır.</p>
Tatum, Eberlin, Kottraba, Braderry	2003	<p>Yazarlar yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin hakim olduğu örgütlerde, algılanan örgütsel adaletin daha yüksek, etkileşimci liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde ise daha düşük adalet algısı olduğunu saptamışlardır.</p>
Erdoğan	2002	<p>Yazar yaptığı araştırmada adalet algısı ile lider-üye değişimi etkisi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, etki yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre ortaya konan kapsamlı model ile değişkenler arasındaki ilişki modellenmiştir.</p>
Farh, Podsakoff ve Organ	1999	<p>Yazarlar, lider adaletinin ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere Tayvan'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 195 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lider adaleti ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.</li> </ul>
Niehoff ve Moorman	1993	<p>Yazarlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın kendini yansıtma davranışı arasındaki ilişkide adaletin aracılık rolünü belirlemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yapısal eşitlik modeli test edilen model doğrultusunda çalışanların kendilerini yansıtma metotlarının vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür.</li> <li>- etki, adalet algısının aracılık rolü ile değerlendirildiğinde pozitif bir etkinin oluştuğunu saptamıştır.</li> </ul>

Kaynak: (İyigün, 2012: 52-54).

## IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Ağrı ili ve ilçelerinde Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan kişilerin örgütsel adalet algılamalarında örgüt ikliminin ve politik davranışların etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırmanın amacı, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

#### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında örgütlere önerilerde bulunarak çalışanların daha verimli, etkin ve mutlu çalışmalarını sağlayabilecek bir takım stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olunmaya çalışılmıştır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Örgüt iklimi kavramı, örgütlerin havasını, kültürlerinin yansımaları oluşturduğu için örgütler açısından üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Günümüzde örgütler hızla değişen küresel ölçekli rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir değişim ve dönüşüm geçirmek zorundadırlar.

Politik davranış kavramı örgütler için hem gereklidir hem de bazen aşırı kaçabilmektedir. Farklı kişisel hedef ve düşüncelere sahip bireylerin aynı örgütsel amaç için bir araya geldiği örgütlerde ayakta kalmak ve yükselmek için farklı faaliyetler de bulunmaktadır. Bireyler hedeflerini gerçekleştirmek için meşru davranış sınırlarını zorlamayı ve hatta sınırı aşmayı bile düşünebilmektedirler.

Adalet kavramı binlerce yıldır toplumlar tarafından üzerinde durulan en önemli konuların başında gelmektedir. Dinlerin ve düşünce sistemlerinin sıklıkla üzerinde durduğu adalet kavramı kısaca doğruluk ve hakkaniyet ölçülerine uyarak hareket etmektir. Örgütlerde ödül ve terfi dağıtımı ve bu dağıtım süreçlerinin adil olması çalışanların adalet duygusunu olumlu hissetmelerini sağlar. Bu uygulamalarının adil bir şekilde yapılması çalışanların örgütlerine olan inançlarını artırır ve sonuçta kazanan örgütler olur.

Kamu kurumlarının etkinlik ve verimlilikleri ülkemizin ulusal hedeflerine varmasında kilit bir rol oynamaktadır. Ülkemiz gıda, tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı bir ülkedir. Çalışmanın uygulandığı Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ise bu faaliyetlerin ana üssü konumundadır. Ülke ekonomisi için hayati önem arz gıda, tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin koordinasyon, denetleme, üretimde yol gösterme vb. çalışmalarını yapan bu kurumumuzda ki çalışanların örgütsel adalet algılamaları büyük önem arz etmektedir. Kurum içi iklimi ve bu iklime bağlı olarak sergilenen politik davranışları ve bu davranışların örgütsel adalet algılamalarına etkilerinin tespiti hem örgütsel hem de kişisel çözüm ve yol gösterme önerilerinin sunulmaya çalışılması bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Literatürde, örgüt iklimi, politik davranış ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada el alınarak incelendiği araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı ve yol gösterici özelliği olacağı düşünülmektedir.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma Ağrı il merkezi, Hamur ve Eleşkirt ilçesinde ki Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı çalışanlarına uygulanmıştır. İl merkezi ve sayılan ilçe müdürlükleri bünyesinde gerçekleştirilmiş diğer ilçeler gerekli izinler alınamadığı için araştırmaya dahil edilememiştir.

Araştırma Koys ve Decotis'in oluşturduğu 5 alt boyuttan oluşan 15 maddelik örgüt iklimi ölçeği, politik davranış ölçeği olarak da Richard C. Ringer ve R. Wayne Boss tarafından tasarlanan 18 maddelik 'Yukarıya Yönelik Etkileme Taktikleri' ölçeği ve Colquitt tarafından tasarlanan 20 maddeden oluşan örgütsel adalet algısı ölçeklerinin test ettiği niteliklerle sınırlı olmuştur.

## **4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **4.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırma Ağrı ili Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü çalışanlarına anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini belirlemek için il merkezi ve ilçelerle görüşülmüş olumlu geri dönüş alınan ilçeler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bakımdan

araştırmanın evreni Ağrı Merkez, Eleşkirt ve Hamur ilçelerinin Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlükleri olmuştur. Araştırmayı kabul eden 3 merkezde toplam 220 çalışan vardır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 48)'a göre evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü hesaplandığında çıkan rakam 73'tür. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi hedeflenmiş ancak çalışanlardan bazılarının anket dağıtımında bulunmaması ve bazılarının da anket doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı 131 çalışana anket uygulanabilmiştir.

### 4.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların örgüt iklimi algılamalarını ölçmek amacıyla Koys ve Decotis'in oluşturduğu 5 alt boyut ve 15 maddeden oluşan "Örgüt İklimi Ölçeği", çalışanların politik davranışları düzeylerini belirlemek amacıyla politik davranış ölçeği olarak da David Kipnis ve Stuart M. Schmidt tarafından 1988 yılında hazırlanan "Etkileme Taktikleri" ölçeği, Richard C. Ringer ve R. Wayne Boss tarafından 2000 yılında revize edilerek "Yukarıya Yönelik Etkileme Taktikleri" konulu ölçek haline getirilen 6 boyut ve 18 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Colquitt tarafından tasarlanan 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" birlikte bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 ifadeden oluşan "Kişisel Bilgi Soruları" kullanılmıştır.

#### 4.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Çalışmada çalışanların örgüt iklimi algılamalarının ölçülmesi için, Montes vd.'nin (2004) oluşturduğu Koys ve Decotis'in (1991) ise oluşturulan ölçeğin temel alınıp yeniden düzenlenmesiyle geliştirdikleri ve Türkçe'ye İşçan ve Karabey (2007) tarafından uyarlanan ve 5 alt boyut (üstün desteği, baskı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık) ve 15 maddeden oluşan 'Örgüt İklimi Ölçeği' kullanılmıştır. Elde edilen anket formu bazı noktaları tartışmalı olan veya daha anlaşılır olması gereken noktalar olduğu için uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler değiştirilmiştir. Anket formundaki tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle

Katılıyorum) çerçevesinde oluşturulmuştur. Anket formunda ki 5., 6. ve 7. sorular ters kodlu olarak düzenlenmiştir.

#### **4.3.2.2. Politik Davranış Ölçeği**

Örgüt içindeki politik davranış düzeyini ölçmek amacıyla David Kipnis ve Stuart M. Schmidt tarafından 1988 yılında, performans değerlendirme, maaşlar ve zorlama arasındaki ilişkiyi belirlemek maksadıyla hazırlanan “Etkileme Taktikleri” ölçeği, Richard C. Ringer ve R. Wayne Boss tarafından 2000 yılında revize edilerek “Yukarıya Yönelik Etkileme Taktikleri” konulu ölçek haline getirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek Alp (2010) tarafından düzenlenip Türkçe’ye uyarlanmıştır. 6 boyut 18 maddeden oluşmaktadır. Anket formunda politik davranış kısmında ki 10. ve 14. soru ters kodlu olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin boyutları şunlardır:

- İddialılık
- Pazarlık
- Koalisyon
- Dostluk
- Yüksek Otorite
- Nedenler

#### **4.3.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılama düzeylerini ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 3 boyut ve 20 maddeden oluşan ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ kullanılmıştır. İlk boyut olarak 5 ifadeden oluşan dağıtım adaleti (distributive justice) boyutu, ikinci boyut olarak 6 ifadeden oluşan prosedür adaleti (formal procedures) boyutu ve son olarak 9 ifadeden oluşan etkileşim adaleti (interactional justice) boyutu olarak ayrılmıştır. Örgütsel adalet algılamaları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan kendilerine en uygun olan



değerin işaretlenmesi istenmiştir. Anket formunda ki örgütsel adalet kısmında ki 15. soru ters kodlu olarak hazırlanmıştır.

#### **4.3.2.4. Kişisel Bilgi Soruları**

Araştırma kapsamında çalışanların yer alan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anket formunun son bölümünde kişisel bilgi soruları hazırlanmıştır. Bu sorularla araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilişkin demografik özellikleri gösteren bilgileri edinmek amaçlanmıştır.

#### **4.3.3. Verilerin Analizi**

Belirlenen örneklemden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi SPSS Statistics 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, güvenilirlik analizi, geçerlilik için KMO ve Bartlett Testleri, fark analizleri için independent samples t test ve one-way ANOVA, ilişki analizi için korelasyon ve etki ve aracılık analizleri için regresyon testleri kullanılmıştır.

### **4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Bu çalışma örgüt ikliminin çalışanların politik davranışlarına etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla kurgulanmıştır. Çalışanların örgüt iklimi algılama, politik davranış sergileme ve örgütsel adalet algılama düzeylerine demografik özelliklerin etkileri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bunlara uygun olarak oluşturulan araştırmanın temel hipotezi olan aracılık etkisini ölçebilmek için aşağıdaki temel hipotez kurgulanmıştır.

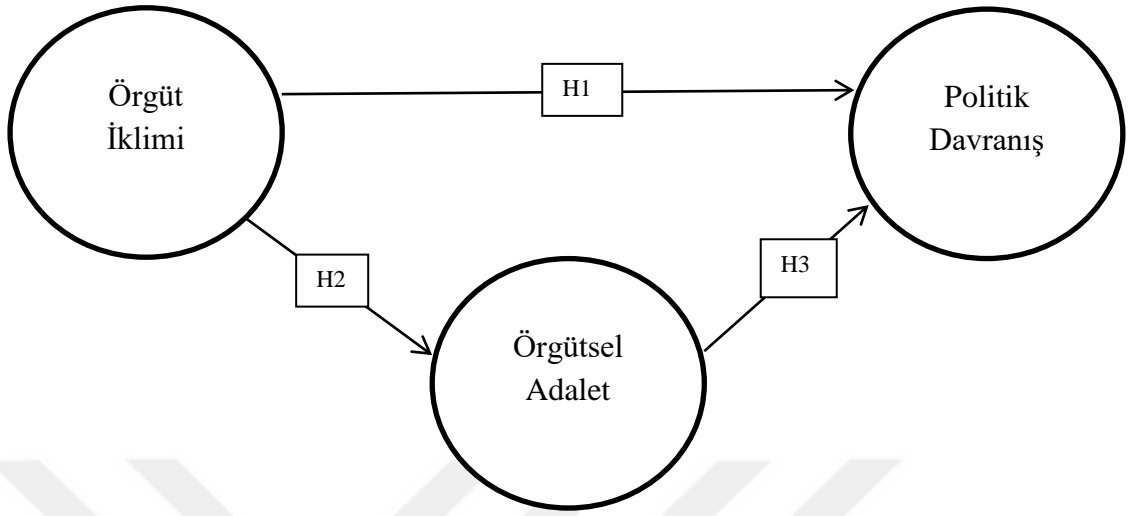
H1: Örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde bir etkisi vardır.

H2: Örgüt ikliminin algılanan örgütsel adalet üzerinde bir etkisi vardır.

H3: Algılanan örgütsel adaletin politik davranış üzerinde bir etkisi vardır.

H4: Algılanan örgütsel adaletin örgüt ikliminin politik davranış üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



#### 4.5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.5.1. Örneklem İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi sorularına verdikleri cevaplara ilişkin genel bulgular tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4. 1. Kavramlarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	3,1552	,63528	-,269	,170
Politik Davranış	2,8698	,47421	,305	,724
Örgütsel Adalet	3,3267	,68932	-,854	1,103

Kavramlarla ilgili yapılan istatistik çalışmasına göre, örgüt iklimine verilen cevapların ortalaması 3,1552 olmuştur. Politik davranışta bu ortalama biraz düşmüş 2,8698 olmuş, örgütsel adalette ise 3,3267 olmuştur. Standart sapma değeri ise örgüt ikliminde 0,63528, politik davranışta 0,47421, örgütsel adalette ise 0,68932 olmuştur.

Çarpıklık değeri olan **skewness**, sayısal değerlerin aritmetik ortalama çevresindeki dengeden ne kadar uzaklaşma eğiliminde olduğunu gösterir. Tablo incelendiğinde örgüt iklimi ve örgütsel adaletin aritmetik ortalamadan uzaklaşma eğilimi negatif iken politik davranışların pozitifdir. Çarpıklık değerlerinin pozitif olması sola, negatif olması ise sağa doğru normal bir dağılım gösterdiğini açıklar. Örgüt iklimi -,269 kadar sağ tarafa doğru, örgütsel adalet -,854 kadar sağ tarafa doğru ve politik davranış ise ,305 kadar sol tarafa doğru eğikleşecek şekilde değerler alır. **Kurtosis** ise bu değerlerin ne kadar yükseğe çıkabileceğini bize gösterir. Örgüt iklimi ,170 birim kadar, politik davranışlar ,724 birim kadar, örgütsel adalet ise 1,103 birim kadar yüksek değerlere çıkabiliyor. Kline (1998) normal dağılım özelliğinin sağlanması için, skewness (çarpıklık) değerlerinin en fazla 3.00, kurtosis (basıklık) değerlerinin de en fazla 10.00 olması gerektiğini belirtmektedir (Bolat vd., 2016: 965).

Tanımlayıcı istatistiklerden sonra örnekleme ilişkin genel bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına ilişkin açıklamalar aşağıdaki bölümlerde verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 4. 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 2. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Erkek	109	83,2
Kadın	22	16,8
<b>Toplam</b>	131	100,0

Tablo 4. 2.'e bakıldığında araştırmaya katılıp anketi dolduran 131 çalışanın % 16,8'inin (n:22) kadın, % 83,2'sinin ise (n:109) erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları ise Tablo 4. 3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	n	%
22-30	58	44,3
31-39	40	30,5
40-48	18	13,7
49+	15	11,5
<b>Toplam</b>	131	100,0

Tablo 4.3.'e bakıldığında araştırmaya katılan 131 çalışanın, %44,3'ünün (n:58) 22-30 yaş aralığında, %30,5'inin (n:40) 31-39 yaş aralığında, %13,7'sinin (n:18) 40-48 yaş aralığında, %11,5'inin (n:15) ise 49 ve üstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni hallerine göre dağılımları Tablo 4. 4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Medeni Hal	n	%
Evli	94	71,8
Bekar	37	28,2
<b>Toplam</b>	131	100,0

Tablo 4.4.'e bakıldığında araştırmaya katılan 131 çalışanın %71,8'inin (n:94) evli, %28,2'sinin ise bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4. 5.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	n	%
Lise	17	13
Lisans	94	71,7
Lisansüstü	20	15,3
<b>Toplam</b>	131	100,0

Tablo 4. 5.'e bakıldığında araştırmaya katılan 131 çalışanın %13'ünün (n:17) lise mezunu, %71,7'inin (n:94) lisans mezunu ve %15,3'ünün (n:20) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 4. 6.'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1-5	70	53,4
6-10	33	25,2
11-15	7	5,4
16+	21	16,0
<b>Toplam</b>	131	100,0

Tablo 4. 6.'a bakıldığında araştırmaya katılan 131 çalışanın %53,4'ünün (n:70) 1-5 yıl arası, %25,2'sinin (n:33) 6-10 yıl arası, %5,4'ünün (n:7) 11-15 yıl arası, %16'sının (n:21) ise 16 ve üzeri yıl çalıştığı görülmektedir.

#### 4.5.2. Güvenilirlik Testi

Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğini göstermektedir. Ölçüm aracında içsel tutarlılığın hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddelerin muhtemel yarılı oluşturulur ve bunların skorları hesaplanır ve bunlar arasında ki korelasyon katsayıları bulunur. Cronbach Alfa Değeri bu katsayıların ortalamasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 158). Ölçeklerde yapılan değişiklikler dikkate alınmıştır. Güvenilirlik analizinde, tüm değişkenlerin ayrı ayrı alfa katsayılarına bakılmıştır. Ölçeğin güvenilir olması için alfa değeri en az 0,70 olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 158).

Araştırmada kullanılan örgüt iklimi, politik davranış ve örgütsel adalet ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Hesaplama sonucu ölçeklerin güvenilirlikle ilgili değerleri Tablo 4. 7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7. Kavramların Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ )
Örgüt İklimi	15	0,813
Politik Davranış	18	0,722
Örgütsel Adalet	20	0,913

Tablo 4. 7.'de görüldüğü gibi ölçeklerin tamamının güvenilirlik değerleri 0,70'ten büyük çıkmıştır. Örgüt iklimi ölçeği 0,813 Cronbach Alpha Katsayısına ulaşırken, politik davranış ölçeği 0,722 Cronbach Alpha Katsayısına, örgütsel adalet ise 0,913 Cronbach Alpha Katsayısına ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, örneklem üzerinde yapılan örgüt iklimi, politik davranış ve örgütsel adalet ölçümleri istikrarlı ve tutarlı sonuçlar vermektedir.

#### 4.5.3. Geçerlilik Testleri

KMO Testi değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılır. Yurdugül (2008: 2) KMO değerlerini ve bu değerlerin açıklamalarını şöyle yapmıştır:

Tablo 4. 8. KMO değerleri ve açıklamaları

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,60 < KMO$	Kötü

Örgüt İklimi Anketinin KMO değeri 0,851 olarak, politik davranış anketinin KMO değeri ise 0,756 olarak ve örgütsel adalet anketinin KMO değeri 0,861 olarak bulunmuştur. Örgüt iklimi ve örgütsel adalet anketlerinde değişkenlerin faktör analizine

uygunluğu iyi seviyede, politik davranış düzeyinin ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 9. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Anketler	KMO	Bartlett	
		X <sup>2</sup>	p
Örgüt İklimi	0,851	802,729	0,000
Politik Davranış	0,756	815,148	0,000
Örgütsel Adalet	0,861	1666,748	0,000

#### 4.5.4. Fark Analizleri

##### 4.5.4.1. Örgüt İkliminin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

###### 4.5.4.1.1. Örgüt iklimi ve Cinsiyet

Örgüt ikliminde çalışmaya katılan çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.10.'da örneklemin cinsiyet durumuna göre örgüt iklimi puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.10. Cinsiyete Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyut	Cinsiyet			
	Erkek		Kadın	
	n: 109	#: 83,2	n: 22	#: 16,8
Örgüt İklimi	$\bar{X}$ : 3,1908, ss:0,61880		$\bar{X}$ : 2,9788, ss:0,69993	

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) uygulanmıştır. Tablo 4.11.'de gösterilen t testinin sonuçlarına göre p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için, örgüt ikliminde cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.11. Cinsiyete Grupları ile Örgüt İklimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Örgüt İklimi	
	t değeri	p
<b>Cinsiyet</b>	1,434	0,154

#### 4.5.4.1.2. Örgüt iklimi ve Yaş

Örgüt ikliminde çalışmaya katılan çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.12.'de örneklemin yaş durumuna göre örgüt iklimi puan ortalamaları  $\bar{X}$  ve standart sapma değerleri (ss) şeklinde verilmiştir.

Tablo 4.12. Yaşa Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grupları	Örgüt İklimi			
	n:131	%:100	$\bar{X}$	ss
<b>22-30</b>	58	44,3	3,0839	0,68188
<b>31-39</b>	40	30,5	3,1183	0,54590
<b>40-48</b>	18	13,7	3,2296	0,64483
<b>49 ve üzeri</b>	15	11,5	3,4400	0,63286
<b>Toplam</b>	131	100,0	3,1552	0,63528

Örgüt ikliminin çalışanların yaş durumlarına göre puan ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur.



Tablo 4.13.'de örgüt iklimi ile çalışanların yaş gruplarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda örgüt iklimi algılaması yaş grupları açısından, 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.13. Örgüt İklimi İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu

	Örgüt İklimi	
	F değeri	p
Yaş Grupları	1,388	0,250

#### 4.5.4.1.3. Örgüt İklimi ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algılamalarının medeni durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.14.'de görülmektedir.

Tablo 4.14. Medeni duruma Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Örgüt İklimi			
	n:	%	$\bar{X}$	Standart sapma:
Evli	94	71,8	3,1560	0,62428
Bekar	37	28,2	3,1532	0,67126

İki değişken grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.15.'de çalışanların örgüt iklimini algılamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, 0,05 (p) anlamlılık düzeyinde örgüt iklimi ile çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir fark görülmemektedir.

Tablo 4.15. Medeni Durum ile Örgüt İklimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Örgüt İklimi	
	t değeri	p
Medeni Durum	0,023	0,982

#### 4.5.4.1.4. Örgüt İklimi ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algılamalarının eğitim durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri tablo 4.16.'da görülmektedir.

Tablo 4.16. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Eğitim Durumu	Örgüt İklimi			
	n:	%	$\bar{X}$	ss
Lise	17	13	2,9961	0,85899
Lisans	94	71,8	3,2149	0,62846
Lisansüstü	20	15,2	3,0100	0,42213
Toplam	131	100,0	3,1552	0,63528

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt ikliminin puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.17. Eğitim Durumları ile Örgüt İkimi Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Eğitim Durumu	Örgüt İklimi	
	F değeri	p
Eğitim Durumu	1,482	0,231

Tablo 4.17.'de çalışanların eğitim durumları ile örgüt iklimine ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda eğitim grupları açısından örgüt iklimi 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.4.1.5. Örgüt İklimi ve Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algılamalarının çalışma sürelerine göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri tablo 4.18.'de görülmektedir.

Tablo 4.18. Çalışma Sürelerine Göre Örgüt İklimi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Örgüt İklimi			
	n:	%	$\bar{X}$	Standart sapma:
<b>1-5</b>	70	53,4	3,1190	0,62846
<b>6-10</b>	33	25,2	3,1818	0,69006
<b>11-15</b>	7	5,4	3,3524	0,35426
<b>16+</b>	21	16	3,1683	0,66454

Katılımcıların çalışma sürelerine göre örgüt ikliminin puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.19. Çalışma Süreleri ile Örgüt İklimi Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Çalışma süresi	Örgüt İklimi	
	F değeri	p
Çalışma süresi	0,318	0,813

Tablo 4.19.'da çalışanların çalışma süreleri ile örgüt iklimine ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda çalışma süreleri grupları açısından

örgüt iklimi 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.4.2. Politik Davranışın Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

##### 4.5.4.2.1. Politik Davranış ve Cinsiyet

Politik davranış da çalışmaya katılan çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.20.'de örneklemin cinsiyet durumuna göre politik davranış puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyut	Cinsiyet			
	Erkek		Kadın	
	n: 109	#: 83,2	n: 22	#: 16,8
<b>Politik Davranış</b>	$\bar{X}$ : 2,8914, ss: 0,49271		$\bar{X}$ : 2,7626, ss:0,35930	

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) uygulanmıştır. Tablo 4.21.'de gösterilen t testinin sonuçlarına göre p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için, politik davranış da cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.21. Cinsiyete Grupları ile Politik Davranışa İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Politik Davranış	
	t değeri	p
<b>Cinsiyet</b>	1,164	0,247

##### 4.5.4.2.2. Politik Davranış ve Yaş

Politik davranış da çalışmaya katılan çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.22.'de örneklemin yaş durumuna göre politik davranış puan ortalamaları  $\bar{X}$  ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.22. Yaşa Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grupları	Politik Davranış			
	n:131	:%100	$\bar{X}$	ss
22-30	58	44,3	2,9368	0,49312
31-39	40	30,5	2,7194	0,45829
40-48	18	13,7	2,8272	0,41960
49 ve üzeri	15	11,5	3,0630	0,41673

Politik davranışların çalışanların yaş durumlarına göre puan ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur.

Tablo 4.23.'de politik davranış ile çalışanların yaş gruplarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda politik davranış da yaş grupları açısından, 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 4.23. Politik Davranış İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu

	Politik Davranış	
	F değeri	p
Yaş Grupları	2,707	0,048

Anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmek için Post Hoc Testi yapılmıştır. Post Hoc analiz sonuçlarına göre 31-39 yaş grubu ile 49 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

#### 4.5.4.2.3. Politik Davranış ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların politik davranışlarının medeni durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.24.'de görülmektedir.

Tablo 4.24. Medeni duruma Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Politik Davranış			
	n:	%	$\bar{X}$	ss:
Evli	94	71,8	2,8913	0,44779
Bekar	37	28,2	2,8153	0,53832

İki değişken grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.25.'de politik davranışlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, 0,05 (p) anlamlılık düzeyinde politik davranış da çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir fark görülmemektedir.

Tablo 4.25. Medeni Durum ile Politik Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Medeni Durum	Politik Davranış	
	t değeri	p
	0,824	0,610

#### 4.5.4.2.4. Politik Davranış ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların politik davranışları ile eğitim durumlarına ilişkin puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.26.'da görülmektedir.

Tablo 4.26. Eğitim Durumuna Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Eğitim Durumu	Politik Davranış			
	n:	%	$\bar{X}$	ss
Lise	17	13	2,7712	0,52700
Lisans	94	71,8	2,9084	0,46250
Lisansüstü	20	15,2	2,7720	0,48126

Katılımcıların eğitim durumlarına göre politik davranış puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.27. Eğitim Durumları ile Politik Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Politik Davranış	
	F değeri	p
Eğitim Durumu	1,104	0,335

Tablo 4.27.'de çalışanların eğitim durumları ile politik davranışlarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda eğitim grupları açısından politik davranış 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.4.2.5. Politik Davranış ve Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların politik davranışlarının çalışma sürelerine göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.28.'de görülmektedir.

Tablo 4.28. Çalışma Sürelerine Göre Politik Davranış Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Politik Davranış			
	n:	%	$\bar{X}$	ss
1-5	70	53,4	2,8944	0,42847
6-10	33	25,2	2,7727	0,61148
11-15	7	5,4	2,7222	0,30765
16+	21	16	2,9894	0,40162

Katılımcıların çalışma sürelerine göre politik davranış puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.29. Çalışma Süreleri ile Politik Davranışlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Politik Davranış	
	F değeri	p
Çalışma süresi	1,201	0,312

Tablo 4.29.'da çalışanların çalışma süreleri ile politik davranışlarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda çalışma süreleri grupları açısından politik davranışlarının 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.4.3. Örgütsel Adaletin Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri

##### 4.5.4.3.1. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet

Örgütsel adalet algılamalarında çalışmaya katılan çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.30.'da örneklemin cinsiyet durumuna göre örgütsel adalet puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.30. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyut	Cinsiyet			
	Erkek		Kadın	
	n: 109	#: 83,2	n: 22	#: 16,8
Örgütsel Adalet	$\bar{X}$ : 3,3344, ss: 0,68149		$\bar{X}$ : 3,2886, ss:0,74241	

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) uygulanmıştır. Tablo 4.31.'de gösterilen t testinin sonuçlarına göre p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için, politik davranış ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.



Tablo 4.31. Cinsiyete Grupları ile Örgütsel Adaletle İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Örgütsel Adalet	
	t değeri	p
Cinsiyet	0,283	0,778

#### 4.5.4.3.2. Örgütsel Adalet ve Yaş

Örgütsel adalet algısı ile çalışmaya katılan çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4.32.'de örneklemin yaş durumuna göre örgütsel adalet algısı puan ortalamaları  $\bar{X}$  ve standart sapma değerleri (ss) verilmiştir.

Tablo 4.32. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grupları	Örgütsel Adalet			
	n:131	:%100	$\bar{X}$	ss:
22-30	58	44,3	3,3181	0,64337
31-39	40	30,5	3,2150	0,77213
40-48	18	13,7	3,5306	0,63965
49 ve üzeri	15	11,5	3,4133	0,68699

Örgütsel adalet algılamalarının çalışanların yaş durumlarına göre puan ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)'ne başvurulmuştur.

Tablo 4.33.'de örgütsel adalet algılamaları ile çalışanların yaş gruplarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda örgütsel adalet algılamaları ile yaş grupları açısından, 0,05 anlamlılık (p) düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.33. Örgütsel Adalet Algılamaları İle Yaş Gruplarına İlişkin Varyans (Oneway-Anova) Analizi Sonuç Tablosu

Yaş Grupları	Örgütsel Adalet	
	F değeri	p
	0,956	0,416

#### 4.5.4.3.3. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının medeni durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.34.'de görülmektedir.

Tablo 4.34. Medeni duruma Göre Örgütsel Adalet Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Örgütsel Adalet			
	n:	%	$\bar{X}$	Standart sapma:
<b>Evli</b>	94	71,8	3,3133	0,68890
<b>Bekar</b>	37	28,2	3,3608	0,69872

İki değişken grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4.35.'de örgütsel adalet algılamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, 0,05 (p) anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet ile çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir fark görülmemektedir.

Tablo 4.35. Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Medeni Durum	Örgütsel Adalet	
	t değeri	p
	-0,354	0,639

#### 4.5.4.3.4. Örgütsel Adalet ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile eğitim durumlarına ilişkin puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.3.'da görülmektedir.

Tablo 4.36. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Eğitim Durumu	Örgütsel Adalet			
	n:	%	$\bar{X}$	Standart sapma:
Lise	17	13	3,1529	0,72596
Lisans	94	71,8	3,3559	0,68269
Lisansüstü	20	15,2	3,3375	0,70335

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.37. Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Eğitim Durumu	Örgütsel Adalet	
	F değeri	p
Eğitim Durumu	0,623	0,538

Tablo 4.37.'de çalışanların eğitim durumları ile örgütsel adalet algılamalarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda eğitim grupları açısından örgütsel adalet algılamaları 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.4.3.5. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının çalışma sürelerine göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4.38.'de görülmektedir.

Tablo 4.38. Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Örgütsel Adalet			
	n:131	#: 100	$\bar{X}$	Standart sapma
1-5	70	53,4	3,3571	0,66186
6-10	33	25,2	3,1742	0,74772
11-15	7	5,4	3,6000	0,34881
16+	21	16	3,3738	0,75905

Katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel adalet puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 4.39. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

Çalışma Süresi	Örgütsel Adalet	
	F değeri	p
	0,983	0,403

Tablo 4.39.'da çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel adalet algılamalarına ilişkin varyans analizi sonucu görülmektedir. Analiz sonucunda çalışma süreleri grupları açısından örgütsel adalet algılamalarının 0,005 (p) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4.5.5. Hipotezlere İlişkin Genel Bulgular

Bu bölümde, önce korelasyon analizi uygulanarak değişkenler arası ilişkilerin derecesini ve yönünü belirlemek sonra araştırmanın konusu çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmesi amaçlanmıştır. Korelasyon (bivariate correlation) analizi uygulanarak hipotezlere konu edilen değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı incelenmektedir.

Korelasyon analizi, bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişken ile aralarında ki ilişkiyi oran (derece, yüzde, şiddet ve güç) olarak açıklamasıdır (Orhunbilge, 1996: 19). Korelasyon analizinde anlamlılık düzeyini belirleyen p değeri 0,05 değerinden az ise orta derecede bir ilişki olduğu, 0,01 değerinden az ise güçlü derecede bir ilişki olduğu görülür.

Regresyon analizi bağımlı bir değişkenin bir veya birden fazla bağımsız değişkenle arasındaki ilişkinin matematiksel bir fonksiyon şeklinde açıklanmasıdır. Regresyon analizi bağımsız değişken sayısına göre ikiye ayrılır. Tek bağımsız değişkenin olduğu analize basit regresyon analizi, birden çok bağımsız değişkenin olduğu analize ise çoklu regresyon analizi denir (Orhunbilge, 1996: 9-10).

### Hipotezler:

*H1: Örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde bir etkisi vardır.*

Örgüt iklimi ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen basit korelasyon (bivariate correlation) analizi sonuçları Tablo 4.40.'da sunulmuştur.

Tablo 4.40. Örgüt İklimi İle Politik Davranışlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt İklimi	Politik Davranış
<b>Örgüt İklimi → Pearson Değeri</b>	1	0,344**
<b>p Değeri</b>		0,000
<b>Politik Davranış → Pearson Değeri</b>	0,344**	1
<b>p Değeri</b>	0,000	

\*p<0,05, \*\*p<0,01.

Tablo 4.40. incelendiğinde p anlamlılık değerinin p<0,01 değerinin altında olduğu yani bu anlamlılık düzeyinde değişkenler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ki ilişkinin yönü ise pozitifdir.

Tablo 4.41.'de örgüt ikliminin politik davranışlar üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.41. Örgüt İkliminin Politik Davranış Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Politik Davranış					
	R <sup>2</sup>	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
Örgüt İklimi	0,112	17,361	0,257	0,346	4,167	<b>0,000</b>

Örgüt ikliminin politik davranışlara etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken örgüt iklimi, bağımlı değişken ise politik davranış olarak belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında p değeri ,000 gözükmemektedir dolayısıyla basit doğrusal regresyon analizi sonuçları anlamlıdır. Bağımsız değişken olan örgüt iklimi, bağımlı değişken olan politik davranışlarda ki varyansın 11,2'sini açıkladığı görülmüştür. Yani çalışanların politik davranışlarının %11,2'si örgüt ikliminden kaynaklanmaktadır. Örgüt ikliminin politik davranışları pozitif yönde etkilediğini tabloda Beta katsayısına ( $\beta=0,346$ ) bakarak söyleyebiliriz. Şöyle ki örgüt ikliminin olumlu algılanmasının 100 birim artışında politik davranışlar 34,6 birim artmaktadır veya örgüt ikliminin algılanması 100 birim azaldıkça politik davranışlarda 34,6 birim azalmaktadır. Dolayısıyla hipotez doğrulanmıştır.

*H2: Örgüt ikliminin algılanan örgütsel adalet üzerinde bir etkisi vardır.*

Örgüt iklimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen basit korelasyon (bivariate correlation) analizi sonuçları Tablo 4.42.'de sunulmuştur.

Tablo 4.42. Örgüt İklimi İle Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt İklimi	Örgütsel Adalet
Örgüt İklimi → Pearson Değeri	1	0,644**
p Değeri		0,000
Örgütsel Adalet → Pearson Değeri	0,644**	1
p Değeri	0,000	

\*p<0,05, \*\*p<0,01.

Tablo 4.42. incelendiğinde p anlamlılık değerinin  $p < 0,01$  değerinin altında olduğu yani bu anlamlılık düzeyinde değişkenler arasında güçlü derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ki ilişkinin yönü ise pozitifdir.

Tablo 4.43.'de örgüt ikliminin örgütsel adalet üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.43. Örgüt İkliminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p değeri
Örgüt İklimi	0,410	91,281	0,698	0,644	9,554	<b>0,000</b>

Örgüt ikliminin algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken örgüt iklimi, bağımlı değişken ise örgütsel adalet olarak belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında p değeri ,000 gözükmetedir dolayısıyla basit doğrusal regresyon analizi sonuçları anlamlıdır. Bağımsız değişken olan örgüt iklimi, bağımlı değişken olan örgütsel adalette ki varyansın 41,0'ını açıkladığı görülmüştür. Örgüt ikliminin politik davranışları pozitif yönde etkilediğini tabloda Beta katsayısına ( $\beta=0,644$ ) bakarak söyleyebiliriz. Şöyle ki örgüt ikliminin olumlu algılanmasının 100 birim artışında politik davranışlar 64,4 birim artmaktadır veya örgüt ikliminin algılanması 100 birim azaldıkça politik davranışlarda 66,4 birim azalmaktadır. Verilere bakılınca hipotezin doğrulandığı söylenebilir.

*H3: Algılanan örgütsel adaletin politik davranış üzerinde bir etkisi vardır.*

Algılanan örgütsel adalet ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen basit korelasyon (bivariate correlation) analizi sonuçları Tablo 4.44.'de sunulmuştur.

Tablo 4.44. Örgütsel Adalet İle Politik Davranışlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Adalet	Politik Davranış
<b>Örgütsel Adalet → Pearson Değeri</b>	1	0,449**
<b>p Değeri</b>		0,000
<b>Politik Davranış → Pearson Değeri</b>	0,449**	1
<b>p Değeri</b>	0,000	

\*p<0,05, \*\*p<0,01.

Tablo 4.44. incelendiğinde p anlamlılık değerinin p<0,01 değerinin altında olduğu yani bu anlamlılık düzeyinde değişkenler arasında güçlü derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ki ilişkinin yönü ise pozitifdir.

Tablo 4.45.'de algılanan örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.45. Algılanan Örgütsel Adaletin Politik Davranış Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Politik Davranış					
	R <sup>2</sup>	F değeri	Sabit Katsayı	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
<b>Algılanan Örgütsel Adalet</b>	0,196	32,660	0,309	0,449	5,715	<b>0,000</b>

Örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken örgütsel adalet, bağımlı değişken ise politik davranış olarak belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında p değeri ,000 gözükmemektedir dolayısıyla basit doğrusal regresyon analizi sonuçları anlamlıdır. Bağımsız değişken olan örgütsel adalet, bağımlı değişken olan politik davranışlarda ki varyansın 19,6'sını açıkladığı görülmüştür.

Örgütsel adaletin politik davranışları pozitif yönde etkilediğini tabloda Beta katsayısına (β=0,449) bakarak söyleyebiliriz. Şöyle ki örgüt ikliminin olumlu algılanmasının 100 birim artışında politik davranışlar 44,9 birim artmaktadır veya örgüt ikliminin algılanması 100 birim azaldıkça politik davranışlarda 44,9 birim azalmaktadır.



Analiz sonuçları ve bu sonuçların yorumlanmasına bakılınca hipotezin doğrulandığı söylenebilir.

*H4: Algılanan örgütsel adaletin örgüt ikliminin politik davranış üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.*

Bu hipotezi test etmek için 2 model oluşturulmuştur. İlk modelde örgüt iklimi bağımsız değişken, politik davranış ise bağımlı değişken olmuştur. İkinci modelde ise örgüt ikliminin yanına örgütsel adalet ilave edilmiş politik davranışlar ise değiştirilmemiştir. Bu iki modelin analiz edilmesinden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların yorumlanması aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.46. Örgüt İklimi-Örgütsel Adalet-Politik Davranış Korelasyon Tablosu

	Politik Davranış	Örgüt İklimi	Örgütsel Adalet
<b>Pearson Değeri</b> → Politik Davranış	1,000	0,344	0,449
Örgüt İklimi	0,344	1,000	0,644
Örgütsel Adalet	0,449	0,644	1,000
<b>Sig.(1-tailed)</b> → Politik Davranış	-	0,000	0,000
Örgüt İklimi	0,000	-	0,000
Örgütsel Adalet	0,000	0,000	-
<b>Sayı</b>	131	131	131

Tablo 4.46. incelendiğinde p anlamlılık değerinin  $p < 0,01$  değerinin altında olduğu yani bu anlamlılık düzeyinde değişkenler arasında güçlü derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ki ilişkinin yönü ise pozitifdir..

Regresyon ve aracılık tablosu ise bize etki, aracılık ve bu etki ile aracılığın şiddetini gösterir. Tablo ve tablonun analizi aşağıda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.47. Regresyon ve Aracılık Tablosu

Adımlar	Regresyon Katsayıları				
	R <sup>2</sup>	F	Sabit Katsayı	Beta	p
<b>1. Adım:</b>					
Bağımsız: Örgüt İklimi	0,112	17,361	0,257	0,346	0,000
Bağımlı: Politik Davranış					
<b>2. Adım:</b>					
Bağımsız: Örgüt İklimi	0,410	91,281	0,698	0,644	0,000
Bağımlı: Örgütsel Adalet					
<b>3. Adım:</b>					
Bağımsız: Örgütsel Adalet	0,196	32,660	0,309	0,449	0,000
Bağımlı: Politik Davranış					
<b>4. Adım:</b>					
Bağımsız-1: Örgüt İklimi			0,070	0,094	0,362
Bağımsız-2: Örgütsel Adalet	0,207	16,727	0,268	0,389	0,000
Bağımlı: Politik Davranış					

Örgüt ikliminin çalışanların politik davranışlarına ve algıladıkları örgütsel adalete etki edip etmediği ve etki ediyorsa ne kadar etki ettiğini incelemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda birinci hipotezde örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0,346$  ve  $p<0,01$ ), ikinci hipotezde örgüt ikliminin algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0,644$  ve  $p<0,01$ ), üçüncü hipotezde ise örgütsel adaletin politik davranışlar üzerinde yine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0,449$  ve  $p<0,01$ ) görülmektedir. Son adımda ise çoklu regresyon modeli yapılmıştır ve bu model istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $p<0,001$ ). Örgüt iklimi ve örgütsel adaletin politik davranış üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta:0.389$  ve  $p:0.000$ ) görülmektedir. Ancak

sadece örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $\beta:0.094$  ve  $p: 0.362$ ) görülmüştür. Yani aracı değişken olan örgütsel adalet modele ilave edildiğinde, örgüt ikliminin politik davranışlar üzerindeki etkisi anlamlılık etkisini kaybetmiştir. Elde edilen veriler örgüt iklimi ile politik davranışlar arasındaki etkide algılanan örgütsel adaletin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Analizler örgüt ikliminin algılanan örgütsel adaleti arttırdığı ve algılanan örgütsel adaletin de politik davranışları arttırdığını göstermiştir.



## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkileri ve bu etkilerde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak örgütlere önerilerle yol gösterilmeye çalışılmıştır.

Analizler sonucunda örgüt ikliminin hem politik davranışlar hem de algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca aracı değişken olan örgütsel adaletinde politik davranışlar üzerinde etkisi olduğu ve modele ilave edildiğinde örgüt ikliminin politik davranışlar üzerindeki direkt etkisini ortadan kaldırdığı görülmüştür. Bu durum algılanan örgütsel adaletin örgüt iklimi ve politik davranış arasında ki etkide tam aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Analizler sonucunda örgüt iklimi algılamasının erkeklerde kadınlara oranla nispeten fazla olduğu görülmüştür. Evli çalışanlarda örgüt iklimi algılamasının bekar çalışanlara göre az bir farkla fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların yaşları arttıkça örgüt iklimi algılamasının arttığı, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlarda bu algının daha fazla olduğu sonra 6-10, 16 ve üzeri yıl şeklinde sıralandığı, en az ise 1-5 yıl arasında ki çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu durum işe yeni başlayanların örgüt iklimini algılamakta zamana ihtiyaçları olduğunu gösterir.

Politik davranışların sergilenmesinde ise erkeklerin daha fazla bu yola başvurdukları görülmüştür. Bu durum erkeklerin yükselmek veya örgüt içi konumlarını arttırmayı daha fazla düşündüklerini göstermektedir. Bu duruma cam tavan sendromunun da neden olduğu ileri sürülebilir. Bu durum başka çalışmalara konu yapılabilir. Evli çalışanlarda politik davranışlara meyilli olma durumunun bekar çalışanlara oranla az bir farkla daha fazla olduğu görülmektedir. Yaşı en büyük olan ve en küçük olan grupların çalışma hayatında politik davranışlara daha fazla meyilli oldukları görülmüştür. Aynı zamanda uzun süredir çalışanlarında politik davranış sergilemeye daha fazla meyilli oldukları görülmüştür.

Erkeklerin örgütsel adaleti algılama düzeylerinin kadınlardan fazla olduğu görülmüştür. Evlilerin bekarlara oranla bu adaleti daha fazla algıladıkları görülmüştür. Örgütsel adaleti algılamada yaş aralığına göre düzenli bir dağılım olduğu görülmemiştir. 40-48 yaş aralığında bulunan çalışanların örgütsel adaleti algılamaları yüksek çıkmıştır.

Bu yaş aralığını 49 ve üzeri yaş aralığı takip etmektedir. 11-15 yıl çalışma aralığında olan çalışanların örgütsel adalet algılamaları diğer çalışma aralıklarından fazla çıkmıştır.

Baron ve Kenny'in aracı değişkenin diğer değişkenler arasındaki etkisini ne kadar etkilediğini belirlemek için önerdikleri aracılık analizi yapılması sonucunda ise aracı değişken olan algılanan örgütsel adaletin tam aracılık rolü görerek örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisini ortadan kaldırdığı görülmüştür. Aracılık analizinde aracı değişken modele eklendiğinde örgüt ikliminin politik davranışlar üzerindeki etkisi anlamlılığını yitirmiştir. Bu duruma p anlamlılık değerine bakarak ulaşabiliriz.

Aracılık analizi sonucuna göre örgütlerde örgütsel adalet ne kadar iyi algılanırsa örgüt iklimi politik davranışlar üzerinde o denli etkide bulunur. Örgütler hak ve kazanımların dağıtımında adil oldukları sürece sergilenen politik davranışlar da artmaktadır. Bu durum ilk anda ters bir durum gibi gözükse de kişiler adaletin ve olumlu bir iklimin olduğu bir örgütte daha fazla kazanmak ve yükselmek isterler ve bu yüzden politik davranışlara başvururlar.

Örgüt iklimi algılanan ve algılandığı boyutta davranışlara etki eden bireysel, çevresel ve örgütsel özelliklerin bütünüdür. Örgütlerin değer yargılarının yansıması olan örgüt iklimi, doğru bir açıdan ve akılcı bir şekilde okunabilirse örgütlere gelişmeleri, değişimleri ve iç sorunlarının çözümleri açısından etkili bir yol gösterebilir. Adler ve Borys (1996: 61), örgüt ikliminin yaratıcılık, yenilikçilik ve bürokrasi gibi boyutlarının analiz edilmesiyle örgütlerin stratejilerinin etkinliğini arttırabildiklerini ifade etmişlerdir. Örgüt iklimi bu özelliklerinden dolayı örgütleri diğer örgütlerden farklı kılar.

Örgüt ikliminin çalışan davranışlarını ve örgütlerin adil olma durumlarını güdülemesi gerektiği söylenebilir. Nitekim Ertekin (1978: 23-24) yaptığı çalışmada örgüt ikliminin çalışanları güdülemesi gerektiğini, çalışanların samimi, açık ve özendirici bir iklimde çalışma istekleri olduğunu ifade etmiştir. Olumlu bir iklimin hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgütü benimsedikleri ve bu benimsemenin de örgütsel başarıyı getirdiğini ileri sürmüştür.

Politik davranışlar ise kişisel hedefleri gerçekleştirmek için sergilenen anlık veya uzun vadeli planlanmış ve sergilenmiş davranış veya davranışlardır. Politik davranışların az sergilendiği örgütlerde çalışanların hedeflerinin az veya hiç olmadığını

söyleyebiliriz. Bu durumda örgütlerin hedeflere az yoğunlaştığını gösterebilir. Politik davranışlar örgütlerin havasından etkilenir. Örgütlerde ki hava politik davranışların sergilenme sıklığını ve şiddetini de belirler. Bu kavramların yanına örgütlerde ki davranış ve tutumların adalet açısından nasıl algılandığını da ekleyebiliriz.

Örgütlerde adalet, örgüt içi tüm faaliyetlerin dağıtımı, yapılış şekli ve bu faaliyetlerin çalışanlara aktarıldığı dil noktalarında adil olma durumunun algılanmasıdır. Çalışkan (2006: 95-102), örgütsel adaletin politik davranışlara olan etkisini incelediği araştırmasında algılanan örgütsel adalet ile politik davranışlar arasından pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmaya göre başarı ihtiyacı içindeki çalışanlar çeşitli politik taktiklerle hakkı olduğunu düşündüğünü almaya çalışır.

Yolaç (2009: 157-166) ise, politik davranış ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Politik davranışların artmasının algılanan örgütsel adaleti azalttığını ileri sürmektedir. Ancak yapılan araştırmada bu ilişkinin negatif yönlü olduğu ile ilgili literatürde başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Rekabetin arttığı küresel dünyada örgütler ayakta kalabilmek ve gelişebilmek için kendi iç dinamiklerini kontrol etme ve gerekli değişimleri sağlamak zorundadırlar. Bunun içinde önce kendilerini tanımaları gerekir.

Çalışanlar örgütlerin değer yargılarını ve kazanım ve görevlerin adil dağıtılıp dağıtılmadığını algılama şekillerine göre politik davranışları sergileme yoluna girerler. Aynı ölçüde değer yargıları da örgüt içi adilliği etkiler.

Günümüzde örgütlerin ne kadar adil olduğunun yanında bu adil olmayı ne ölçüde ve ne gibi iletişim kanallarıyla yansıttıkları da önem kazanmıştır. Bu açıdan çalışanlarına adil olduklarını hissettirebilen, ifade edebilen örgütler verimli, etkin ve huzurlu bir örgüte dönüşürler.

Örgütler samimi-demokratik yapılı bir iklim modeli oluşturarak çalışanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri, arkadaşlık ortamının olduğu, işin zevkle yapıldığı bir örgüt olmalıdırlar. Bu iklime bir de örgütün başta kazanımlar olmak üzere hakların ve görevlerin adil dağıtımı ve bu dağıtım süreçlerinde iletişim kanallarının etkin ve anlaşılır bir dilde kullanılması eklendiğinde örgütler için faydalı sonuçlar doğuracaktır. Oluşacak bu iklimde çalışanlar düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri için politik davranışlara sadece kişisel rekabet durumunda başvuracaklardır.

Unutulmamalıdır ki örgütlerde rekabetin olması, hırslı çalışanların olması örgütlere de fayda sağlar. Çünkü kazanmak için mücadele etmek zorunda olduğunu bilen çalışanlar daha çok çalışırlar bundan örgütler karlı çıkar. Ancak bunun da bir sınırı vardır. Örgüt içi çatışmaları derinleştirecek davranışlar zaman, maddi kayıp, çalışan motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik gibi durumları beraberinde getirebilir. Kısacası örgütler olumlu bir örgüt iklimi oluşturup örgütsel adaleti de sağlayarak yeterli ölçüde politik davranışların sergilenmesine göz yumarak ideal bir örgüt ortamı oluşturabilirler.

Son olarak, bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler kullanılarak örgüt ikliminin, algılanan örgütsel adaletin ve politik davranışların araştırma konusu yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı illerde ve farklı örgütlerde benzer çalışmanın yapılması farklılıkların tespit edilmesini sağlayabilir. Araştırmanın daha büyük örneklemeler üzerinde tekrarlanması ile daha genel sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Özellikle politik davranışlarla ilgili ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışmalar olması, bu fikri desteklemesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca farklı ve yeni ölçeklerin kullanılması ve bunların Türkçe'ye uyarlanması literatüre katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ADLER, P.S. ve BORYS, B. (1996). "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive". *Administrative Science Quarterly*. 41(1): 61-89.
- ARIKAN, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*. 26 (68): 52-71.
- ARMAĞAN, A. (2005). Örgütsel Politik Davranışın Analizi "İzmir Yazılı Basımında Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 3 (4): 91-107.
- ARSLAN, T. N. (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (1): 203-228.
- AYOBAMİ, A. P. ve OFOEGBU, O. E. (2013). Influence of Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction among University Workers in Oyo Town, Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 5(2): 162-168.
- BATLİS, N. C. (1980). The Effect Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave. *Journal of Psychology*. 104 (2): 233-240.
- BOLAT, Y. E., GÜRSOY, F. ve STROM, R. (2016). Öğretmen Olarak Anne Baba Envanteri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12 (3): 961-970.
- BRONSTON, T. M. ve ROBERT, W. A. (1977). Toward A Definition Of Organizational Politics. *The Academy Of Management Review*. 2 (4): 672-678.
- BURSALI, M. Y. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BURSALI, M. Y. ve BAĞCI, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (1): 23-41.



- BURSALIOĞLU, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- CAN, H., AZİZOĞLU, A. Ö. ve AYDIN, M. E. (2015). Örgütsel Davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CHAN, M. (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”. The International Journal of Organizational Analysis. 8 (1): 68-88.
- CHEN, Y. Y. ve FANG, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. Journal of Business Ethics. 79: 263–277.
- CHURCHILL, G. A., FORD, M. N. ve WALKER, C. O. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. Journal of Marketing Research. 13(4): 323-332.
- CLARK, M. (2002). The relationship between employees’ perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. Journal of Strategic Marketing. 10(2): 93-113.
- COLQUİTT, A. J. (2012). Organizational Justice. New York University Press. 1: 1-22.
- COLQUİTT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H. ve YEE, Ng. K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology. 86(3): 425-445.
- COLQUİTT, A. J., NOE, A. R. ve JACKSON, L. C. (2002). Justice İn Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. Personnel Psychology. (55): 83-109.
- COX, C.M. (2009). “Approach and Avoidance Motivations: Implications For Organizational Justice”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). USA: University of Akron.
- COOK, H. G., FERRIS, R. G. ve DULEBOHN, H. J. (1999). Political Behaviors as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. Journal of Organizational Behavior. 20(7): 1093-1105.

- CROPANZANO, R., BYRNE, S. Z., BOBOCEL, R. D. ve RUPP, E. D. (2001). Original Contribution: Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58 (1): 164-209.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D.E. ve GILLILAND, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Executive*. 21(4): 34- 48.
- ÇAKIR, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- ÇALIŞKAN, K. (2006). Political Behavior İn Organizations: Antecedents and Consequences. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, M., SILAY, N. (2005). Yüksek Öğretimde Örgüt İklimine Yönelik Akademik Algılar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(2): 1-8.
- DAHL, R. A. (1957). The Concept of Power. *John Wiley & Sons, Ltd.* 2(3): 201-215.
- DEAN, J. W. J. ve SHARFMAN, P. M. (1993). The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making. *Decision Sciences*. 24(6): 1069-1083.
- DENİSON, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy Of Management Review*. 21 (3): 619-654.
- DİNİBÜTÜN, S. R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EGELİ, A. Y., (1955). Hükümdar. Ankara: Yıldız Matbaası.
- EISENHARDT, K. M. ve BOURGEOIS, L. J., III. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4): 737-770.

- EKER, G. (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKİNCİ, E. C. (2017). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Etik İklim ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişkiler. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education). 32(1): 1-17.
- ELLEN, B. P., FERRİS, G. R. ve BUCKLEY, M. R. (2013). Leader Political Support: Reconsidering Leader Political Behavior. The Leadership Quarterly. 24(6): 842-857.
- ERKASAP, A. (2014). Örgütlerde Güç ve Politik Davranışlar. Academia.edu. 3-6.
- ERTEKİN, Y. (1978). “Örgüt iklimi”. Ankara: Amme İdaresi Dergisi. 11(2): 16-35.
- ERTEKİN, Y. ve YURTSEVER, G. (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler. Ankara: TODAEİ.
- ERYILMAZ, İ. ve İSPİRLİ, D. (2014). Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatminine Etkisi: Örgüt İkliminin Aracılık Rolü. 2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (371-376), Melikşah Üniversitesi İİBF. Kayseri. 7-8 Kasım 2014.
- FARRELL, D. ve PETERSEN, J.C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. The Academy of Management Review. 7(3): 403-412.
- FOLGER, R. ve Konovsky, A. M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. The Academy of Management Journal. 32(1): 115-130.
- GENÇ, N., YALÇINTAŞ, M. ve İYİGÜN, Ö. N. (2015). Güç Kaynakları Açısından İbn-i Haldun (Mukaddime) ve Machiavelli (Hükümdar) Karşılaştırması. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (644-649), Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Tokat. 6-7 Kasım 2015.
- GİLMER, B. H. (1971). Industrial and Organizational Psychology. New York: McGraw-Hill.
- GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. Academy Of Management Review. C. 12(1): 9-22.

- GREENBERG, J. (1990). 'Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow'. *Journal of Management*. 16 (2): 399-432.
- GREENBERG, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In: Corponzona, R. (Ed.) *Justice in the Workplace Approaching Fairness in Human Resource Management*. s.l.:Lawrence Erlbaum Associates, Englewood Cliffs, NJ.
- GRİFFİN, M. L. (2001). Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables. *Journal of Criminal Justice*. 29(3): 219-232.
- GÜLTEKİN, Z. ve CİNDİLOĞLU, M. (2015). Politik Davranışlar Tükenmişliği Etkiler Mi? Bu Etkileşimde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Var Mıdır?. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (595-600), Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Tokat. 6-7 Kasım 2015.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HALİS, M. ve UĞURLU, Y. Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10(2): 101-123.
- HEYWOOD, A. (2012). *Political Ideologies: An Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
- HOCHWARTER, A. W. (2003). The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*. 33 (7): 1360-1378.
- İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.
- İSLAMOĞLU, G. ve BÖRÜ, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 7 (14): 135-153.
- İŞBAŞI, Ö. J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının

- Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN, F. Ö. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 60 (1): 149-171.
- İYİGÜN, Ö. N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 21(1): 49-64.
- JOHN, M. C. ve TAYLOR, J. W. (1999). Leadership Style, School Climate, And The Institutional Commitment of Teachers. International Forum Journal. 2 (1): 25-57.
- KACMAR, K. M. ve Baron, R.A.(2014). Organizational Politics: The State Of The Field, Links To Related Processes, And An Agenda For Future Research. Research In Personnel And Human Resources Management. 17(1): 1-39.
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAMAN, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYA, N., KOÇ, E. ve TOPÇU, D. (2010). An Exploratory Analysis Of The Influence Of Human Resource Management Activities And Organizational Climate On Job Satisfaction In Turkish Banks. The International Journal of Human Resource Management. 21 (11): 2031-2051.
- KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- KOYS, D.J. ve DECOTİİS, T.A. (1991). Inductive Measures Of Psychological Climate. Human Relations. 44(3): 265-285.

- KUNDU, K. (2007). Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal Of Commerce*. 12(1): 99-108.
- KÜÇÜKEŞMEN, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LAGHARİ, I.R. ve GORAYA, N. A. (2015). Identifying Role Of Positive Organizational Climate In Enhancing Job Satisfaction Of Teachers: “A Case Study Of Four Top Private Schools Of Khairpur, Sindh, Pakistan”. *Case Studies Journal*. 4(4): 91-102.
- LAWRENCE, B. T., MAUWS, K. M., DYCK. B. ve KLEYSEN, F. R. (2005). The Politics Of Organizational Learning: Integrating Power Into The 4I Framework. *Academy Of Management Review*. 30 (1): 180-191.
- LİTWİN, H. G ve STRİNGER, A.R. ( 1968). “Motivation and Organizational Climate”. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- MARTİN, K. D. ve CULLEN J. B. (2006). Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Business Ethics*. 69(2): 175-194.
- MİNTZBERG, H. (1979). *The Structuring Of Organizations: a synthesis of the research*. New Jersey: Prentice-hall.
- MINTZBERG, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- MOORMAN, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. 76(6): 845-855.
- MORAN, E.T. ve VOLKWEİN, J. F. (1992). The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate. *Human Relations*. 45(1): 19-47.
- MOUZELİS, N.P., (2003). Çev: Bahadır Akın. *Örgüt Ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- ORHUNBİLGE, N. (1996). Uygulamalı Regresyon Ve Korelasyon Analizi. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- ORUÇ, E. ve KUTANİS, Ö. R. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 7(3): 36-58.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 21(1): 77-96.
- ÖZER, S. P. ve URTEKİN, E. G. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 28(1): 107-125.
- ÖZMEN, T. N. Ö., ARBAK, Y. ve ÖZER, S. P.(2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış. 7(1): 19-35.
- PEÇEN, Ü. ve KAYA, N. (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim Ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. Doğu Üniversitesi Dergisi. 14 (1): 95-111.
- PFEFFER, J. (2010). Power: Why Some People Have It And Others Don't. New York: Harpercollins Publishers.
- POLATCI, S., CİNDİLOĞLU, M. ve GÜLTEKİN, Z. (2016). "Güvenirse Tükenmez Miyiz?" Politik Davranış, Örgütsel Güven Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi. 1(1): 1-15.
- RAWLS, J. (2009). A Theory Of Justice. Boston: Harvard University Press.
- ROGG, K. L., SCHMİDT, D. B., SHULL, N. Ve SCHMİTT, N. (2000). Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction. Journal Of Management. 27(1): 431-449.
- RUSU, G. ve AVASİLCA, S. (2014). Linking Human Resources Motivation To Organizational Climate. Procedia - Social And Behavioral Sciences. 124(1): 51-58.

- SCHEIN, E. H. (1997). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, E. V. (1977). Individual Power And Political Behaviors In Organizations: An Inadequately Explored Reality. *The Academy Of Management Review*. 2(1): 64-72.
- SCHNEIDER, B. ve BARBERA, K. M. (2014). *The Oxford Handbook Of Organizational Climate And Culture*. New York: Oxford University Press.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P. ve GUZZO, R. A. (1996). Creating A Climate And Culture For Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*. 1-17.
- SEYMEN, A. O., KILIÇ, T. ve SAÇ, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında “Başkalarına Dönük Uygulamaların” Anlamlı Etkisi Var Mıdır?. 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (526-531), Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran 2013.
- SULU, S. (2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SUSSMAN, L., Adams, J. A., Kuzmits, E. F. ve Raho, E. L. (2002). Organizational Politics: Tactics, Channels, And Hierarchical Roles. *Journal Of Business Ethics*. 40(4): 313-329.
- ŞIŞMAN, T. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TARIS, W. T., KALIMO, R. ve SCHAUFELI, B. W.(2002). Inequity At Work: Its Measurement And Association With Worker Health. *Work & Stress*. 16 (4): 287-301.
- TAYMAZ, H. (2003). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi – Okul Yöneticisinin İş Alanları, Alanlara Giren İşler, İşlerin İşlemleri, İşlem Basamakları. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TOPAKKAYA, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles - Platon Karşılaştırması. *SDÜ Felsefe Dergisi*. 6(1): 27-46.



- TÖREMEN, F. ve TAN, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. 14(1): 58-70.
- TREADWAY, C. D., HOCHWARTER, A. W., KACMAR, J. C. ve FERRIS, R. G. (2005). Political Will, Political Skill, And Political Behavior. Journal Of Organizational Behavior. 26(3): 229-245.
- TURUNÇ, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. 13(1): 143-166.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi. 65(2): 195-218.
- UYGUR, G. (2004). Adalet Ve Hukuk Devleti. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 5 (3): 29-38.
- VANYPEREN, W. N., HAGEDORN, M., ZWEERS, M. ve POSTMA, S. (2000). Injustice And Employees' Destructive Responses: The Mediating Role Of State Negative Affect. Social Justice Research. 13(3): 291-312.
- VAROL, M. (1989). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 44(1): 195-222.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILDIRIM, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 62(1): 253-278.
- YOLAÇ, S. (2009). Politik Davranış İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8(31): 157-166.
- YUKL, G., FALBE, M. C. ve YOUN, Y. J. (1993). Patterns Of Influence Behavior For Managers. Group And Organization Management. 18(1): 5-28.

- YÜCEL, B. (2014). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜCELER, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22(1): 445-458.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. ve HATİPOĞLU, Z. (2015). Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı. Gaziantep University Journal of Social Sciences. 14(2): 403-412.
- YÜRÜR, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WALLACE, J., HUNT, J. ve RICHARDS, C. (1999). The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values. International Journal of Public Sector Management. 12(7): 548-564.
- WATERS, L. K., ROACH, D. ve BATLIS, N. (1974). Organizational Climate Dimensions And Job-Related Attitudes. Personnel Psychology. 27(3): 465-476.
- WITT, L. A., KACMAR, M. K., CARLSON, S. D. ve ZIVNUSKA, S. (2002). Interactive Effects Of Personality And Organizational Politics On Contextual Performance. Journal of Organizational Behavior, 23(1): 911-926.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=POLİTİKA](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=POLİTİKA).
- <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>.
- <file:///C:/Users/hp/Downloads/Platon.pdf>.

## EKLER

### Ek 1. ANKET

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Ankette size uygun kutucuğu X şeklinde işaretlemeniz yeterli olacaktır. Ankette siz değerli katılımcılardan **hiçbir şekilde kimlik belirtici bilgi** istenmeyecektir. Araştırmaya verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

Umut AKTAŞ [umutaktas89@gmail.com](mailto:umutaktas89@gmail.com)

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

<b><u>1.BÖLÜM</u></b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>
1- İhtiyacım olduğunda bağlı olduğum yöneticimin bana yardım edeceğine güvenim tamdır.					
2- Bağlı olduğum yönetici benim şirkette yükselmemle yakından ilgilenir.					
3- İşle ilgili problemlerim hakkında bağlı olduğum yöneticiyle rahatça konuşabilirim.					
4- Bağlı olduğum yönetici beni destekler ve yaptığım hatalardan yeni şeyler öğrenmeme izin verir.					
5- Yapacak çok fazla işim ve bunları yapmam için de çok az zamanım var.					
6- Kendimi hiç tatil günüm yokmuş gibi hissediyorum.					
7- Benimle aynı pozisyondaki çok sayıda çalışan işlerinin fazlalığı dolayısıyla kendilerini tükenmiş hissediyorlar.					
8- Bu şirketteki çalışanlar birbirlerine yardım etmek için işe dört elle sarılırlar.					
9- Bu şirketteki çalışanlar birbirleriyle genelde iyi geçinirler.					
10- Bu şirketteki çalışanlar diğer çalışanlarla kişisel olarak ilgilenirler.					
11- Bu şirketteki çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.					

12- Birisi yüksek performans gösterdiğinde bağlı olduğum yönetici bunu hemen fark eder ve takdir eder.					
13- Bağlı olduğum yönetici ne yapılması gerektiğini açıklarken beni örnek gösterir.					
14- Bağlı olduğum yönetici çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.					
15- Eğer bağlı olduğum yönetici birini cezalandırırsa, muhtemelen o kişi bu cezayı gerçekten hak etmiştir.					
16-Üstümü ikna etmek için çalışma arkadaşlarımdan desteğini alırım.					
17- Eğer üstüm benden bir şey yapmamı isterse, karşılığında ben de bir şey isterim.					
18- Bir şey istersem alçak gönüllü ve kibar davranırım					
19- Daha yüksek kademeli yöneticilerin üstüme baskı kurmalarını isterim.					
20- Şu an ki isteğime uygun olarak, üstüme geçmişte ona nasıl yardım ettiğimi hatırlatırım.					
21- İsteddiğim şeyi yapmasını söylemeden önce üstümün benim hakkımda iyi düşünmesi için her şeyi yaparım.					
22- Üstümü ikna etmek için mantıklı argümanlar kullanırım.					
23- İsteddiğimi güçlü bir şekilde belirtmek için üstümle yüz yüze konuşurum.					
24- İsteddiğimi söylemeden önce üstüme arkadaşça bir tavırla yaklaşırım.					
25- Üstümün desteğini almak için ona gerçekleri, boyutları ve gerekli diğer bilgileri sunarım.					
26- İsteğimin desteklenmesi için çalışma arkadaşlarımdan desteğini ve yardımını alırım.					
27- İsteğimin desteklenmesi için yüksek kademeli yöneticilerin resmi olmayan yardımlarını almaya çalışırım.					
28- Eğer üstüm istediğimi yapacaksa, boş zamanımdan vazgeçmek gibi kişisel ödünler verebilirim.					
29- İsteğimin nedenlerini üstüme dikkatlice açıklarım.					
30- İsteddiğimi almak için kızgınlığımı üstüme sözel olarak ifade ederim.					
31- Gücümü zorlayıcı şekilde kullanırım; işin zamanında sonuçlandırılması gibi taleplerimi sert bir şekilde ortaya koyarım.					
32- Emir komuta zincirine güvenirim; organizasyonda amirimin üzerinde gücü olan üstlerime güvenirim.					
33- Üstümü etkilemek için organizasyondaki diğer insanları bana yardım etmeleri için seferber ederim.					
34- Amirimin karar verme sürecinde fikirlerimi ve duygularımı ifade edebilirim.					
35- Amirimin karar vermede kullandığı işlemler üzerinde etkim vardır.					

36- Amirimın karar verme sürecinde tutarlılık vardır.					
37- Amirim karar verme süreçlerini önyargılardan uzak uygular.					
38- Amirimın karar verme süreçleri doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.					
39- Amirimden kararlarını düzeltmesini talep edebilirim.					
40- Amirimın karar verme süreçleri etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
41- Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.					
42- Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işlere uygundur.					
43- Elde ettiğim kazanımlar kuruma katkıyı yansıtır.					
44- Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.					
45- Amirim bana nazik davranır.					
46- Amirim bana değer verir.					
47- Amirim bana saygılı davranır.					
48- Amirim bana karşı haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
49- Amirim benimle olan diyaloglarında samimidir.					
50- Amirim tüm süreçleri bütünüyle bana açıklar.					
51- Amirimın süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
52- Amirim süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
53- Amirim bilgi aktarırken anlayabileceğim dilden konuşur.					

## 2.BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan seçeneği ( X ) şeklinde işaretleyiniz

- 1) Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın      2) Yaşınız : .....
- 3) Medeni Haliniz: ( ) Evli ( ) Bekâr
- 4) Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
- 5) Ne kadar zamandır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?:..... (yıl olarak belirtiniz)

- Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim –

## Ek 2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Kullanımına İlişkin Fatma YILDIRIM'dan Alınan İzin Belgesi

Fatma.Yildirim@politics.ankara.edu.tr

Örgütsel Adalet Ölçeğini çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz.

Kolay gelsin

İyi çalışmalar

Fatma Yıldırım

2017-04-19 14:28, umut aktaş <umutaktas89@gmail.com> yazmış:

- Fatma hocam merhaba. Ben Umut AKTAŞ. Tokat Gaziosmanpaşa üniversitesinde yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tezimde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve sizin Türkçe'ye uyarlanmış olduğunuz 'Örgütsel Adalet' ölçeğini kullanmak istiyorum. Ölçeğin sizin tarafınızdan uyarlandığını belirtmek koşuluyla tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum. Saygılarımla hocam.

### Ek 3. Örgüt İklimi Ölçeğinin Kullanımına İlişkin Ömer Faruk İŞÇAN'dan Alınan İzin Belgesi

---

**Kimden:** "umut aktaş" <[umutaktas89@gmail.com](mailto:umutaktas89@gmail.com)>

**Kime:** [oiscan@atauni.edu.tr](mailto:oiscan@atauni.edu.tr)

**Gönderilenler:** 28 Nisan Cuma 2017 14:08:50

**Konu:** Ölçek İzni

Merhaba,

Ömer Faruk hocam ben Umut Aktaş. Tokat Gaziosmanpaşa üniversitesinde yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tezimde Montes vd.'nin (2004) oluşturduğu, Koys ve Decotis'in (1991) ise oluşturulan ölçeği temel alarak yeniden düzenleme yoluyla geliştirdikleri sizin ise Türkçe'ye uyarladığımız 'Örgüt İklimi' ölçeğini kullanmak istiyorum. Ölçeğin sizin tarafınızdan uyarlandığını belirtmek koşuluyla tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum. Saygılarımla hocam.

Umut merhaba,

İlgili çalışma ekli dosyada. Örgüt iklimi ölçeği de 188. sayfadaki faktör analizi tablosunda özetlenmiştir. Ölçeği kullanabilirsiniz.

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Umut AKTAŞ

**Doğum Yeri ve Tarihi** : Ağrı / 1989

**Eğitim Durumu**

**Lisans Öğrenimi** : Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü

**Yüksek Lisans Öğrenimi** : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim  
Dalı

**Yabancı Dili** : İngilizce

**Bilimsel Faaliyetleri** : Örgüt İklimi- Yüksek Lisans Seminer Ödevi

**İletişim**

**E-Posta Adresi** : [umutaktas89@gmail.com](mailto:umutaktas89@gmail.com)