



T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ BİLİM DALI**

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI  
VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(Malatya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ömer Zafer ÖZGÖÇER**

**Malatya**

**Haziran - 2019**

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

(Malatya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ömer Zafer ÖZGÖÇER**

**Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Metin KAPIDERE**

**Malatya**

**Haziran - 2019**

T.C.

İnönü Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bilim Dalı

Ömer Zafer ÖZGÖÇER tarafından hazırlanan Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği) başlıklı bu çalışma, 26.06.2019 tarihinde yapılan sınav sonucunda Oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

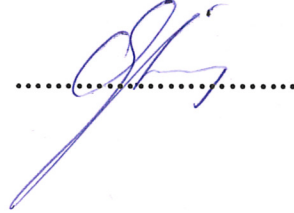
Üye (Tez Danışmanı): Dr.Öğr.Üyesi Metin KAPIDERE



Üye : Dr.Öğr.Üyesi Uğur BAŞBOĞAOĞLU



Üye : Dr.Öğr.Üyesi Oğuzhan ÖZDEMİR



ONAY

...../...../2019

Doç. Dr. Niyazi ÖZER  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Dr.Öğr.Üyesi Metin KAPIDERE danışmanlığında hazırlamış olduğum ve **Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)** başlıklı yüksek lisans tezinin, bilimsel etik ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde oluşturulduğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ömer Zafer ÖZGÖÇER

*Değerli Eşim ve Kızlarıma*



## ÖNSÖZ

Öncelikle, devam etmekte olduğum akademik kariyerimde katkısı ve desteği bulunan değerli eşim Tuba ÖZGÖÇER'e teşekkür ediyorum. Her daim yanımda ve bana neşe kaynağı olan kızlarım Hüma ve Sueda ÖZGÖÇER'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek Lisans eğitimimde bilgi, tecrübe ve desteklerini bizlerden esirgemeyen ve bizlere rehberlik eden, İnönü Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü hocalarıma ve bilhassa danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Metin KAPIDERE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans ders döneminde bizlerle bilgi ve tecrübelerini paylaşan Fırat Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümündeki tüm hocalarıma ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

Ömer Zafer ÖZGÖÇER

Malatya - 2019

## ÖZET

### BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ (MALATYA İLİ ÖRNEĞİ)

ÖZGÖÇER, Ömer Zafer

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Dr.Öğr.Üyesi Metin KAPIDERE

Haziran – 2019, xiv + 86 Sayfa

Günümüzde teknoloji ve teknolojik bilginin öğretimi en önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü teknolojik bilginin eksikliği, yeni neslin günümüz koşullarına uyum sağlaması noktasında birçok soruna neden olmaktadır. Ayrıca bu durum ülke gelirini ve refahını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim sistemi içinde teknoloji okuryazarlığının artması ve ülkenin bu sektördeki paydan azami düzeyde faydalanabilmesi için öğrencilere ortaokul 5. sınıftan itibaren bilişim teknolojileri ve yazılım dersleri verilmektedir. Bu noktada öğrencilere verilen eğitimin kalitesi büyük önem kazanmaktadır. Eğitimi vermekte olan öğretmenlerin adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri ise eğitimin kalitesini doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu çalışmada Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri'nin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini Düzeyleri incelenmekte ve mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Çalışmada ayrıca, örgütsel adalet algısı düzeyinin nasıl artırılacağı ve buna paralel olarak öğretmenlerin iş tatmin seviyesini artırabilmek için neler yapılabileceği ile ilgili öneriler belirtilmektedir.

Araştırmanın örneklemi, 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında Malatya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda görev yapan toplam 115 öğretmenden meydana gelmektedir.

Verilerin toplanması için “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “İş Doyum Ölçeği” ve demografik özelliklerin tespiti için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Elde edilen veriler; aritmetik ortalama, frekans, t-testi, ANOVA testi, LSD önemlilik testi, Pearson Moment Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi gibi yöntemler SPSS-25 kullanılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda; bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde, iş tatminlerinin ise yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısındaki pozitif artışın iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri, Bilişim Teknolojileri, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini, Örgütsel Adalet, İş Tatmini.



## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND WORK SATISFACTION LEVELS OF INFORMATION TECHNOLOGY TEACHERS (MALATYA SAMPLE)

ÖZGÖÇER, Ömer Zafer

Master Degree Program, Institute of Educational Sciences  
Department of Computer Education and Instructional Technologies

Thesis Supervisor: Asst.Prof.Dr. Metin KAPIDERE

June – 2019, xiv + 86 Pages

Today, technology and the teaching of technological knowledge is one of among the most important issues. Because the lack of technological knowledge causes many problems at the point where the new generation adapts to today's conditions. In addition, this situation affects the country's income and welfare negatively. Therefore, in order to increase the technology literacy within the education system and to make maximum use of the country's share in this sector, the students are given information technologies and software courses since the 5th grade in the middle school. At this point, the quality of the education given to the students becomes very important.

The perceptions of justice and job satisfaction levels of the teachers who give the training are the factors that directly affect the quality of Education. In this study, the organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels of Information Technology Teachers are analysed and solutions are proposed to improve the current situation. The study also provides recommendations on how to increase the perception of organizational justice and what teachers can do to increase their level of work.

The sample of the study consists of a total of 115 teachers working in the public schools of Malatya National Education Directorate in the 2018-2019 academic (education and training) year.

“Organizational justice scale”, “work satisfaction scale” were used for data collection, and “personal information form” was used to determine demographic characteristics. The obtained data were interpreted using SPSS-25 methods such as arithmetic mean, frequency, t-test, ANOVA test, LSD materiality test, Pearson Moment Correlation Coefficient and Regression Analysis.

As a result of the research, it was determined that the organizational justice perceptions of the teachers of Information Technologies were at a medium level and their job satisfaction was at a high level.

These results show that there is a positive and moderately significant relationship between the level of job satisfaction and organizational justice perceptions of information technology teachers. In addition, positive increase in perception of organizational justice is seen to affect job satisfaction in a positive way.

**Keywords:** Information Technology Teachers, Information Technologies, Organizational Justice and Job Satisfaction, Organizational Justice, Job Satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI .....	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Problem Cümlesi .....	4
1.3.1. Araştırmanın Alt Problemleri .....	4
1.3.2. Araştırma Soruları.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi .....	5
1.5. Varsayımlar .....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
1.7. Tanımlar .....	5

### BÖLÜM II

2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1. Kuramsal Bilgiler .....	6
2.1.1. Adalet Kavramı .....	6
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	7
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları ve İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	8
2.1.4. Adalet Algısının Unsurları .....	10
2.1.5. İş Tatmini Bileşenleri .....	11
2.1.6. İş Tatmini İle İlgili Teoriler.....	14

2.2. İlgili Araştırmalar .....	29
2.2.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	29
2.2.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	34

### **BÖLÜM III**

3. YÖNTEM .....	41
3.1. Araştırmanın Deseni .....	41
3.2. Evren ve Örneklem .....	41
3.3. Veri Toplama Araçları .....	41
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	42
3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ) .....	43
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) .....	44
3.4. Verilerin Analizi .....	45

### **BÖLÜM IV**

4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	46
4.1. Örgütsel Adalet Düzeylerine Ait Bulgular .....	46
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	48
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	48
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	49
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	50
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	51
4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	52
4.2. İş Tatmini Düzeylerine Ait Bulgular .....	53
4.2.1. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	54
4.2.2. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	54
4.2.3. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	55
4.2.4. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	56
4.2.5. On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	56
4.2.6. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	57
4.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular .....	57
4.3.1. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular .....	57

4.3.2. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	58
4.3.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular .....	60

## **BÖLÜM V**

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	61
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	61
5.1.1. Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar .....	61
5.1.2. İş Tatminine İlişkin Sonuçlar .....	63
5.1.3. Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar .....	64
5.2. Öneriler.....	65
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	65
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	66
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	79

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Tablo Başlığı</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.</b>	<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması .....</b>	<b>18</b>
<b>Tablo 2.</b>	<b>Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgilerine Ait Özellikleri .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 3.</b>	<b>Ölçeklere İlişkin Düzey Sınırları .....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 4.</b>	<b>Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri Verilerinin Dağılımına Ait Analiz Sonuçları .....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 5.</b>	<b>Örgütsel Adalet Düzeyleri .....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 6.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 7.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 8.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 9.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Fatih Projesinde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 10.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Anlizi Sonuçları .....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 11.</b>	<b>Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Anlizi Sonuçları .....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 12.</b>	<b>Katılımcıların İş Tatmini Verilerinin Dağılımına Ait Analiz Sonuçları .....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 13.</b>	<b>Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 14.</b>	<b>Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 15.</b>	<b>Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 16.</b>	<b>Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....</b>	<b>55</b>

<b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Fatih Projesinde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 18.</b> Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Anlizi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 19.</b> Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Anlizi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 20.</b> İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları .....	58
<b>Tablo 21.</b> Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Etkileşimsel Adaletin İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	59
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Adaletin İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analiz Sonuçları .....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Başlığı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.	Örgütsel Adaletin Gelişimi.....	8
Şekil 2.	İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması Kaynak: Greenberg, 1990: 405.....	9
Şekil 3.	Güdülenme Süreçleri (Khanka, 2000).....	13
Şekil 4.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: (Koçel, 2007: 487).....	15
Şekil 5.	Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	24





# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın problem durumuna, daha sonra sırasıyla araştırmanın amacına, problem cümlesine, alt problemlerine, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmektedir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar gelişim süreçleri itibariyle diğer canlılara kıyasla daha zayıf bir şekilde dünyaya geldiklerinden dolayı özbakım becerilerini karşılayamamaktadırlar. Her birey yaşamının her dönemde amaçlarına ulaşabilmek ve hayatlarını kolaylaştırabilmek için bir toplumun içerisinde yer almaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç ve kurulan toplumsal bağlılık insanların birbirlerine karşı birçok sorumluluğu yerine getirmesini şart kılmaktadır. Topluluğun her kademesindeki bireyler birbirlerini daha iyi anlayarak sorumluluklarını yerine getirdiğinde başarılı bir birliktelik ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir sosyal birliktelik insanların adalet algısı ile yakından ilişkilidir. Bireyler buldukları ortamda adaletli davranıldığına ikna olamıyorsa kendilerini huzurlu hissedemezler. Bu sebeple çalışanlar sürekli olarak, çalışmakta olduğu kurumlarda adaletli davranılmasını talep ederler.

Adalet kavramı ile ilgili geçmişten günümüze birçok araştırma bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili ilk çalışmalardan biri Adams (1965) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Eşitlik Teorisi'ne değinilmiş ve bu teoriyi başarı - doyum, eşitlik - eşitsizlik algısı ile ele almıştır. Bu teoriye göre bireyler çalışmakta oldukları kurumdaki şartlar ve kazanımları birbirleri ile karşılaştırarak adalet algısını oluşturmaktadırlar. Yani örgütsel adalet, çalışanların işverenler için oluşturdukları adalet sezgileridir.

Toplumların yapıtaşları olan bireyler hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaya ve gelir elde etmeye ihtiyaç duyarlar. Ancak yapmayı planladıkları iş ile ilgili ön bilgileri edinebilmek için öncelikle o alanla ilgili eğitim almaya ihtiyaçları vardır.

Bu eğitimler de hiç şüphesiz okullarda gerçekleşmektedir. Ancak bireylerin başarılı olması okuldaki tüm paydaşların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ile doğrudan ilişkilidir (Çalık, 2012: 70).

Öğretmenler eğitim hayatının en önemli paydaşlarından biridir. Çünkü bireylerin çocukluk çağlarından itibaren iş hayatlarına atılincaya kadarki süreçte sürekli olarak onları yönlendirmekte ve geliştirmektedir. Ancak bu noktada öğretmenin psikolojik, sosyal ve ekonomik gereksinimlerinin karşılanması iş tatminini etkileyebilmektedir. İş tatmini kavramı 1930'lu yıllardan itibaren önemsenmeye başlanmıştır. Yıldırım (2007)'ye göre iş tatmini, yaşam doyumu ile ilişkilidir ve bireylerin sağlığını doğrudan etkilemektedir. Demirtaş ve Ersözlü (2010)'ye göre iş tatmini kişilerin başarı algısını doyuran, mutlu olmalarına vesile olan, onların motivasyonlarını artıran ve üretken kılan en önemli etmenlerden biridir.

Öğretmenlik mesleği, okul içinde ve dışında devam etmesi sebebiyle diğer meslek gruplarından ayrılmaktadır. Öğretmenlerin öğrenciler üzerinde süregelen bu etkisi öğretmenlerin yapmakta oldukları işten duydukları hazzı ve doyumu diğer meslek gruplarından daha fazla yaşamasına vesile olmaktadır (Kılıç, 2013).

Okullar başarılı olabilmek için, tüm paydaşları ile birlikte iletişimin en gerekli ve etkili olduğu kurumlar arasındadır (Balcı S., 1996). Bu paydaşlar; Okul idarecileri, öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler ve öğrenci velileri olarak sıralanabilir. Etkili iletişimin en önemli bileşenlerinden biri de empati kurma ve empatik eğilimdir (Ceyhan, 2006). Empati bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak ortaya çıkan durumu onun gözünden görmesi, onu anlayabilmesi, duygularını hissedebilmesi ve tüm bunları ona aktarabilmesidir (Dökmen, 2008).

Empati sağlıklı bir iletişim kurmada önemli faktörlerden biridir. Çünkü sağlıklı bir iletişim ancak kişilerin birbirlerini anlamasıyla mümkün olmaktadır. Empati kurabilen öğretmenler probleme dönüşebilecek durumları daha etkili bir şekilde çözümleyebilmektedirler (Özcan, Oflaz ve Türkbay, 2003).

Okul başarısını etkileyen diğer bir unsur da okul yönetiminin öğretmenlere karşı olan davranışlarıdır. Comerford (2002) çalışmasında kayırmacılığın iş yoğunluğundan sonra örgütteki en büyük problem kaynağı olduğunu belirtmektedir (Kwon, 2006: 1).

Kayırmacılığın önemli bir etki oluşturmasının sebebi ise çalışanlar açısından eşitsizliği ifade etmesi ve adaletsiz bir uygulama olarak görülerek, onların örgütsel adalet algılarını etkilemesidir (Polat ve Kazak, 2014).

Örgütsel adalet, çalışanların işverenlerin adil hareket ettiklerini düşünmesi ve buna inanması olarak ifade edilebilmektedir. Bir kurumda örgütsel adalet algısının yüksek olması işverenler ve yöneticiler açısından motive edici bir unsur olacaktır (Colquitt ve Greenberg, 2003). Aksi durumda ise çalışanlar ile yönetim arasında güven bağı kurulamayacak bu da işbirliğinin zedelenmesine sebep olacaktır (Cremers, 2004). Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hoy ve Tarter, 2004). Eğitim boyutuyla inceleyecek olursak, öğretmenlerin okula bağlılığı ve çalışma motivasyonu, okul yöneticisine olan güven ve örgütsel adalet algıları ile bağlantılıdır (Baş ve Şentürk, 2011).

Güven, örgütlerde çalışanlar ve işverenleri bir arada tutan tutkal görevini üstlenmektedir. Güven oluşturulmuş ortamlarda çalışanlar kendilerini rahat ve huzurlu hissederler böylelikle enerjilerini adaletsizliklerle savaşmak yerine üretime ve verimliliğe harcayabilirler (Tschannen-Moran, 2001: 313; Yılmaz E., 2006: 65).

Eğitimde önemli bir yere sahip olan okullarda güven önemli rollere sahiptir. Bu roller; okul kültürünün olumlu olarak geliştirilmesi, işbirliğinin güçlenmesi, bağlılık algısının oluşması, öğrenci başarısının olumlu yönde artması ve buna bağlı olarak okul kalitesinin yükselmesidir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212). Okullarda güven ortamının iyi bir şekilde sağlanmış olması uyum sağlama, değişim, gelişim ve yeniliklere adapte olabilmeye yardımcı olmaktadır (Gökdoğan, 2012: 18).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde okullardaki örgütsel adalet algısının öğretmen ve öğrenci başarısını doğrudan etkilediği görülmektedir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada, çağımızda gittikçe daha çok önem kazanan bilişim ve yazılım sektörünün inşasında rol alan Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenecektir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin incelenmesidir.

## **1.3. Problem Cümlesi**

Bu araştırmada, “Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatmini seviyesi nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

### **1.3.1. Araştırmanın Alt Problemleri**

#### **1.3.1.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Alt Problemler**

Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeyi demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.3.1.2. İş Tatmini İle İlgili Alt Problemler**

Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.3.1.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3.2. Araştırma Soruları**

- a. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- b. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalete ait boyutlar, öğretmenlerin iş tatmini düzeyini yordamakta mıdır?
- c. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet algısı düzeyleri, iş tatmini düzeyini yordamakta mıdır?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, bilişim teknolojileri öğretmenleri için örgütsel adalet algısının iş tatmin oranlarını nasıl etkilediğini anlamak adına büyük bir öneme sahiptir. Çalışmada ayrıca farklı demografik yapıdaki öğretmenlerin iş tatmini oranlarının bu değişkenlere göre değişip değişmediği de incelenmektedir. Yapılan çalışma ile önceki çalışmalarda elde edilen veriler karşılaştırılmış böylelikle elde edilen bulguların dışsal geçerliliği artırılmıştır. Daha önceki çalışmalarda elde edilen bulgular, alanyazını örgütsel adalet ve iş tatmini üzerinde birleştirmenin değerini açıkça ifade etmektedir.

#### 1.5. Varsayımlar

- a. Öğretmenler görüşme sorularını cevaplarken gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
- b. Araştırmada kullanılan görüşme formunun geçerliği ve güvenilirliği ile ilgili başvuru uzman görüşleri yeterlidir.

#### 1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, 2018-2019 Eğitim - Öğretim yılında Malatya ilinde bulunan, devlet ortaokul ve liselerinde görev yapan Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri'ni kapsamaktadır.

#### 1.7. Tanımlar

**Güven:** Kişilerin karşılıklı olarak birbirlerine karşı güvensizlik veya korku hissetmeden yaşayabilmeleri veya birbirlerine bağlanabilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1991).

**Örgütsel Adalet:** Çalışanların işverenleri adalet algıları yönüyle değerlendirmesi ya da bireylerin kurumlardaki adalet algıları ve adalet konusundaki hissiyatları doğrultusundaki değer yargıları olarak ifade edilmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

**İş Tatmini:** Çalışanların yapmakta oldukları iş ve işin sonucunda kazandığı deneyimler sonucu ortaya çıkan ve onlarda memnuniyet hissi uyandıran duygusal durumlardır (Başaran, 1991).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal bilgilerine ve ilgili araştırmalarına yer verilmiştir.

#### **Kuramsal Bilgiler**

Bu başlık altında araştırmanın kuramsal bilgilerine yer verilmektedir.

#### **2.1. Adalet Kavramı**

Adalet; Aristo, Platon, Socrates, Nozick ve Rawls gibi birçok felsefecilerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir ve bu alanda birçok çalışma ortaya koyulmuştur (Özdevecioğlu, 2003). Sözlük anlamıyla bakıldığında adalet; hak ve hukuka uygunluk, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme şeklinde ifade edilmektedir.

Adalet, tatmin ve bağlılık gibi kavramlar nesnel kavramlar olduğu için bunları değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin tespiti de zordur. Bu noktada adalet, tatmin ve sadakat gibi kavramların algısal kavramlar olduğu ifade edilmektedir ve bu kavramlarda ortaya çıkan sorunların algı sorunu olduğu düşünülmektedir. Bu ifadeler değerlendirildiğinde asıl önemli olan adaletsizliğin olup olmadığı değil çalışanların bu durumu nasıl algıladıklarıdır.

Bir iş yerinde hizmet veren kişiler, bulunduğu ortam içerisinde kendisi ve diğer çalışanların olanaklarını, ücretlerini, izin şartlarını ve diğer unsurları kıyaslamaktadırlar. Bu noktada yapılan uygulamaların herkese eşit şartlarda sunulması ve aynı sosyal imkânlardan yararlanılması beklentileri karşılayabilmektedir. Ancak adalet algısı bir tek bu temeller üzerine kurulu değildir. Kurumda belirlenmiş olan kurallar, bu kuralların uygulanma biçimi ve örgütteki kişiler arasındaki iletişim de adalet algısını yöneten unsurlar arasındadır.

Adalet kavramının temeli din, felsefe ve siyaset gibi alanlara dayanmaktadır. Örgütlerde adalet ile ilgili unsurlar; yönetici, çalışan ve diğer paydaşlar için önemlidir. Çünkü bu bileşenler çatışan taraflar arasında sosyal denge oluşturabilmekte ve onları ortak bir paydada birleştirebilmektedir.

## 2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

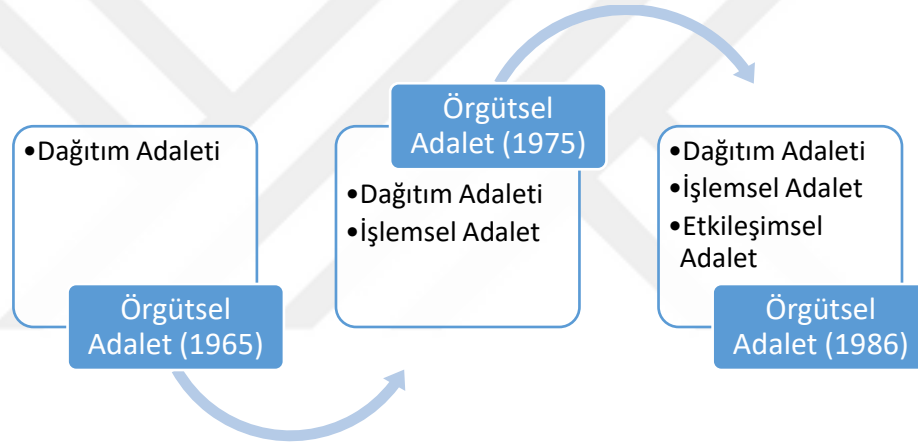
Örgütsel adalet, örgüt içindeki uygulamaların eşit ve ahlaki bir biçimde gerçekleştirilmesinde etkilidir (Pfeffer ve Langton, 1993). Adaletin egemen olduğu kurumlarda çalışanlar idari personelin adil davrandığını düşünmektedirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar örgütsel adalete inandıklarında ücret düşüklüğü ve diğer olumsuz ortam bileşenlerini dile getirmemektedirler. Al-Zu'bi (2010), örgütsel adaleti; iş ortamındaki adalet rolünü açıklayan bir kavram olarak tanımlamış ve bu rolün çalışma ortamı ile doğrudan ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Greenberg (1990) ise örgütsel adaleti, örgüt içinde bulunan çalışanların iş ile ilgili tüm konularda adalet kavramını tanımlayışı olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında Balwin (2007), örgütsel dönütlerin, prosedürlerin ve sosyal etkileşimlerinin ne kadar adil olup olmadığı ile ilgili tutum ve algıları örgütsel adalet olarak tanımlamıştır (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde algılanan bireysel adaletin ifade edilmesidir. Bu yönüyle örgütsel adalet; örgütsel işleyişin içerisinde yer alabilme, ödemelerin oranları ve izin planları gibi unsurları kapsamaktadır (Atalay, 2005).

Örgütsel adalet teorisi çalışanların buldukları ortamdaki adalet ve eşitlik algılarını keşfedebilecekleri bir model sunmaktadır. Bu teori içerisinde bireylerin kendi örgütleri içerisindeki adalet algıları göz önünde bulundurularak üç tip adalet boyutu ele alınmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Dağıtım adaleti, çalışmalar sonucunda alınan ücretin adaletini ifade etmektedir. Ayrıca bu ücretin maliyet ile orantılı olup olmadığını incelemektedir (Homans, 1961). Prosedür adaleti, karar verme süreçlerinin sonucunda algılanan adaletin ifade edilmesidir ve prosedürlerin tutarlı, doğru veya tarafsız olma durumları ölçülerek değerlendirilir (Folger ve Konovsky, 1989:115). Etkileşimsel adalet, ortaya çıkan performansın değerlendirilmesinde kullanılan bilginin adaletini ifade etmektedir (Beugre, 2002:1095). Çalışma çerçevesinde örgütsel adalet ve çalışan iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede içerisinde örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgili kavramsal araştırmalar çalışma içerisinde yer almaktadır.

### 2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları ve İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adaletin; iş tatmini, örgüt içi bağlılık, verimli çalışma ve işten ayrılma istekleri üzerindeki farklı boyutlarının (prosedürel, dağıtımçı, etkileşimli) etkisi birçok araştırmaya konu olmaktadır ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar örgütsel adaletin örgüt içinde ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve arkadaşları, 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002). Ayrıca yapılan çalışmalar örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile iş tatmini, işten ayrılma isteği ve örgütsel bağlılık gibi çıktılar arasında sürece aracılık eden değişken olarak görev yaptığını göstermektedir. Bununla birlikte adaletsizlik durumu, stress ve kaygı gibi olumsuz duygulara sebep olmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Örgütsel adaletin gelişim süreci Şekil 1’de ifade edilmiştir.



*Şekil 1. Örgütsel Adaletin Gelişimi*

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimci adalet olmak üzere 3 başlıkta incelenmektedir (İçerli, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Yeniçeri vd., 2009).

#### 2.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti bireylerin elde ettikleri ücret ve kazanımlarının adil bir şekilde dağıtımının yapılmasını ifade etmektedir. Bu noktada çalışanlar kazanımlarını önceki kazanımları ve diğer çalışanların kazanımları ile kıyaslayarak örgütün dağıtım adaletini değerlendirirler. Çalışanların aldıkları dönütlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı noktasında yaptığı değerlendirmeler bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (İçerli, 2010).

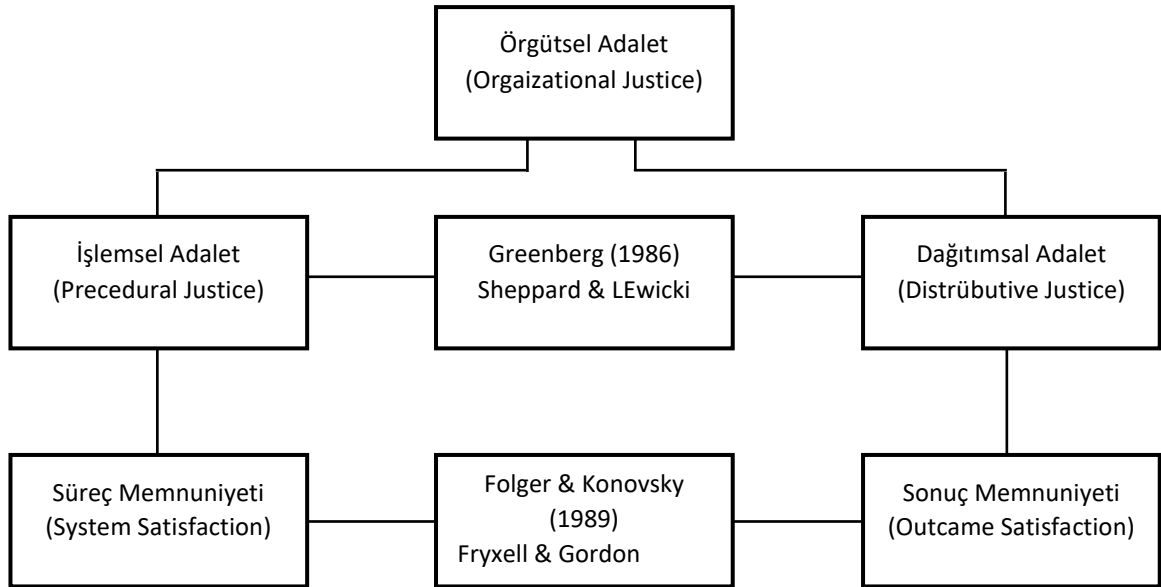


Çalışanlar ayrıca, kurumlardan almış olduğu ücretlerin dengeli ve adil olma seviyelerini değerlendirerek elde ettiği sonuçların, etik ve ahlaki değerlere uygun olup olmadığını dikkate almaktadırlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

### 2.3.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)

Bu kuram, prosedür adaleti kavramı ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalara temel oluşturmaktadır. Prosedür Adaleti Kuramı'na göre, bireyler süreç üzerinde söz sahibi olabildiklerinde yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler (Thibault ve Walker, 1975). Bu etki; adil süreç etkisi ya da söz sahibi olma etkisi olarak tanımlanmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011).

Prosedür adaleti; kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet algıları olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu süreçte sadece adil sonuçlar elde edilmesini değil aynı zamanda sonuçlarının belirlenmesinde adil bir sürecin işletilmesi ile ilgilenmektedirler. Şekil 2'de işlemsel adalet algısının süreç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, dağıtım adaletinin ise sonuç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir.



**Şekil 2.** İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması Kaynak: Greenberg, 1990: 405.

### 2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Kişilerarası adalet, insanların diğer insanlara göre karşılaştıkları muamelenin adaletine ilişkin algıları anlamına gelir. Etkileşimsel adalet ise insanların karar verme sürecinde kullanılan bilginin adaletli olarak algılayıp algılamaması ile ilgili durumu ifade etmektedir. Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adaleti kişilerin kurumsal çerçeve içerisinde gördükleri sosyal muameleye ilişkin kalite ve kurum içerisinde karar alma süreçlerindeki bilgilendirilme adaleti olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri vd., 2009). Etkileşimsel adalet örgüt yönetimine ve örgüte yönelik olarak oluşturulan tutumlarla ilgilidir ve bununla birlikte adil olarak algılanan etkileşim durumu, işyerindeki çalışanların, örgüte ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmesini sağlamada önemli bir rol üstlenir.

### 2.4. Adalet Algısının Unsurları

Adalet algısının unsurları; Eşitlik, Karşılıklılık ve Rasyonellik olmak üzere 3 başlıkta incelenmektedir.

#### 2.4.1. Eşitlik

Eşitlik ve adalet sözcükleri genel olarak birlikte değerlendirilmesine karşın bu iki kavram arasında içerik açısından birçok farklılık bulunmaktadır. Örgütsel şema içerisinde gerçekleşen eşit müdahale ya da pay adil olarak görülmeyebilir. Örneğin; şirket yöneticisi ile şirket personeline aynı sürede çalıştıkları için aynı ücretin verilmesi adaletli bir uygulama olarak kabul edilmez. Çünkü bu personellerin sorumlulukları, aldıkları riskler, aldıkları eğitimler ve firmaya sağladıkları katkı değişkenlik göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004). Öte yandan örgüt içerisinde aynı pozisyonda, aynı katkıyı sunan ve aynı niteliğe sahip kişilerin farklı ücretler alması da adil bir yönetim anlayışının göstergesi olamaz. Bu nedenle eşitlik ve adalet aynı kavramlar değildir. Ancak eşitlik adalete ulaşmak için doğru kriterlerle değerlendirildiğinde gerekli bir unsur olarak görülebilir.

#### 2.4.2. Karşılıklılık

Karşılıklılık, verilen ve alınan değerlerle ilgili bir kıyaslama sürecine dayanmaktadır. Hangi alanda olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için bu mübadelenin birbirine denk olması gerekmektedir.

Konu örgütsel açıdan değerlendirildiğinde; herhangi bir pozisyonda çalışanlar bir işi başarabilmek için harcadığı enerji ile doğru orantılı olarak ödüllendirilmeyi arzu etmektedirler. Eğer çalışanlar bu noktada emeklerinin karşılığını aldığına ikna olamamışsa bu durumda kişilerin adalet duygusu zarar görmektedir. Bu nedenle bahsi geçen bu mübadele sürecinin dengede olması büyük önem arz etmektedir (Yavuz, 2011).

### **2.4.3. Rasyonellik**

Rasyonellik, davranım ve değerlendirme ölçütleri olarak öznel yargıların değil akılcı ve verilere dayalı yani objektif yargıların ön plana çıkarılması ile ilgilidir. Adalet kavramı açısından değerlendirildiğinde rasyonellik; değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmesi ve öznel yargılamının önünün kapatılmasıdır. Bu şekilde yapılan değerlendirme örgütler içerisinde keyfi davranışların önünü kapatmaktadır. Bununla birlikte bu objektiflik kurum cephesinde de yanlış anlamaların ve haksızlıkların önüne geçilmesine imkân vermektedir. Bu durumun izahı için daha somut bir örnek verilecek olursa; bir takas durumunu göz önüne alındığında takas edilen her iki ürünün de eşit ve objektif kriterler ile değerlendirilmesi ve bu şekilde takasın yapılması adaletli olmaktadır. Yani diğer bir ifade ile keyfi olmayan, öznel olmayan veya belirli kural ve ölçümlerle belirlenen değerlerin mübadele edilmesi adaletin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

### **2.5. İş Tatmini Bileşenleri**

Günümüzde iş yerlerinde, iş tatmini alanında birçok çalışma yapılmaktadır. İş ortamının şartlarının elverişlilik düzeyi, iş tatmini olarak ifade edilmektedir. İşyerlerine olan tutumlar zamanla oluşmaktadır. Yaşanan olumlu veya olumsuz durumlar çalışanın işine karşı genel tutumu biçimlendirmektedir. Çalışanların iş yerlerine gösterdikleri bu tutumlarına iş tatmini denilmektedir. Tatminlik durumunun olumlu veya olumsuz olması çalışanın ruh halini de ifade etmektedir. Bu ruh hali çalışanın yaptığı işlerden duyduğu memnuniyetin somut davranışlara dökülmesi olarak görülebilir.

İş tatmini ile ilgili çoğu ifade çalışanların meslekleri ile ilgili duygusal durumlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte çalışmalarından bekledikleri sonuçlar tatmin seviyeleri üzerinde belirleyicidir (Güney, 2015).

İş tatmini sadece çalışanların değil tüm kurumsal yapının etkilenmesinde önemli rol oynadığından dolayı tatmin ve tatminsizlik durumunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tatminsizlik durumlarının tespiti ve giderilmesi bu noktada üretkenliği ve verimliliği artırmada büyük bir katkı sunacaktır. İş tatmini ile ilgili başlıca kavramlar şunlardır;

### **2.5.1. Örgütsel Bağlılık**

İş tatmini ile bağlı olarak örgütsel bağlılık konusunda son zamanlarda birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar göstermektedir ki iş tatmini ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın iş tatminine sebep olduğunu düşünseler de diğer bir görüşe göre bu iki kavram birbirinin sebebi değil, birbiri ile ilişkili iki farklı kavramdır (Aykaç, 2010).

### **2.5.2. İş Değerleri**

İş değerleri, iş tatmini ile doğrudan ilişkili bir kavramdır ve örgüt içindeki çalışanların işten beklentileri veya çalıştıkları yerde gerçekleştirmesi gereken kişisel davranış örüntüleri olarak tanımlanmaktadır. İş değerleri; içsel ve dışsal iş değerleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. İçsel iş değerleri işin genel yapısı ve doğası ile ilgilidir. İçsel iş değerlerini önemseyen çalışanlar mücadeleci, özgürce karar alabileceği, tüm beceri ve yeteneklerini kullanabileceği işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Dışsal iş değerleri ise işin sosyal getirileri ve kazançları ile ilgilidir. Bu değerlere sahip kişiler, işleri ailelerine ve kendilerine güvence sağlayabilme yolu olarak görürler. Çalıştıkları işletmeyi para ve güvence kaynağı olarak görmektedirler (Bayar, 2016).

### **2.5.3. İş Ruh Halleri**

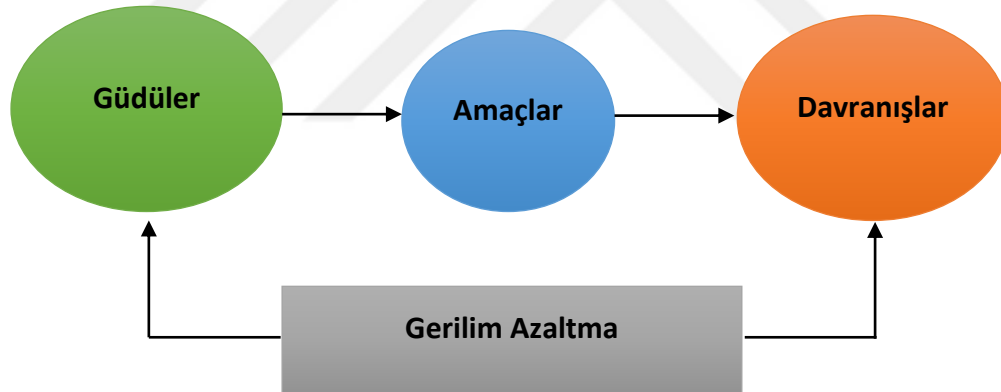
İş ruh hali, çalışanların görevlerini yerine getirdiklerinde kendilerini nasıl hissettikleri olarak ifade edilmektedir. İşin haricinde birçok dışsal faktör çalışanın işteki ruh halini etkileyebilmektedir. Bu sebeple dışsal faktörlerin etkilerinin en aza indirilmesi ve olumlu atmosfer oluşturulması işçiye moral sağlayarak olumlu iş ruh hallerini oluşturmaktadır (Demir, 2007).

#### 2.5.4. Moral

Bir insan veya insan topluluğuna egemen olan iklim ya da atmosfere moral denilmektedir. Moral kavramı kolay ölçülemeyen bir psikolojik terimdir. Çünkü moral sürekli olarak dalgalanan dinamik bir kavramdır. Bu sebeple işverenler, işçilerin moral durumlarını desteklemelidirler (Ural, 2008).

#### 2.5.5. Motivasyon

Motivasyon en kısa tabiri ile kişiyi içten veya dıştan iten güce verilen addır. Terimsel anlamı incelenecek olursa, kişilerin herhangi bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla arzu, istek ve davranışlarını yöneltmesi ve bu doğrultuda gayret göstermesidir. Motivasyon kişiye özgü bir kavramdır ve motive edici kavramlar kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Bireylerin yapılan işten tatmin olabilmesinde motivasyonun etkileri büyüktür. Khanka (2000) tarafından geliştirilen güdülenme süreçleri Şekil 3'te gösterilmiştir.



*Şekil 3. Güdülenme Süreçleri (Khanka, 2000)*

#### 2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların herhangi bir kural veya yazılı dayatma gibi biçimsel görevleri olmaksızın örgütsel etkinliğini artıran ve bu doğrultuda olumlu etki sağlayan bir kavramdır. Bu kavram iş tatmini teorilerini olumlu şekilde desteklemektedir (Demir, 2007).

### 2.5.7. Yaş

Çalışanların yaşı, iş tatmini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar yaş ile birlikte iş tatmininin de arttığını göstermektedir. Dolayısıyla firmalar, çalışanların gelişim durumlarını ve yaşlarını göz önüne alarak onlara elverişli ortamlar sunmalıdır. İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu yüzden bu bileşenlerin tümü önem arz etmektedir (Silah, 2005: 121).

## 2.6. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Alan yazında iş tatmini ya da iş tatmini kavramlarının ilk olarak motivasyon teorileri ile ele alındığı görülmektedir. İş tatmini teorileri; içerik teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir. İçerik teorileri, bireyleri neyin motive ettiği perspektifinden ele alırken süreç teorileri ise daha çok belirlenen davranışların nasıl motive edildiğini incelemektedir. İçerik ve süreç teorilerini destekleyen kuramları ele alacak olursak; Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", McClelland'ın "başarma ihtiyacı teorisi", Herzberg'in "çift faktör teorisi" ve Clayton P. Alderfer'in "ERG teorisi" ifade edilebilmektedir. Vroom'un "bekleyiş teorisi", Lawler ve Porter'ın "geliştirilmiş beklenti teorisi", Adams'ın "eşitlik teorisi" ve Edwin Locke'nin "amaç teorisi" ise süreç teorilerini desteklemektedir (Meriçöz, 2015).

### 2.6.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri, herhangi bir davranışı harekete geçiren veya sürdüren kişisel ve çevresel etmenleri incelerler. Diğer bir ifadeyle insanları harekete geçiren güdü ve ihtiyaçlarla ilgilenmektedirler (Karabulut, 2014). Alanyazın incelendiğinde bu alanda yapılmış en önemli çalışmaların; Abraham Maslow (ihtiyaçlar teorisi), Frederick Herzberg (çift faktör teorisi), David I. McClelland (başarma ihtiyacı teorisi), Douglas McGregor (X ve Y teorisi) ve Clayton P. Alderfer (ERG teorisi) olduğu görülmektedir (Ersözlü, 2012). Belirtilen tüm çalışmalar bu bölümde sırasıyla ele alınacaktır.

#### 2.6.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Teorisi

Abraham Maslow'a göre;

1. İnsan ihtiyaçlarının altında nedenler vardır,
2. Doyuma ulaşan ya da tatmin edilen bir ihtiyaç artık kişiyi güdüleyen ve motive eden bir etken olmaktan çıkar ve yerini henüz doyuma ulaşmamış farklı bir ihtiyaca bırakır.

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini deneysel çalışmalarla değil, daha çok klinik çalışmalarla geliştirmiştir. Buna karşın Maslow'un teorisi örgütsel psikoloji de dâhil birçok psikoloji alanını etkilemiştir. Bu teoriye göre insanları harekete geçiren ve motive eden onların ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar seviye seviye küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır (Ersözlü, 2012). Kişiler bu seviyeleri sırasıyla tırmanmak zorundadır ve bir kademedeki ihtiyaç giderilmeden bir üst kademeye geçilemez. Maslow buradaki seviyeleri "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramında 5'e ayırmış ve bunları kademe kademe sınıflandırmıştır (Maslow, 1970). Şekil 4'te Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ifade edilmektedir.



*Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: (Koçel, 2007: 487).*

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların hayatlarını idame ettirebilmesi için gerekli olan temel fiziksel ihtiyaçlarının tümü bu ihtiyaçlardır. Örnek verilecek olursa; yeme - içme, uyuma, nefes alma, giyinme, barınma, çoğalma ve cinsellik fizyolojik gereksinimler olarak ele alınabilir. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaç basamaklarına göre daha net çizgilerle ayrılabilirler ve daha nettirler (Maslow, 1970).

**Güvenlik İhtiyacı:** Kişilerin temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonraki en önemli ihtiyaçları güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik bireylerin fiziksel veya psikolojik olarak kendilerini koruması ve güvende hissetmesi olarak tanımlanabilir. Maslow korkunun giderilmesi, toplum düzeni ve yasaya olan ihtiyaç gibi kavramları bu aşamada ele almaktadır (Maslow, 1970).

**Sosyal İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçları karşılanmış ve güven duygusu tatmin edilmiş insanlar sosyal ihtiyaçlarını giderebilmek için bir gruba dâhil olurlar ya da arkadaşlar ararlar. Eğer bu kişiler bir topluluk tarafından kabul görmüşlerse ve sevilmişlerse bu ihtiyaçları da tatmin edilmiş demektir (Maslow, 1970).

**Saygınlık İhtiyacı:** Saygınlık ihtiyacı, diğer ihtiyaç kademelerine göre daha karmaşık bir ihtiyaçtır. Kişi fizyolojik ihtiyaçlarını, güven ihtiyacını ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamıştır. Artık kendini bir gruba ait hissediyordur. Bununla birlikte kendini yeterli görerek, başarılarının grup tarafından takdir edilmesini yani saygınlık kazanmayı arzulamaktadır. Eğer bu hedefine de ulaşabilmişse saygınlık ihtiyacı tatmin edilmiş olacaktır (Maslow, 1970).

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow bu aşamayı “yapabileceğinin en iyisini yapmış olmak” şeklinde ifade etmektedir. Kişi tüm potansiyelini kullanmış ve ortaya kendisini gerçekten tatmin edecek sonuçlar çıkmıştır. Maslow’a göre insanların temel motivasyonu bütün bu seviyeleri aşarak kendilerini gerçekleştirme aşamasına gelebilmektir. Ancak çok az insanın tüm bu ihtiyaçlarını gerçekleştirebileceği üzerine vurgu yapmıştır.

Bu teori, çalışma için esas alınacak olursa, okul müdürü veya idarecilerin öğretmenler için bu teoriyi göz önünde bulundurmaları veya kullanmaları okul başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir. Öğretmen profilleri belirlenebilir ve bu profillerde tespit edilen ihtiyaçlar veya kişisel özelliklere göre görev dağılımları yapılabilir. Böylece öğretmenler bu ihtiyaçlarını daha kolay bir şekilde tatmin edebilme yoluna gitmiş olacaklardır. Aynı şekilde yönetici ve öğretmenler öğrenciler için de bu teoriyi uygulayabilirler. Böylelikle eksik noktalar tespit edilerek öğrencilerin motivasyonu artırılabilir ve bu da okul başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **2.6.1.2. Clayton P. Alderfer ERG Teorisi**

Alderfer (1972), Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tespit ettiği eksik yönleri telafi etmek için üç aşamalı olan bu teoriyi ortaya koymuştur. Bu aşamalar gelişme, ilgililik ve var olma ihtiyacıdır. Bu teoride İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi katı adımlar yerine aşamalar arasında geçişkenlikler ve yer değiştirmeler söz konusu olmaktadır.



Alderfer bazı ortamlarda çalışanların belirtilen aşamalardan bazılarını geçmesinin mümkün olamayacağını da ifade etmiştir. Ortaya çıkan bu durumun sebebinin ise yapılan işin yapısı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu durumda çalışanlar, bu aşamalardan hangisi içerisinde bulunuyorlarsa o aşamayı daha çok önemseyebilmektedirler (Akt: Başar, 2011). Alderfer'in teorisinde belirtmiş olduğu gereksinimler şunlardır:

**Varoluş gereksinimleri:** Kişilerin hayatta kalmak ve varoluşlarını devam ettirmek için gereken fizyolojik ya da güvenlik ihtiyaçları bu başlık içinde incelenmektedir. Bu durum çalışma hayatı içerisinde değerlendirildiğinde alınan ücret ve çalışma şartları bu kapsamda değerlendirilebilir (Meriçöz, 2015).

**İlgililik Gereksinimleri:** Bireylerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde belirtilen; ait olma, sevilme ve sayılma ihtiyacı bu başlık içinde incelenmektedir. Yine çalışma ortamı içerisinde değerlendirildiğinde çalışanların iş arkadaşları tarafından sevilmesi ve iyi ilişkiler kurabilmesi ihtiyacı olarak tanımlanabilmektedir (Ersözlü, 2012).

**Gelişme gereksinimleri:** Bireylerin Maslow'un teorisinde belirtilen estetik, faydalı olabilme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları gerçekleştirdiği aşamadır. Çalışanlar becerilerini geliştirip potansiyellerini yansıttığı durumlar bu gereksinimlerini tatmin edebilmektedir. Çalışma ortamındaki şartlar bu hususların gerçekleşmesinde teşvik edici ya da engelleyici unsurlar oluşturabilmektedirler (Meriçöz, 2015).

Bu kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden ayıran en temel etmen üst düzey gereksinimlerin tatmini için alt düzey gereksinimlerin tatmin edilmesinin koşul olarak sunulmamasıdır. Hatta bireyler bu teoriye göre eğer üst düzey gereksinimlerini tatmin edemezlerse bu durumda geri çekilebilirler ve daha alt düzey ihtiyaçlarından tatminlik sağlayarak motivasyonlarını yükseltebilirler (Ersözlü, 2012).

Alderfer ihtiyaçların zaman içerisinde yer değiştirebileceğini, bazı ihtiyaçların zamanla ortaya çıkabileceğini bazılarının ise sürekli olarak varlığını hissettirdiğini ifade etmektedir. Bu durumları ise "dönemsel" ve "sürekli" ihtiyaçlar olarak tanımlamaktadır (Karabulut, 2014). Tablo 1'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 1.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme ihtiyacı
Değer İhtiyacı	
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma İhtiyacı

### 2.6.1.3. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi

İş tatmini konusunda ortaya çıkan en köklü teorilerden biri Herzberg'in 1959 yılında geliştirmiş olduğu Çift Faktör Teorisi'dir. Bu teori, muhasebeci ve mühendisler üzerinde kritik olay tekniği ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla ortaya çıkarılmıştır. Ortalama denek sayısı 200 civarındadır. Mülakatlara katılan kişilere hangi durumda işlerinden memnun oldukları ve tatmin oldukları veya hangi durumlarda doyum sağlayamadıkları sorulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda Herzberg kişilerin çalışma sahalardaki etmenleri iki bölüme ayırmıştır. Bunlar; Güdüleyici ve Koruyucu (hijyen) etmenlerdir (Başar, 2011).

**Güdüleyici Faktörler (I. Grup):** Bu faktörler varlığı ile bireyi motive eder ancak yokluğu herhangi bir etki uyandırmazlar. Genellikle yapılan işin manevi içeriği ile ilgili etmenlerdir denilebilir. Örneğin; İşi başarıyla bitirme, herhangi bir konuda sorumluluk alma, bir işte kendini tanıtmaya, herhangi bir alanda ilerleme ve gelişme bu faktörler arasında değerlendirilir (McKenra, 1987).

**Koruyucu Faktörler (II. Grup):** Bu faktörler Güdüleyici Faktörlerin aksine ortamda bulunduğu motivasyon ile ilgili herhangi bir etki oluşturmazlarken yoklukları doyumsuzluğa neden olmaktadır (Eker, 2006). Genellikle iş ortamındaki çevresel etmenler bu başlık altında incelenebilmektedir. Örneğin; Şirketin yönetsel politikaları, işçilerin çalışma koşulları ve maaşları gibi faktörler bu bölümde ele alınmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle, güdüleyici faktörleri yapılan işin kendisi ile ilgili faktörler olarak, koruyucu faktörleri ise, işin gerçekleştirildiği sırada karşılaşılan ve doyumsuzluğa sebep olan etmenler olarak tanımlanabilir.

Bakıldığında başarılı olma, ün yapma, terfi alma, sorumluluk alma veya kişisel gelişim gibi faktörler birebir işin icrası ile ilgilidir. Ödenen ücretler, çalışma saatleri, çalışma şartları, çalışma koşulları, iş sahası güvenliği ya da sosyal ortam ise genel olarak işin ta kendisi ile ilgilidir. Çalışanlar iş ortamındaki diğer kişilerle etkili iletişim kurduklarında ve verilen işin yapılması için arzu ettiği yetkinin kendisine verildiğini gördüklerinde, kendilerini gerçekleştirecekler bunun sonucunda ise başarı ile tamamladıkları her iş için tatmin sağlayacaklardır. Bunun aksine çalışanlar, çalıştıkları ortamda uygulanmakta olan politikaları adaletsiz, ilgisiz ve yetersiz olarak görürlerse ya da mevcut şartların uygun olmadığını, işin tamamlanması için kolaylık sağlayacak aparatların sağlanmadığını, iş sonunda elde edilecek gelirlerin yeterli olmadığını düşündüklerinde iş tatmin seviyeleri düşecek ve bunun sonucunda ise tatminsizlik durumu ortaya çıkacaktır (Meriçöz, 2015).

Sonuç olarak; Herzberg (1966)'e göre bir işte yeterli doyum sağlamak için, o işte başarılı olmak, geliştirmek ve saygın kişi vasıflarını elde edebilmek önemlidir. Çalışılan kurumun adil bir sisteme sahip olmaması ya da şartların uygun olmaması yapılan işte doyumsuzluğa neden olmaktadır.

#### **2.6.1.4. David I. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi**

David I. McClelland ve çalışma ekibi insanlar için önemli olan temel ihtiyaçları tespit edebilmek için Konusal Kavrama Testi [Thematic Apperception Test (TAT)]'ni geliştirip 1940'lı yılların sonunda uygulamaya başlamışlardır. Bu test sonucunda başarılı olma, bağlılık (ilişki kurma) ve güçlülük (güç kazanma) gibi ihtiyaçların ön plana çıktığı görülmüştür.

**Başarma ihtiyacı:** Kişinin verimli olma ya da daha başarılı olma isteği, karşılaşılan problemleri çözme veya daha karmaşık işlere hâkim olma isteği,

**İlişki kurma ihtiyacı:** Diğer insanlarla ya da iş arkadaşlarıyla daha samimi ilişkiler kurma ve bu durumu devam ettirme isteği,

**Güç kazanma ihtiyacı:** Diğer insanları kontrol edebilme, onların davranışları üzerinde etki sahibi olma ya da onlar için sorumluluk yüklenme arzudur (Ersöz, 2012). McClelland, burada bahsi geçen ihtiyaçlar arasından en fazla etkili olanın başarıma ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Bireyler çalıştıkları ortamlarda ya da hayatlarında daha iyisini hatta en iyisini yapma çabası içinde olmaktadır. Bu çabaların altında yatan sebep ise başarılı olma ihtiyacıdır. Sosyal çevrelerde kişilerin en çok çekindikleri hususlar arasında işyerlerindeki başarısızlık görülmektedir. Başarma isteği daha yüksek olan bireyler iş hayatları için kendilerine özel ve daha yüksek hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşabilmek için gereken tecrübeleri elde etme yolunda davranışlarda bulunmaktadırlar.

McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisine göre maddi olanaklar ve para güdüleyici etmen değil kişilere verilen bir dönüt olarak ele alınmaktadır (Akt: Turanlı, 2007). Bu teoriye göre eğer kişiler zamanının büyük bölümünü yapılan işle ilgili olarak düşünerek geçirmekte ise başarı ihtiyacına, işyerindeki sosyal ortamını ve orada olan olayları düşünüyorsa bağlılık ihtiyacına, kurum ya da şirket yöneticilerini eleştirerek ve kusurlarını arayarak geçiriyorsa güç ihtiyacına sahip olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Burada başarı ihtiyacına sahip olan insanlar hep daha iyisini yapmaya gayret gösterirlerken, başarıdan elde edilecek kazanımlardan ziyade kendi iç doyumlarını sağlamak için çabalarlar. Bu insanlar, iş yapma performanslarının daha hızlı ve tarafsız olarak değerlendirildiği çalışma ortamlarında bulunmayı isterler. Bunun yanında işin icrası aşamasında dışardan fazla müdahale edilmesini de istememektedirler. İlişki kurma ihtiyacına sahip bireyler ise daha çok ekip çalışmalarını tercih ederler ve yapılan iş ile ilgili olarak diğer ekip üyeleri ile sürekli bir istişare içerisinde olmaktadır. Güç kazanma ihtiyacına sahip bireyler daha çok ortama ve çevresindeki faktörlere hükmedebilme arzuları dolayısıyla daha yetkili olmayı ve egemenliklerini pekiştirebilmek için ortamdaki her türlü faktörü kullanmayı arzu ederler. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki her bireyde ifade edilen bu faktörlerin tümü bulunmaktadır. Ancak seviyesel farklılıklar görülmektedir. İş yerindeki yönetim bu kişilerin durumlarını iyi analiz edebilmeli ve bu durumlara göre yönetim yaklaşımlarını tasarlamalıdır (Kurudirek, 2014).

Bu teoriden eğitim yönetimi hususunda da fayda sağlanabilmektedir. Örneğin; okul idaresi, öğretmenleri belirtilen ihtiyaçlara göre sınıflandırabilir ve bunun sonucunda da başarıma ihtiyacı daha yüksek olduğu tespit edilen öğretmenlere bu duruma uygun olan kendilerini daha çok gösterebilecekleri görevler sunulabilir. Aynı şekilde bağlılık ihtiyaçları yüksek kişilere kolektif çalışmalar yapabilecekleri, güçlü olma ihtiyaçları yüksek olanlara liderlik vasıflarını ifade edebilecekleri ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri ortamlar sunulabilir. Bu durumda bireyler kabiliyetleri ölçüsünde değerlendirilip aynı zamanda iş tatminleri de olumlu yönde etkilenmiş olacaktır.

#### **2.6.1.5. Douglas McGregor X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor tarafından geliştirilen ikili yaklaşım çalışanların motivasyon durumu ve yönetici konumundaki kişilerin onlara yaklaşımlarını incelemektedir. Douglas McGregor'a göre bir kurum veya işletme için en kıymetli varlık insan kaynağı olduğundan dolayı en yüksek verimi elde edebilmek adına bu husus üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde X ve Y (Teori X ve Teori Y) teorisini geliştirmiştir. Burada X teorisi daha çok zorlama, cezalandırma, korkutma gibi faktörler ile insanların iş yapmasını ele almakta iken Y teorisi ise insan ihtiyaçlarını göz önüne alan ve bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt ihtiyaçlardan başlayarak diğer ihtiyaçlarını sırasıyla ele alan, sonuç olarak da başarıma arzusunu ortaya çıkaran faktörlere odaklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003'den Akt: Kılıç, 2013). Y teorisine göre yöneticiler çalışanlarına sorumluluklar vermeli ve işletme hedeflerine inanmaları teşvik edilmelidir. Böylelikle kişiler dışardan müdahaleye ihtiyaç duymadan ya da korku ceza gibi olumsuz faktörlerle yüzleşmeden kendi işlerini yürütebileceklerdir (Onaran, 1981).

Teori X'e göre idareci konumundaki kişiler daha otoriter olurlar ve bunun sonucunda aşağıda belirtilen davranış ve tutumları sergilerler (Şeker, 2014).

1. Sonuç odaklı yönetim,
2. Daha soğuk, resmi ve sınırlı yönetim,
3. Talep edici yönetim,
4. Yapılan işlerden veya projelerden uzak olan bir yönetim,

5. Dış odaklı değil sadece kendi ifadelerinin önemli olduğu tek taraflı iletişim,
6. Çalışanları takdir etmeyi ve övmeyi sevmeyen bir idare,
7. Çalışanların motivasyonuna veya ihtiyaçlarına ilgisiz kalan yönetim.

Bu teoriye göre daha otoriter tavırlar gösteren yöneticiler bu tutumlarını çalışanların algılarına bağlamaktadırlar. Yani bir idareci yukarıda bahsedilen türde hareket ediyorsa çalışanları hakkında aşağıda belirtilen fikirleri taşıyor anlamına gelmektedir (Şeker, 2014).

1. Şirket veya kurum çalışanları işlerini sevmeyiz,
2. Şirket veya kurum çalışanları değişimi ve gelişimi istemeyiz,
3. Şirket veya kurum çalışanları öngörülü değildirlir ve ileriye göremeyiz,
4. Şirket veya kurum çalışanları iş hayatlarında sorumluluk almayı arzu etmeyiz. Bütün risk yönetici ve idarecilerin üzerindedir,
5. Çalışanlar kendilerini yönetmek istemeyiz, yönetilmek isterler.

Yukarıda sayılan sebepler yöneticiyi çalışanlarını devamlı bir şekilde kontrolü altında tutmaya mecbur hissettirir ve X Teorisinde belirtilen davranışları yapmaya zorlar. Y Teorisinin X'ten türetilerek ortaya çıkmış olduğu kabul edilmektedir. Yani X'teki durumların tam tersi uygulanarak Y Teorisine ulaşılabilir.

Teori X'in aksine Teori Y'de otoriter yönetim yoktur bunun yerine aydınlanmış yönetici bulunur. Bu tip yöneticilerin davranış kalıpları genel olarak şunlardır (Şeker, 2014).

1. Çalışma ortamını yaratıcılığı ve hayal gücü ile yönlendiren,
2. Gerçekleşen olaylara daha geniş perspektiften bakabilen,
3. Değişime, gelişime ve büyümeye her daim açık olan,
4. Arkadaşlığa ve dostluğa önem veren,
5. İkna olmaya elverişli ve katılımcı,
6. İş bölümü yapan ve daha merkezîyetçilikten uzak yönetimi benimseyen.

Bu tür yöneticilerin belirtilen davranışlarını sergilemesinde aşağıda belirtilen bakış açılarına sahip olması gösterilebilir (Şeker, 2014).

1. Çalışanlar istekli bir şekilde görevlerini ifa ederler,
2. Personeller kararlarını doğru bir şekilde verebilirler,
3. Çalışanlar yaptıkları şeylerin bilincinde olarak işlerini yaparlar,

4. Çalışanlar görevleri ile ilgili olarak sorumluluk sahibidirler,
5. Çalışanlar işlerini yaparken hayal güçlerini etkili bir şekilde kullanabilirler,
6. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken yaratıcılık özelliklerini kullanırlar.

Bu teoride X Tipi ve Y Tipi yöneticiler birbirlerinden zıt ve farklıdırlar. X Teorisi daha kötümser, sabit görüşlü ve sert iken Y Teorisi daha iyimser, esnek görüşlü ve aktiftir. X Teorisinde dıştan zorlama vardır ve çalışanlara baskı ile işleri yaptırılır, Y Teorisinde içsel motivasyon ve örgütsel taleplerle özdeşleşme ön plandadır (Ersözlü, 2012).

### 2.6.2. Süreç Teorileri

Bu teoriler; ihtiyaçların ortaya çıkışından, bu ihtiyaçların tatminine kadar ki süreçte bireyin yaşadığı güdülenme durumlarını ve oluşan sürecin niteliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Meydan, 2010). Süreç teorileri şunlardır; Vroom'un "bekleyiş teorisi", Lawler ve Porter'ın "geliştirilmiş beklenti teorisi", Adams'ın "eşitlik teorisi", Skinner'in "pekiştirme teorisi" ve Edwin Locke'nin "amaç teorisi"dir.

#### 2.6.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

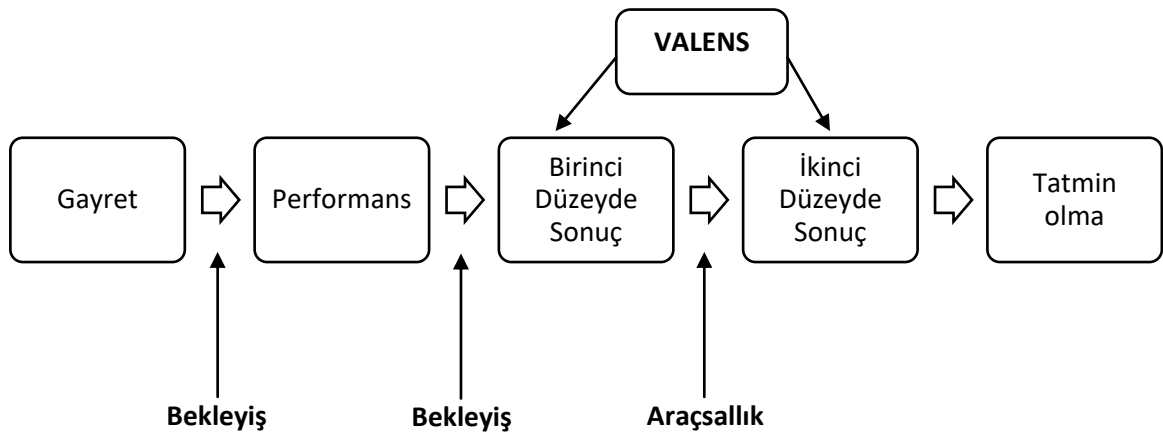
Vroom bu teorisinde iş tatmininin oluşumunda sosyal ihtiyaçların önemine dikkat çekmiş, birçok eleştiriler almasının yanı sıra çeşitli araştırmacılar tarafından da destek görmüştür. Bekleyiş teorisinde kişilerin başarısı ödüllendirme sistemi ile bağdaştırılmıştır ve içerisinde üç farklı değişken olduğu belirtilmektedir (Meriçöz, 2015). Bu değişkenleri özetlemek gerekirse;

**Değer veya Çekicilik (Valens):** Kişilerin gayret göstererek kazanmayı arzuladığı ödül ya da takdiri isteme oranıdır. Tercihler arzulara göre değişebilmektedir ve yapılan seçimlere göre farklı olasılıklar veya durumlar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin bir işi yapma arzusu yapmama arzusundan fazla ise pozitif valens değeri (+), yapmama arzusu baskın ise negatif valens değeri (-) yüksektir şeklinde ifade edilmektedir. Eğer herhangi bir yönde arzusu yoksa bu durumda valens değeri nötr (0) olarak değerlendirilir. Bu teoride Vroom amaca verilen valensin ve değer birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Valens'ten kasıt işin gerçek değeri değil kişinin bu işe yüklediği değer olarak ifade edilir.

Dolayısıyla bir amaç başkaları için valens değeri itibariyle pozitif olabilirken, kendisi için nötr veya negatif değere sahip olabilir. Bu duruma örnek olarak; “kişilerin terfi almak” veya “yapılan işi en iyi şekilde yapmak” gibi hedefleri verilebilir (Vroom, 1964).

**Beklenti:** Vroom’un teori içinde önem verdiği ikinci bileşen beklentidir. Vroom’a göre beklenti yapılan eylemlerin nasıl sonuçlanacağı ile ilgili, kişilerin sahip olduğu inancı ifade etmektedir. Yani beklentinin artması kişinin amaçlarına ulaşma olasılığını artıran bir faktör olmaktadır. Beklenti düştüğünde ise kişinin hedeflerine ulaşma ihtimali düşmektedir (Vroom, 1964).

**Araçsallık:** Bireyin sergileyeceği performans ile elde edeceği ödüle ulaşma inancının artması durumu bu bileşen içerisinde ifade edilmektedir. Elde edilen neticeler başka neticeleri ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, “Eğer işimi iyi yaparsam terfi alırım” düşüncesi kişinin performansını etkileyecektir. Araçsallık bileşeni +1’den -1’e doğru değişen değerler almaktadır. İlk olasılık gerçekleşmeden ikincisi gerçekleşmiyorsa -1 aksi durumda +1 değeri verilmektedir (Başar, 2011). Özetlemek gerekirse, bu teoriye göre kişilerin bir hedefi gerçekleştirme konusundaki güdülenme oranları bu işi başaracağına yönelik beklentisi ve bireyin bu amaca verdiği değerlerin birleşiminden meydana gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar her iki faktöre de önem veriyorsa amaçlarını gerçekleştirebilecek, aksi durumda ise amaca ulaşamayacaktır. Şekil 5’te Vroom’un Bekleyiş Teorisi ifade edilmektedir.



Şekil 5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi



### 2.6.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori incelendiğinde genel hatlarıyla temelini beklenti teorisine dayandığı görülmektedir. Ama bu teoride Vroom’un teorisinden farklı bazı değişkenler de ifade edilmektedir. Kuramın en önemli özelliklerinden birisi diğer çalışmalarda ayrı ayrı ele alınan değişkenlerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bunlar arasındaki bağlantıların ifade edilmesidir (Onaran, 1981).

Bu teoriye göre kişilerin amaçlarına ulaşmasında Vroom’un bekleyiş teorisinde ifade edilen üç bileşenin yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Bunlara ilave olarak başarılı olmanın kişiler özelinde bazı yetenekler, bilgi ve beceriler gerektirdiği belirtilmektedir. Gereken bilgi ve beceri bulunmuyorsa çalışanların performansları yüksek olsa bile başarılı olma oranları düşecektir. Bu kurama göre bireylerin başarılı olması rol anlayışları ile de doğrudan ilgilidir (Meriçöz, 2015).

Lawler ve Porter, Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ile kişinin öz değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan durumu ve kişinin doyumuna etki eden ödüllendirme adaletini ele alarak “bekleyiş teorisi”ne katkılarda bulunmuşlardır. Kişiler yaptıkları işlerin sonucunda almış oldukları ödülleri, meslektaşlarının aldığı ödüllerle karşılaştırmakta ve bunun sonucunda bir adaletsizlik hissettiğinde iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi’nin bir diğer katkısı ise kurum çalışanları arasında ortaya çıkan rol çatışmaları ile ilgilidir. Buradaki çatışmalar kişilerin gayret ve başarılarını olumsuz olarak etkilemektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında bu teoriye göre kişinin başarısı; motivasyon ve beklentinin ötesinde yapılacak iş ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve rol anlayışına sahip olmayı gerektirmektedir. Hedeflere ulaşılması durumunda ise ücret artışı, görevde yükselme, özerklik gibi kişiye verilecek ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtımını önem arz etmektedir. Buradaki adalet doyumuna, adaletsizlik ise doyumsuzluğa neden olmaktadır.

### 2.6.2.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde en çok karşılaşılan motivasyon kuramları arasında yer almaktadır. Bu teori Leon Festinger’in Bilişsel Çelişki Teorisi’ne dayanmaktadır.

Adams'ın (1963) teorisine göre (Adams' Equity Theory), çalışanlar gerçekleştirmekte olduğu işte girdi çıktı değerlendirmesi yapmaktadırlar. Burada girdiler, çalışanların kurumlar için harcadıkları emekleri, ustalıkları ve tecrübeleri iken, çıktılar harcanan emek dolayısıyla elde edilen kazanımlar yani ücret, terfi ya da saygınlıktır. Bu iki unsur arasındaki dengenin sağlanması önemlidir (Adams, 1963). Bu kuramda ayrıca çalışanlar kendilerini aynı işi yapan diğer çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Alınan ödüller adaletli ise iş tatmini yüksek adaletsiz ise düşük olmaktadır. Eşitlik teorisine göre şu 4 kavram önemli görülmektedir:

1. Adaletin eşitliğini ya da eşitsizliğini düşünen birey,
2. Yapılan işten alınan ödül ya da işe yapılan katkıyı kıyaslayan birey,
3. Kişilerin bu işi gerçekleştirmekte kullandıkları tecrübeler, yetenekler ve kişilik özellikleri,
4. İşin tamamlanmasından sonra elde edilen kazanımlar: ücret, terfi ve sosyal yardım gibi (Meriçöz, 2015).

Bu kurama göre çalışanlar kurumlarında eşitsizlik olduğunu düşündüklerinde durumu düzeltebilmek için;

- girdileri değiştirebilirler
- çıktıları değiştirebilirler
- bilişsel girdi veya çıktıları çarpıtabilirler
- yaptıkları işleri bir başkasının yaptıkları ile kıyaslama yoluyla girdi ya da çıktıları değiştirebilirler
- diğer çalışanlarla kıyas yaparken oluşturdukları algıyı değiştirebilirler ya da şirket, kurum ya da örgütten ayrılma gibi davranışlar sergileyebilirler (Ersözlü, 2012).

Özetlemek gerekirse bu teoriye göre benzer işleri yapan çalışanlar elde edilen sonuçlar noktasında sürekli bir kıyas yapma durumunda olurlar ve eğer kazanımlar noktasında adaletsizlik varsa gayretlerinde düşme olabilir. Bunun sonucunda daha çok maddi refah talep edebilmektedirler.

#### 2.6.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi Pavlow tarafından köpekler üzerinde yapılan koşullanma durumları incelenerek elde edilmiş bir teori olup Skinner tarafından geliştirilmiştir (Kılıç, 2013). Klasik koşullanmada uyarın ve uyarana verilen tepki incelenmektedir. Pekiştirme kuramında ise verilen tepkilerin olumlu pekiştiricilerle güdülenebileceği ele alınmaktadır. Skinner'e göre davranışlar, maruz kalınan pozitif ya da negatif sonuçlar ile öğrenilmektedir. Diğer bir ifade ile pozitif dönüt alınan davranışlar pekiştirilmekte ve dolayısıyla artmakta, negatif yani olumsuz olarak pekiştirilen davranışlar ise azalmakta ya da büsbütün ortadan kalkmaktadır (Ersözlü, 2012). Skinner'in Pekiştirme Teorisi; kişi davranışlarının ödülleri yoluyla ya da cezalar verilerek değiştirilebileceğini ifade etmektedir (Eren, 2000). Bu teoriye göre olumlu sonuçlanan davranışlar pekişir ve bu davranışların tekrarlanma olasılığı, olumsuz sonuçlanan davranışlara göre daha yüksektir. Olumlu olarak ifade edilen davranışların ortaya çıkma durumları pekiştirmelerle artırılabilir. Burada ödülün ya da pekiştiricinin etkililiği kişiden kişiye değişiklikler gösterebilmektedir. Bu modelde hedeflenen davranışların elde edilmesinde 4 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır. Kuram kişiler üzerinde uygulanırken daha pozitif yöntemlerden başlanarak aşama aşama yukarıda ifade edilen yollar tatbik edilmektedir. Skinner buradaki adımlardan pozitif pekiştirme ve son verme yollarının kişisel gelişim açısından daha faydalı olduğunu, negatif pekiştirme ve cezanın ise kurumun bütününe etkileyebilecek olumsuz davranışlara neden olabileceğini ifade etmektedir (Çetinkanat, 2000'den Akt: Kılıç, 2013). Pekiştirme teorisinde davranışlar aşağıda verilen maddeler ölçüsünde değiştirilebilir ya da geliştirilebilir (Aydın, 2007'den Akt: Kılıç, 2013);

- Çalışanlar için uygun ortamların sağlanması,
- Takdir edilerek pekiştirilecek davranışların belirlenmesi,
- Kişilere istenen davranış sonucunda verilecek ödüllerin niteliklerinin tespiti,
- Verilecek ödüllerin net olarak çalışanlara iletilmesi,
- Ödülü hak eden kişilere gerekli pekiştiricilerin zaman kaybetmeden verilmesi,
- Verilecek ödüllerin farklı sayıdaki olumlu durumlarda sunulması,
- Minimum oranda ceza kullanılması.

İdareci konumundaki kişiler bu teoriden istifade ederek örgütün faydasına ya da amacına uygun olan davranışları ortaya çıkarabilir veya pekiştirebilirler.

### **2.6.2.5. Edwin Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke'a göre iş tatmini bireyin yaptığı işi ve sonuçlarını değerlendirdiğinde ortaya çıkan olumlu duygulardır. Kişilerin motivasyon seviyeleri yapılan işlerin zorluk derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Hedefe ulaşırken zorlanan bireylerin motivasyonları daha da yükselir ve bunun sonucunda daha yüksek başarılar elde edilebilir. Bu teoriye göre amaçlar kişilerin hedefe ulaşmasında motivasyon unsuru olarak ele alınır. Yani birey belirlenen amaca ulaşmaya kadar çalışma arzusunu sürdürmektedir. Amaç Teorisi'ne göre hedef belirleme sürecinin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; amaç açıklığı, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Burada amaç açıklığı belirlenen hedeflerin sayısal olarak ifade edilmesi, amaç güçlüğü ise amaca ulaşabilmek için gerekli bilgi, tecrübe ve deneyimlerin derecesi ya da performansdır (Meriçöz, 2015).

Edwin Locke, davranışların kişinin bilinçli eğilimlerinden ve hedeflerinden meydana geldiğini ifade etmektedir. Yani çalışanların amaçlarının net olarak ifade edilmesi elde edilecek sonuçlar itibariyle belirleyici unsurlar olarak görülmektedir. Bu kuramın etkili olarak uygulanabilmesi ise işverenlerin amaçları ile işgörenlerin amaçlarının ortak paydada birleştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Ayrıca çalışanlar bu hedefe ulaşabilmek için yönlendirilmelidir. Hedefler kısa, orta veya uzun vadeli olarak koyulabilir (Ersözlü, 2012). Hedeflere ulaşma durumu ne kadar zorlaşırsa çalışanların başarıya motivasyonunda o kadar artacaktır. Burada belirleyici ve önemli faktörlerden biri de çalışanların süreç içerisinde iş tatminlerinin ve beklentilerin karşılanmasıdır (Kurudirek, 2014). Bu teoriden faydalanan yöneticiler işgören ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak eşitliği ve pekiştirmeyi sağlayan ödülleri tercih etmelidir (Ersözlü, 2012). Özetlenecek olursa bu kuramda, çalışanlar tarafından belirlenen amaçlar, onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir. Yani birey erişmekte zorlanacağı seviyenin üzerinde bir amaç belirlediği takdirde, daha düşük düzeyde amaç belirleyen çalışana göre daha fazla gayret gösterecektir. Belirlenen bu zor amaç, çalışana daha fazla motive ettiği gibi aynı zamanda yaptığı işten daha fazla iş tatmini almasını sağlayacaktır.

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde yurtdışında ve yurtiçinde yönetici, öğretmen, sağlıkçı ve işçiler üzerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu bölümde ilgili çalışmalara yer verilmektedir.

### 2.2.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Alexander ve Ruderman (1987)'in "Prosedürel ve Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Davranış Üzerine Etkisi" ile ilgili araştırmasında; prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin, iş memnuniyeti ve diğer örgütsel bileşenlerin yordanmasında etkili olup olmadığı hususunda kesin bir sonuç elde edilememiştir.

Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından yapılan çalışmada işlemsel adaletin işgörenlerin performansları üzerinde olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işlemsel adaletin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Ulriksen (1996)'in "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu Algıları ve Müdürlerin Bu Konuya İlişkin Görüşleri" adlı çalışmasına, Garden Grove Unified School bölgesinde bulunan ortaokul ve liselerdeki 64 öğretmen katılmıştır. Araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmada 7 ve 12. sınıfların derslerine giren kafkasyalı öğretmenlerin iş doyum oranları okul müdürlerinininki ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonunda okul müdürleri öğretmenlerin iş doyumunu desteklediklerini belirtmiş olsalar da öğretmen algılarının bu yönde olmadığı tespit edilmiştir (Çelik, 2003).

Schappe (1998), yaptığı araştırmada bütün adalet algılarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordalabildiğini, ancak dağıtım adaleti ile kişilerarası işlem adaletinin diğer adalet algılarına kıyasla daha güçlü bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Shann (1998)'in yapmış olduğu "Kentsel Ortaöğretim Okullarında Öğretmenler Arasında Mesleki Bağlılık ve Memnuniyet", adlı çalışmada dört ortaokuldan toplam 92 öğretmen ile birlikte anket ve mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmen öğrenci ilişkilerinin, öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olduğuna ulaşılmıştır.

Ma ve MacMillan (1999) “İşyeri Koşullarının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmalarında ilkökul öğretmeni olan 2202 kişi üzerinde incelemelerde bulunmuşlardır. Yapılan inceleme sonucunda bayan öğretmenlerin tatminlik düzeyinin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek bir seviyede olduğunu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışma ortam ve şartlarının iş doyumunu üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Colquitt vd. (2001) ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için toplamda 183 araştırma üzerinde meta-analitik çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerarası adalet ve bilgisel adalet durumlarının örgütsel bağlılık ile zayıf seviyede bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Cohen-Crash ve Spector (2001) toplamda 64.757 katılımcı ile 190 çalışma örneği baz alınarak dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma göstermiştir ki, örgütsel uygulamalar ve sonuçları örgütsel adaletin üç farklı boyutu ile ilişkilidir. Kişilerin iş performanslarının ve davranışlarının, işlemsel adalet ile ilişkili olduğu tespit edilirken aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarının işlemsel adalet ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Tye ve O’Brien (2002)’in yaptıkları çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarındaki değişikliklerin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş veya sosyo-ekonomik etmenler gibi kişisel farklılıklar ile etkileşim halinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu değişiklikleri daha karmaşık ve özel yapan unsurların ise öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılık seviyesi olduğu görülmüştür.

Saunders ve Thornhill (2003) tarafından yapılan araştırmada “Çalışanların, Örgütsel Adalet Kavramını Kullanarak Yönetim Üzerindeki Değişimlere Güven Unsurunun Etkisini” incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda, dağıtımsal adalet etmenlerinin, işgörenlerin işverenlere güveni ve şüphesizliği arasında zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ilave olarak da etkileşimsel adalet ile güven ve prosedür adaleti arasındaki ilişki daha önceki çalışmalarda olduğu gibi burada da tespit edilmiştir.

Bonache (2004) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin işlerin düzenlenmesinde, sistematik adalet üzerine etkisini araştırmıştır. Günümüzde yapılan mevcut uygulamalarda iş düzenleme ile ilgili ahlaki değerlendirmelerin Rawl tarafından örgütsel adalet kuramı üzerinde planlandığı görülmektedir. Ayrıca iş düzenleme ile ilgili olarak iş dünyasında farklı uygulamalarında yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ololube (2006)'nin Nijerya'da yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin ve güdülenme oranlarının okul verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen birçok faktöre rastlanmıştır. Bunlar; Eğitim politikaları, maaşlar ve mesleki haklar gibi etmelerdir. Bununla beraber iş tatmini ya da motivasyonun öğretmenlerin performansları üzerinde büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Crossman ve Harris (2006), tarafından İngiltere'de yapılan çalışmada lise öğretmenlerinin iş tatmini ile farklı ortaokullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini incelenmiştir. Çalışma sonucunda öğretim eksikliklerinin iş doyumunu etkilediği ve tüm öğretmenlerin iş tatmini puanlarının değişken olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise vakıf okullarında iş doyumlarının düşük, bağımsız ve özel okullarda yüksek çıkmış olmasıdır.

Beugre (2009) yaptığı çalışmada örgütlerde adalet ya da adaletsizlik durumlarında verilen tepkiler ve adaletsizlik algılarının kişilik üzerinde sahip olduğu etkilerin tespit edilmesi araştırılmıştır. Bu husus üzerinde örgütsel adalet modeli geliştirilmiş bu model ile yönetici konumundaki kişilere çalışma adaleti sergileme davranışı kazandırılmıştır.

Zainalipoura, Akbar, Finib, Mirkamalic (2010) tarafından yapılan çalışmada 120 öğretmen üzerinde iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları ile ücret, terfi ve denetim boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Iqbal (2010) tarafından Pakistan'ın Lahore bölgesinde yapılan çalışmada lise öğretmenlerinin iş tatminini incelemişlerdir. Çalışmada kadınlar ve erkekler birbirileri ile kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama yapılırken cinsiyet, yaş, tecrübe durumu, iş doyum oranları, okulun kırsal veya kentsel konumu gibi değişkenler ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin denetim boyutunda erkek öğretmenlere nazaran daha doyumlu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş deneyimleri itibariyle kırsal yerleşimdekilerle kentsel yerleşimdekiler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Fatimah, Amiraa ve Halim (2011), tarafından yapılan “İş Doyumu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmada iş tatmini kavramının örgüt kurulumunda bazı önemli unsurlar ile ilişkisinin tespit edilmesinden beri bu kavramın örgütsel psikoloji veya endüstride en çok çalışılan konu durumuna geldiğini ifade etmişlerdir. Çalışmanın amacı Malezya Selangor’da lise öğretmenleri arasındaki iş doyumu, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet kavramları arasında bulunan ilişkiyi incelemektir. Katılımcılar toplam sekiz okuldan rastgele seçilmiştir. Bu çalışmaya 200 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda belirtilen kavramların birbirleri ile yüksek oranda ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Deneyimli öğretmenlerde ise örgütsel adalet olgularının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ranjdoust ve Mirzaei (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Sağlık ile Okul Öğretmeninin İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Araştırılması” isimli çalışmada öğretmenlerin örgüt sağlığı ve iş doyum seviyelerindeki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmaya toplamda 159 öğretmen katılmıştır ve sonuç olarak belirtilen kavramlar arasında yüksek oranda ve doğrudan ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aslam vd. (2012)’nin yaptıkları “Öğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet” adlı çalışmada, çalışanların örgütsel adaletin boyutları olan; dağıtımsal, işlemsel veya etkileşimsel adaletin doğru şekilde dağıtıldığı kanısına ulaştıkları durumlarda çalışma arkadaşları ve işverenlerle ilişkileri ile ilgili daha olumlu davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bununla beraber bu çalışmada da örgütsel adalet ve iş doyumu arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmektedir.

Rai (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin Tatmin, Bağlılık ve Ciro Hedefine Etkisi: Örgütlerin Adil Davranışı, Çalışanlarının Tutum ve Davranışlarında Bir Fark Yaratabilir mi?” isimli çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nin güney eyaletinde bulunan 10 tane farklı sağlık merkezindeki 511 işgörenden veriler toplanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel adaletin boyutlarından biri olan dağıtımsal adaletin, iş doyumu örgütsel bağlılık ve ciro hedefleri üzerinde etkisi tespit edilmiştir.



Ayrıca araştırmanın diğer bir sonucu ise işlemsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve bilişsel adalet boyutunun ise sadece iş doyumunu etkilediğidir.

Altahayneh, Khasawneh ve Abedalhafiz (2013), yaptıkları çalışmada “Ürdün Beden Eğitimi Öğretmenleri Tarafından Algılanan Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki” incelenmiştir. Araştırmaya Ürdün’de bulunan devlet okullarından toplam 166 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır. Çalışma sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin yaptıkları işlerden memnun oldukları ve örgütsel adalet algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Lotfi ve Pour (2013) tarafından yapılan çalışmada “Tahran, Payame Noor Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”yi incelemişlerdir. Verilerin analizi için çoklu regresyon yöntemini ve korelasyon yöntemini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ouyang vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada “Duygusal Zekâdaki Bireysel Farklılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve iş güvensizliğinin iş doyumunu üzerindeki rolünün doğrulanmasına odaklanılmıştır. Çalışma sonucunda belirtli etmenlerle ilgili olarak olumlu yönde ilişki tespit edilmiş duygusal zekânın memnuniyete ve örgütsel adalet ve iş güvensizliğine kısmen etki ettiği görülmüştür.

Chan ve Lai (2017), Çin’de ikamet eden işgörenler üzerinde “İletişim Memnuniyetinin Adaletin Boyutları Üzerine Etkisi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi” adlı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumsuz yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Ayrıca iletişim memnuniyetinin örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde aracılık ettiği tespit edilmiştir.

### 2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ağan (2002) yapmış olduğu çalışmada, özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarını karşılaştırmıştır. Çalışmaya toplamda 282 ğretmen katılmış olup araştırma sonucunda özel okul ve dershanelerde görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında çalışanlara göre iş doyum oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu etkileyen en büyük faktörün ise devlet okullarındaki kısıtlamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

zdevecioğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet algısının bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri incenmiştir. Çalışma sonucunda saldırgan davranışlara sırasıyla prosedürel adaletsizlik, dağıtımsal adaletsizlik ve etkileşimsel adaletsizlik algılarının neden olduğu ifade edilmiştir.

Tan (2003) yapmış olduğu araştırmada Anadolu Lisesi ğretmenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmada Ankarada çalışmakta olan 166 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. İnceleme sonucunda cinsiyet ve branşların iş tatmininde belirleyici bir fonksiyonu olmadığı ancak mezun olunan okul, çalışma kıdemi ve yaşın iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Erdil vd. (2004) tarafından yapılan ‘‘Yönetim Tarzı ve alışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’’ adlı araştırmada iş doyumunu en çok arkadaşlık ortamının etkilediği ve çalışma koşulları ile yönetim tarzının bu durumu olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Dilek (2005) tarafından gerçekleştirilen, ‘‘Liderlik Tarzlarının ve Dağıtımsal Adalet Algısının alışanların rgtsel Bağlılık, İş Tatmini ve rgtsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi’’ adlı çalışmada dönüştürücü liderlik kavramının dağıtımsal adalet algısını, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aytaş (2005)’ın yapmış olduğu araştırmada ‘‘Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde alışan Yönetici ve ğretmenlerin Kendi İş Doyumlarına İlişkin Algıları’’ tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma 25 okulda görev yapan toplam 62 idareci ve 393 ğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda öğretmen yaşlarının iş doyumu algılarında pozitif etki oluşturduğu ancak cinsiyet faktörünün anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca yaş ilerledikçe iş tatmini seviyesinin de artan bir seyir halinde olduğu görülmüştür.

Eker'in (2006) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri" adlı araştırmaya, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışmakta olan 670 personel katılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, kadın ve erkek katılımcıların arasında örgütsel adalet boyutlarında tek farklılığın dağıtımsal adalet boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Erkek personelin, kadın personellere kıyasla dağıtımsal adalet algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Samadov (2006)'un İzmir'de yapmış olduğu "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama" adlı araştırmada iş tatmini algılama seviyeleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre erkek çalışanların bayarlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim düzeylerine göre yapılan incelemede yüksek lisans yapan çalışanların diğerlerine oranla daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tan (2006) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları" adlı araştırmada Elazığ'da görev yapan öğretmenlerden veriler toplanmış ve araştırma sonucunda bayan öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlere nazaran yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım (2007)'in "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet Algısı" adlı çalışmasına, Adana'da bulunan bir tekstil fabrikasında çalışan 600 kişi katılmıştır. Çalışmada örgütsel adalet boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılığı incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda kadın çalışanların adalet algılarının düşük olduğu ve işverenleri tarafından kendilerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına erkeklere göre daha çok haksızlığın yapıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca erkek çalışanların etkileşimsel adalet algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Göktaş (2007) yapmış olduğu çalışmada, Balıkesir'de çalışan Beden Eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin seviyelerinin cinsiyet, iş kıdemi, yaş ve maaş gibi değişkenler arasında iş doyumuna etkisi yönüyle herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum faktörleri ele alındığında her iki faktörde de anket sonuçları “Memnunum” şeklinde sonuçlanmıştır. Maaş yeterliliği ve yaş gibi diğer etmenlerde ise farklılıklar oluşmuştur.

Karaman ve Altınoğlu (2007) tarafından yapılan “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler” adlı araştırmaya sekiz kamu üniversitesinden toplam 138 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özgürce karar verme, yeni programlar uygulabilme, diğer akademisyenlerle iş birliği ve ücret gibi faktörlerin iş doyumunu seviyesini etkilediği görülmüştür.

Polat ve Celep (2008)’in yapmış olduğu araştırmada liselerde çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel içi adalet algısı, örgütsel güven algısı ve örgütsel vatandaşlık eylemlerine ilişkin algı düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. İnceleme neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının yüksek seviyede olduğu ve tüm bu boyutların birbiri ile olumlu yönde ilişki içerdiği tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bu etmenlerin etkili olduğu belirtilmiştir.

Bozkurt ve Bozkurt (2008)’un yapmış olduğu çalışmada eğitim alanında iş tatminine etki ettiği düşünülen örgüt içi bileşenlerden iletişim kalitesi, personeller arasındaki arkadaşlık ilişkileri, işte yükselme olanakları, yönetim şekli ve adil maaş sistemi etmenlerini incelemiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre öğretmenlerin aldıkları ücretlerden memnun olmadıkları ancak iş ortamlarındaki arkadaşlık ilişkilerinden memnun oldukları görülmüştür. İdarenin yönetim tarzı ve iletişimi noktasında ise kararsız bir tutum sergilemişlerdir. Ayrıca çalışanların kariyer gelişimleri üzerindeki memnuniyetleri, ücret artışından duyulan memnuniyet ve idarenin yönetim tarzından memnuniyet gibi etmenler arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Koç vd. (2009) tarafından yapılan Öğretmenlerin “İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, adlı çalışmada iş tatmini ya da tatminsizliğinin çalışan performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışmaya M.E.B’e bağlı okullarda çalışan 432 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda uygulanan anketlerden elde edilen verilere göre öğretmenlerin performansları ile iş tatmini ya da tatminsizliği arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisini ölçmeyi amaçlayan çalışmada çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen verilere göre amirlerle ilişkiler boyutundaki çalışanların örgütsel adalet algılarının genel doyum boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işçiler ile ilişkiler boyutundaki örgütsel adalet algılarının genel doyuma etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Titrek (2009)'in yaptığı “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” isimli çalışmada Türkiye'nin farklı bölgelerindeki okulların örgütsel adalet algı seviyeleri okul türü ve iller bazında incelenmiştir. Araştırmada 7 farklı ilinden katılan 1016 çalışanın verileri incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre hem idareci konumundaki katılımcılar hem de öğretmenler boyutunda örgütsel adaletin kısmi olarak olumlu algılandığı görülmüştür. Ayrıca burada okul türü faktöründe etkili olduğu, ilköğretim okullarının liselerden, liselerin ise meslek liselerinden örgütsel adalet algısı bakımından daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Demirtaş ve Ersözlü (2010)'nün yapmış olduğu “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri” isimli çalışmada, lisede çalışan öğretmenlerin iş tatminliği, beklentileri ve gerçekleştirme seviyeleri ve belirtilen iki etmen arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmini beklenti seviyeleri yüksek olmasına rağmen gerçekleştirme seviyelerinin anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. Kıdemlere göre iş tatmini beklentisi hususunda da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca ilk 5 yılını çalışan öğretmenlerin daha tecrübeli öğretmenlere göre beklenti seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet ve branş değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

İmamoğlu (2011)'nin yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve örgütsel güven seviyeleri mesleki kıdem, cinsiyet durumu ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının, mesleki kıdeme ya da cinsiyete göre farklılaşmadığı, ancak eğitim seviyesine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Aykanat ve Yıldırım (2012) tarafından yapılan “Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi” adlı çalışmada etik yöneticilik davranımları ile örgütsel adalet davranımları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonucunda etik yöneticilik davranımları boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında pozitif ve oldukça yüksek seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir.

Yelboğa (2012) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” isimli araştırmada otomotiv sektöründe çalışan 310 beyaz yakalı personel katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş doyumları seviyeleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani örgütsel adalet algısı iş tatmininin etkenlerinden biri olarak tespit edilmiştir. Boyutlar arasında yapılan incelemede ise dağıtımsal adalet algıları ve kişiler arası adalet algılarının iş doyumları üstünde etkiye sahip olduğu ancak işlemsel adalet algıları ile bilgisel adalet algılarının iş tatminine etkisi tespit edilememiştir.

Kılıç (2013)’ın yapmış olduğu “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki” isimli araştırmada okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları araştırılmış ve bu algıların iş tatmini ile olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışma Bitlis ilinde görev yapan toplam 401 öğretmen üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet boyutlarının iş tatmini ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında orta seviyede bir ilişki olduğu görülmüştür.

Şahin (2013)’ün yaptığı “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri” adlı çalışmada verileri toplamak için “İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 42 maddeden ve altı alt boyuttan meydana gelmektedir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin genel iş tatminleri “kısmen doyumlu” seviyesinde tespit edilmiştir.

Yüksel ve Yüksel (2014)’ün yapmış olduğu “İş doyumları ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: ilköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama” adlı çalışmada çalışanların iş tatmini seviyelerinin düşük seviyede olmasının işten ayrılma niyetlerine olumlu yönde etki ettiği bulunmuş ve araştırma sonucunda öğretmenlerin tatmin seviyesinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgeyik (2014)'in yaptığı “Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmada anadolu liselerinde görev yapan idareci ve öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ortalama 3,03 ile yöneticilerden (3,94) düşük olduğu görülmüştür.

Koyutürk (2015) tarafından yapılan “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği” isimli araştırmada, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminlerine etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya Malatya ilinde görev yapan 377 sağlık çalışanı katılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algılarının boyutsal kavramları ile iş doyumunu arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Başaran (2017)'in yapmış olduğu, “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmada 2015-2016 Eğitim dönemlerinde İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan ortaokul seviyesindeki devlet okullarında çalışmakta olan 250 öğretmen incelenmiştir. Araştırmada idareci konumundaki öğretmenlerin yönetsel anlayışı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda okuldaki yönetim biçiminin düzeyi, ön lisans mezunlarına göre, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerde daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş tatmin oranları ön lisans mezunlarına nazaran yüksek seviyeli olarak tespit edilmiştir.

Pehlivan (2018)'nin yapmış olduğu ”Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmaya Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan tekstil firmalarında çalışmakta olan 64 erkek 42 kadın olmak üzere toplam 112 çalışan katılmıştır. Çalışma sonucunda gerçekleştirilen faktör analizine göre örgütsel adalet algısı boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin korelasyonuna bakıldığında iş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Karabulut (2018)'un yaptığı “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, İzmir Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 630 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmada okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri onların yaşlarına, mesleki kıdemlerine, öğrenim düzeylerine ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin mesleki kıdemleri, öğrenim düzeyleri, eğitim yönetimi eğitimi alıp almamaları açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumunu ile müdürlerin örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde, adil dağıtım, adil işlem ve etkileşimsel adalet boyutlarında yüksek düzeyde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

Ünal (2019) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Adana-Mersin Örneği” isimli çalışma 2018 yılında Adana ve Mersin illerinde altı tanesi beş yıldızlı olmak üzere toplam 12 otelde çalışan personel üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda işgörenlerin eğitim durumlarının, yaş ve tecrübelerinin, gelir durumlarının adalet algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde; yurtdışında ve yurtiçinde yönetici, öğretmen, sağlıkçı ve işçiler üzerinde örgütsel adalet ve iş doyumunu ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri'nin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Tatmin Düzeylerinin ölçülmesi ya da bu iki faktör arasındaki ilişki üzerine herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Yapılan çalışma bu açıdan Malatya ve Türkiye genelinde bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu yönüyle de daha sonra yapılacak çalışmalara zemin oluşturma niteliğindedir.



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel çözümlene teknikleri ifade edilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu tarama yöntemi iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve seviyesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar 2011: 81). Bu model doğrultusunda çalışanların “Örgütsel Adalet Algısı ile İş Tatmini Düzeyleri” ve Demografik Özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Malatya merkez ve tüm ilçelerinde eğitim faaliyetlerini aktif şekilde devam ettiren devlet ortaokul ve liselerinde görev yapan 269 Bilişim Teknolojileri Öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada çalışılacak gruba ulaşmak için Malatya ili Bilişim Teknolojileri Koordinatör Öğretmenleri'nin oluşturmuş olduğu iletişim platformundan yararlanılmıştır. Platform üzerinden ve sosyal medya üzerinden ilde çalışmakta olan tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya Fatih Projesi Rehber Öğretmeni olan ya da görev almamış olan toplamda 115 Bilişim Teknolojileri Öğretmeni katılmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada elde edilen verilerin toplanması için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 6 adet soru formu sunulmuş olup anketin ikinci bölümünde katılımcıların iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla 20 maddeden oluşan beşli likert Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDO), anketin üçüncü bölümünde örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için 19 maddeden oluşan beşli likert Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) yer almaktadır. Veri toplama bölümlerine ait detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracı olan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik düzeylerini belirlemek için sırası ile cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, eğitim düzeyi, mesleki kıdemleri ve fatih projesinde rehber öğretmeni olarak görevlendirme durumuna ait sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin kişisel bilgilerine ait dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgilerine Ait Özellikleri

<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	34	29,6
Erkek	81	70,4
Toplam	115	100
<b>Medeni Durumunuz</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	95	82,6
Bekâr	20	17,4
Toplam	115	100
<b>Yaş Aralığınız</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
30 Yaş ve Altı	16	13,9
31 - 40 Yaş	84	73,1
40 Yaş ve Üstü	15	13,0
Toplam	115	100
<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lisans	95	82,6
Yüksek Lisans	20	17,4
Toplam	115	100
<b>Mesleki Kıdeminiz</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0 - 5 Yıl	16	13,9
6 - 10 Yıl	30	26,1
11 - 15 Yıl	47	40,9
16 Yıl ve Üstü	22	19,1
Toplam	115	100

<b>Fatih Projesi Rehber Öğretmen Olarak Görevlendirme Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Görevli Değilim	17	14,8
Görevliyim	98	85,2
Toplam	115	100

Araştırmaya katılanların, %29,6'sının kadın, %70,4'ünün erkek olduğu, %82,6'sının evli, %17,4'ünün bekâr olduğu belirlenirken %13,92'sinin 30 yaş veya altında olduğu, %73,1'inin 31-40 yaş aralığında, %13'ünün ise 41 yaş veya üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %82,6'sının lisans mezunu, %17,4'ünün yüksek lisans mezunu, %13,9'unun 0-5 yıllık mesleki kıdeme, %26,1'inin 6-10 yıllık mesleki kıdeme, %40,92'sinin 11-15 yıllık mesleki kıdeme ve %19,1'inin 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %14,8'inin FATİH projesinde rehber öğretmen olarak görev yapmazken %85,2'sinin projede görev aldığı belirlenmiştir.

### **3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ)**

Araştırmada bilişim teknolojileri öğretmenlerinin iş doyum düzeyini ölçmek üzere Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve 1985'te Baycan tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır (Akt: Yelboğa, 2007). Ölçeğin 100 maddeli uzun ve 20 maddeli kısa olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Bu araştırmada, 5'li Likert tipi kısa ölçek kullanılmıştır. Değerlendirme yapılırken, katılımcının her bir maddeye verdiği cevaplara karşılık gelen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile genel iş doyum puanı elde edilmektedir. Ölçeğin puan sınırları ve karşılıkları, yapısal benzerliği nedeniyle Örgütsel Adalet Ölçeği'nin puan aralığı ile aynıdır.

MİDÖ orijinali için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,83'tür (Moorman, 1993). Ölçeğin, Türkiye'deki geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış; test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,76, iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak elde edilmiştir. Ölçek 20 maddeden oluşup 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıkça iş doyumunda da artış olmaktadır. Bu çalışma için ise ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık düzeyi) düzeyi **0,917** olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3.Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Araştırmada bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen ÖAÖ'den yararlanılmıştır. Ölçek, Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmada kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, “adil dağıtım”, “adil işlem” ve “adil etkileşim” olmak üzere üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Adil dağıtım alt ölçeği, farklı iş sonuçlarının ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları adillğini belirten altı (1,2,3,4,5,6) maddeden oluşmaktadır. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen adil işlem alt ölçeği dokuz (7,8,9,10,11,16,17,18,19) maddeden oluşmaktadır. Etkileşimsel adalet alt ölçeği de dört (12,13,14,15) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların düşüncesi, sorunların çözümü adına üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir.

Polat (2007) tarafından deneme uygulaması yapılan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmış, maddelerin faktör yükü 0,45 üzerinde çıktığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. ÖAÖ'ye yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı 0,96 çıkmıştır. Uygulama sonucunda ÖAÖ'nün boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için 0,89 işlemsel adalet boyutu için 0,95 ve etkileşimsel adalet boyutu için 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışma için ise ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık düzeyi) düzeyi **0,965** olarak hesaplanmış olup alt boyutlara ait güvenilirlik düzeylerinin ise 6 maddeden oluşan adil dağılım boyutunun **0,883** 9 maddeden oluşan adil işlem boyutunun **0,954** ve 4 maddeden oluşan etkileşimsel adalet boyutunun **0,923** olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

MİDÖ ve ÖAÖ 5'li Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli Likert ölçeğinde maddeler, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketteki her bir maddeye verilen yanıtlar bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 puan arasında değişmektedir. Tablo 3’de ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu varsayılarak seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar ve düzeyleri belirlenmiştir.

**Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Düzey Sınırları**

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyler
Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,80	Çok Düşük
Katılmıyorum	1,81-2,60	Düşük
Kararsızım	2,61-3,40	Orta
Katılıyorum	3,41-4,20	Yüksek
Kesinlikle katılıyorum	4,21-5,00	Çok Yüksek

### 3.4. Verilerin Analizi

Ölçekler ve kişisel bilgi formundan elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler yapılmıştır:

Katılımcıların kişisel özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiksel analizler için, Frekans ve Yüzde Alma teknikleri kullanılmış olup ölçek maddelerinin ve genel puanlarına ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Verilerde kullanılacak analiz yöntemleri için verilerin dağılımlarına Kolmogorov-Smirnov Analizi ile bakılmış olup verilerin dağılımın normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizlerinde, bağımsız iki örneklem grubuna ilişkin ortalamalar arası farkı test etmek için t testi ve ikiden fazla grup ortalaması arasındaki farkı test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan iki ölçek arasındaki ilişkiler Pearson-momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet düzeyinin iş doyum düzeyini yordayıp yordamadığını belirlemek için doğrusal, örgütsel adalet alt boyutlarının iş doyumunu düzeyini yordayıp yordamadığını belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde katılımcıların doldurduğu “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Doyum Ölçeği” yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular yer verilmektedir.

#### 4.1. Örgütsel Adalet Düzeylerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinden edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

**Tablo 4.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri Verilerinin Dağılımına Ait Analiz Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov			$\bar{X}$	medyan	basıklık	çarpıklık
	Statistic	sd	p				
Adil Dağıtım	0,083	115	0,051	3,025	3,000	0,064	-0,724
Adil İşlem	0,094	115	0,014	3,079	3,111	-0,257	-0,656
Etkileşimsel Adalet	0,127	115	0,000	3,428	3,750	-0,349	-0,570
Örgütsel adalet genel	0,089	115	0,025	3,136	3,211	-0,177	-0,722

Tablo 4 incelendiğinde verilerin dağılımında katılımcı sayısının 50'nin üzerinde olduğu görüldüğünden normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış olup yapılan analiz sonucuna göre ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın -2,0 ile +2,0 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Örgütsel Adalet Düzeyleri

Maddeler/Ölçek/Boyutlar	$\bar{X}$	ss
1.Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	3,52	1,17
2. Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	3,75	1,03
3. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	2,77	1,19
4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	2,64	1,29
5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	2,52	1,18
6. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	2,94	1,25
<b>Adil Dağıtım</b>	<b>3,02</b>	<b>0,94</b>

7. Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	3,02	1,19
8. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	2,81	1,15
9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	3,02	1,214
10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	3,12	1,244
11. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	2,87	1,19
16. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.	3,21	1,080
17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.	3,23	1,16
18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin tüm öğretmenlere mantıklı açıklamalar yapar.	3,20	1,16
19. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	3,23	1,15
<b>Adil İşlem</b>	<b>3,08</b>	<b>1,00</b>
12. Okul yöneticilerimiz tüm öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.	3,38	1,19
13. Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.	3,45	1,15
14. Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.	3,31	1,15
15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	3,57	1,08
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>3,43</b>	<b>1,03</b>
<b>Örgütsel adalet genel</b>	<b>3,14</b>	<b>0,93</b>

Tablo 5’te yer alan örgütsel adalet düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{X}=3,14$ ). Örgütsel adalet alt boyutlarına ait düzeyler incelendiğinde; adil dağıtım boyutunun orta düzeyde olduğu ( $\bar{X}=3,02$ ) adil işlem boyutunun orta düzeyde olduğu ( $\bar{X}=3,08$ ) ve etkileşimsel adalet boyutunun yüksek düzeyde olduğu ( $\bar{X}=3,43$ ) belirlenmiştir. Örgütsel adalet maddeleri incelendiğinde ise en yüksek düzeye sahip maddenin **3,75** ortalama ile 2 nolu soru olan **“Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.”** maddesi olduğu en düşük düzeye sahip maddenin ise **2,52** ortalama ile 5 nolu madde olan **“Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.”** olduğu belirlenmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, birinci alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile cinsiyet grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 6’de verilmektedir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p																																
Adil Dağıtım	Kadın	34	2,95	0,97	-0,578	113	0,564																																
	Erkek	81	3,06	0,93				Adil İşlem	Kadın	34	3,07	1,16	-0,073	113	0,942	Erkek	81	3,08	0,94	Etkileşimsel Adalet	Kadın	34	3,41	1,14	-0,111	113	0,912	Erkek	81	3,44	0,99	Örgütsel adalet genel	Kadın	34	3,10	1,02	-0,248	113	0,804
Adil İşlem	Kadın	34	3,07	1,16	-0,073	113	0,942																																
	Erkek	81	3,08	0,94				Etkileşimsel Adalet	Kadın	34	3,41	1,14	-0,111	113	0,912	Erkek	81	3,44	0,99	Örgütsel adalet genel	Kadın	34	3,10	1,02	-0,248	113	0,804	Erkek	81	3,15	0,89								
Etkileşimsel Adalet	Kadın	34	3,41	1,14	-0,111	113	0,912																																
	Erkek	81	3,44	0,99				Örgütsel adalet genel	Kadın	34	3,10	1,02	-0,248	113	0,804	Erkek	81	3,15	0,89																				
Örgütsel adalet genel	Kadın	34	3,10	1,02	-0,248	113	0,804																																
	Erkek	81	3,15	0,89																																			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, ikinci alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile medeni durum grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 7’de verilmektedir.



**Tablo 7.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Evli	95	3,08	0,95	1,309	113	0,193
	Bekâr	20	2,78	0,89			
Adil İşlem	Evli	95	3,12	1,00	1,043	113	0,299
	Bekâr	20	2,87	1,02			
Etkileşimsel Adalet	Evli	95	3,48	1,01	1,152	113	0,252
	Bekâr	20	3,19	1,10			
Örgütsel adalet genel	Evli	95	3,18	0,92	1,223	113	0,224
	Bekâr	20	2,91	0,94			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin medeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin medeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, üçüncü alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile eğitim düzeyi grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Lisans	95	2,98	0,94	-1,004	113	0,318
	Yüksek Lisans	20	3,22	0,93			
Adil İşlem	Lisans	95	3,08	1,03	0,034	113	0,973
	Yüksek Lisans	20	3,07	0,87			
Etkileşimsel Adalet	Lisans	95	3,47	1,05	0,971	113	0,334
	Yüksek Lisans	20	3,23	0,90			
Örgütsel adalet genel	Lisans	95	3,13	0,95	-0,077	113	0,939
	Yüksek Lisans	20	3,15	0,84			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin eğitim düzeyi gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, dördüncü alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri FATİH Projesi’nde görev alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak, örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile FATİH Projesi’nde görev alma durumları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 9’de verilmektedir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Fatih Projesinde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Projede Görev Alma	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Görevli Değilim	17	2,96	1,16	-0,302	113	0,763
	Görevliyim	98	3,04	0,90			
Adil İşlem	Görevli Değilim	17	2,95	1,17	-0,555	113	0,580
	Görevliyim	98	3,10	0,98			
Etkileşimsel Adalet	Görevli Değilim	17	3,18	1,07	-1,093	113	0,277
	Görevliyim	98	3,47	1,02			
Örgütsel adalet genel	Görevli Değilim	17	3,00	1,11	-0,635	113	0,527
	Görevliyim	98	3,16	0,90			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin FATİH Projesi’nde görev alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin FATİH Projesi’nde görev alma durumuna göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, beşinci alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile yaş grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 10’da verilmektedir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Adil Dağıtım	30 Yaş ve Altı	16	2,95	1,08	2	0,288	0,75
	31 - 40 Yaş	84	3,01	0,91			
	40 Yaş ve Üstü	15	3,19	0,99			
Adil İşlem	30 Yaş ve Altı	16	3,02	1,24	2	0,222	0,801
	31 - 40 Yaş	84	3,06	0,95			
	40 Yaş ve Üstü	15	3,24	1,10			
Etkileşimsel Adalet	30 Yaş ve Altı	16	3,27	1,18	2	0,333	0,718
	31 - 40 Yaş	84	3,43	0,99			
	40 Yaş ve Üstü	15	3,57	1,12			
Örgütsel adalet genel	30 Yaş ve Altı	16	3,05	1,14	2	0,283	0,754
	31 - 40 Yaş	84	3,12	0,87			
	40 Yaş ve Üstü	15	3,29	1,04			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, altıncı alt problemi “katılımcıların örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları ile mesleki kıdem grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Mesleki kıdem	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Adil Dağıtım	0 - 5 Yıl	16	2,93	1,05	3	0,082	0,970
	6 - 10 Yıl	30	3,05	0,92			
	11 - 15 Yıl	47	3,05	0,96			
	16 Yıl ve Üstü	22	3,00	0,91			
Adil İşlem	0 - 5 Yıl	16	2,96	1,18	3	0,097	0,962
	6 - 10 Yıl	30	3,08	0,99			
	11 - 15 Yıl	47	3,12	1,00			
	16 Yıl ve Üstü	22	3,09	0,95			
Etkileşimsel Adalet	0 - 5 Yıl	16	3,31	1,22	3	0,317	0,813
	6 - 10 Yıl	30	3,36	1,08			
	11 - 15 Yıl	47	3,43	1,00			
	16 Yıl ve Üstü	22	3,60	0,91			
Örgütsel adalet genel	0 - 5 Yıl	16	3,02	1,10	3	0,100	0,960
	6 - 10 Yıl	30	3,13	0,94			
	11 - 15 Yıl	47	3,16	0,91			
	16 Yıl ve Üstü	22	3,17	0,88			

Öğretmenlerin genel örgütsel adalet ve alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2. İş Tatmini Düzeylerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların iş tatmini düzeylerinden edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Tablo 12’de katılımcıların iş tatmini verilerinin dağılım analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12.** Katılımcıların İş Tatmini Verilerinin Dağılımına Ait Analiz Sonuçları

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov			$\bar{X}$	medyan	basıklık	çarpıklık
	Statistic	sd	p				
İş Tatmini	0,049	$\frac{11}{5}$	0,200	3,62	3,60	-0,170	-0,334

Verilerin dağılımında katılımcı sayısının 50’nin üzerinde olduğundan normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış olup yapılan analiz sonucuna göre ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın -2,0 ile +2,0 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 13.** Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler/Ölçek	$\bar{X}$	ss
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	3,77	0,98
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3,86	0,87
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,88	0,97
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,17	1,21
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,11	1,14
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,16	1,09
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,56	1,03
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	3,98	0,84
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	4,18	0,83
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	3,99	0,83
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	3,99	0,86
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3,81	0,85
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	3,21	1,25
14. İş içinde terfi olanağının olması açısından	2,53	1,22
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,52	1,07
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	3,87	0,91
17. Çalışma şartları açısından	3,73	0,99
18. Çalışma arkadaşlarımla anlaşması bakımından	3,65	0,89
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,37	1,12
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,03	1,00
<b>İş Tatmini</b>	<b>3,62</b>	<b>0,63</b>

Tablo 13’de yer alan iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X}=3,62$ ).

İş tatmini maddeleri incelendiğinde ise en yüksek düzeye sahip maddenin **4,18** ortalama ile 9 nolu soru olan “**Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından**” maddesi olduğu en düşük düzeye sahip maddenin ise **2,53** ortalama ile 14 nolu madde olan “**İş içinde terfi olanağının olması açısından**” olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2.1. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, yedinci alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile cinsiyet grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 14’te verilmektedir.

**Tablo 14.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İş Tatmini	Kadın	34	3,60	0,53	0,207	113	0,837
	Erkek	81	3,62	0,66			

Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.2. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, sekizinci alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile medeni durum grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 15’te verilmektedir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İş Tatmini	Evli	95	3,61	0,65	0,009	113	0,993
	Bekâr	20	3,62	0,47			

Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin medeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin medeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.3. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, dokuzuncu alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile eğitim düzeyi grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 16’da verilmektedir.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İş Tatmini	Lisans	95	3,64	0,64	0,893	113	0,374
	Yüksek Lisans	20	3,50	0,53			

Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin eğitim düzeyi gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.4. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, onuncu alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri FATİH Projesi’nde görev alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile FATİH Projesi’nde görev alma durumları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 17’de verilmektedir.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Fatih Projesinde Görev Alma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Projede Görev Alma	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Adil Dağıtım	Görevli Değilim	17	3,66	0,60	0,348	113	0,729
	Görevliyim	98	3,61	0,63			

Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin FATİH Projesi’nde görev alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin fatih projesinde görev alma durumuna göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.5. On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, on birinci alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile yaş grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
İş Tatmini	30 Yaş ve Altı	16	3,51	0,51	2	0,326	0,723
	31 - 40 Yaş	84	3,63	0,66			
	40 Yaş ve Üstü	15	3,67	0,53			



Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.6. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, on ikinci alt problemi “katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak; iş tatmini düzeyi puanları ortalamaları ile mesleki kıdem grupları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 19’da verilmektedir.

**Tablo 19.** Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Mesleki kıdem	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
İş Tatmini	0 - 5 Yıl	16	3,52	0,46	3	0,203	0,894
	6 - 10 Yıl	30	3,61	0,73			
	11 - 15 Yıl	47	3,64	0,61			
	16 Yıl ve Üstü	22	3,67	0,65			

Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova analizi sonucunda; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

#### 4.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

##### 4.3.1. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın, birinci araştırma sorusu “Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorunun çözümlenmesine ilişkin olarak, iş tatmini düzeyi ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 20’de verilmektedir.

**Tablo 20. İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları**

Ölçekler	İş Tatmini	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet Genel
İş Tatmini	1	,493**	,469**	,478**	,509**
Adil Dağıtım		1	,843**	,704**	,916**
Adil İşlem			1	,835**	,977**
Etkileşimsel Adalet				1	,886**
Örgütsel Adalet Genel					1

\*\*p<0.01

Araştırmanın elde edilen sonuçlar incelendiğinde, iş tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; İş tatmini ile adil dağıtım arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ( $r=0.493$ ,  $p=0<0.01$ ), İş tatmini ile adil işlem arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ( $r=0.469$ ,  $p=0<0.01$ ), İş tatmini ile etkileşimsel adalet arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ( $r=0.478$ ,  $p=0<0.01$ ), İş tatmini ile genel örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ( $r=0.509$ ,  $p=0<0.01$ ) belirlenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde, iş tatmini artırıldığında adil dağıtım, adil işlem, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet düzeylerinde de pozitif yönde bir artış olacağı anlamı taşımaktadır.

#### 4.3.2. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın, ikinci araştırma sorusu “Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalete ait boyutlar, öğretmenlerin iş tatmini düzeyini yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorunun çözümlenmesine ilişkin olarak, örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatmini düzeyleri üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 21’de verilmektedir.

**Tablo 21.** Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Etkileşimsel Adaletin İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	$\beta$	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
<b>Sabit</b>	2,447	0,187	13,089	0,000**				
<b>Adil Dağıtım</b>	0,340	0,1	2,262	0,026*	0,289	3,466		
<b>Adil İşlem</b>	-0,058	0,121	-0,301	0,764	0,173	5,782	14,233	0,000**
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	0,288	0,089	1,961	0,052	0,302	3,312		

\*\*p<0.01; \*p<0.05

$R^2=0,258$ , Durbin Watson= 1,863

Bağımsız Değişkenler: Adil Dağıtım, Adil İşlem, Etkileşimsel Adalet

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ( $F=14,233$ ,  $p=0,000$   $p<0,01$ ) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında olmasının çoklu bağıntı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması oto korelasyonun olmadığına işaretler.

Adil dağıtımın ( $t=2,262$   $p=0,026$   $p<0,05$ ) iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Adil işlemin ve etkileşimsel adaletin iş tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ )

Adil dağıtım, adil işlem ve etkileşimsel adaletin iş tatmini düzeyinin 0,258'ini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2=0,258$ ). Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin %25,8'i bu değişkenlerle açıklanırken %74,2'sinin modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Tatmini} = 2,447 + 0,340 * \text{adil dağıtım}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, adil dağıtım düzeyinde bir birimlik artışın iş tatmini düzeyini 0,340 birim artıracığı belirlenmiştir.

### 4.3.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın, üçüncü araştırma sorusu “Öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet algısı düzeyleri, iş tatmini düzeyini yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorunun çözümlenmesine ilişkin olarak, örgütsel adalet düzeyinin iş tatmini düzeyleri üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 22’de verilmektedir.

**Tablo 22.** Örgütsel Adaletin İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	$\beta$	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	2,542	0,178	14,214	0,000**	39,57	0,000**
Örgütsel Adalet	0,343	0,055	6,291	0,000**	3	

\*\*p<0.01;  
 $R^2=0,253$ , Durbin Watson= 1,819  
 Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet  
 Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişken bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ( $F=39.573$ ,  $p=0.000$   $p<0.01$ ) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2’ye yakın olması oto korelasyonun olmadığına işarettir.

Örgütsel adaletin ( $t=6.291$   $p=0,000$   $p<0.01$ ) iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin iş tatmini düzeyinin 0,253’ünü açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2=0,253$ ). Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin %25,3’i bu değişkenle açıklanırken %74,7’sinin modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Tatmini} = 2,542 + 0,343 * \text{Örgütsel Adalet}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, örgütsel adalet düzeyinde bir birimlik artışın iş tatmini düzeyini 0,343 birim artıracığı belirlenmiştir.

## BÖLÜM V

### V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen nicel sonuçlar alt problemlere göre özetlenmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Toplumların inşasında ve gelişimlerini sürdürebilmesinde önemli bir yere sahip olan eğitim kurumlarında en fazla görev öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenler bu örgütün itici gücü olarak tanımlanabilirler. Bu nedenle eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi eğitim sisteminin etkililiği ve eğitimcilerin verimliliği ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Eğitimcilerin etkili ve verimli olabilmesi ise birçok faktörle ilişkili olabilmektedir. Bu faktörlerden en önemlileri, öğretmenlerin işlerini sevmeleri ve tatminlik düzeyleri gösterilebilmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin iş tatminliklerinin ölçülmesi ve tatminlik oranlarının artırılması elzemdir. Günümüzde teknoloji, bilişim ve yazılım sektörü çağa ayak uydurma noktasında ve toplumun gelişmesinde ayrı bir öneme sahiptir. Öğrencilere ortaokul yıllarından itibaren bu konuda eğitimler verilmesinin temel sebebi de budur. Bu yönüyle bilişim teknolojileri öğretmenlerinin eğitim sistemi içerisinde ayrı bir yeri olmaktadır. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak yapılan araştırmada, Malatya ilinde görev yapan 115 bilişim teknolojileri öğretmeninden toplanan veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara dönük geliştirdikleri “örgütsel adalet algıları” ile “iş tatminleri” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

##### 5.1.1. Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, iş tatmin seviyelerinin yordayıcısı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısı ücret, prim, ödüllendirme ve terfi gibi unsurlardan etkilenmektedir. Ayrıca bilişim teknolojileri öğretmenlerinin mesleki anlamda teknik işlerle çok fazla meşgul olması ve okulların bilişim altyapıları ile ilgilenmeleri okulla ilgili yapılan toplantılara çok fazla katılamamalarına ve alınan kararlarda söz sahibi olamamalarına da neden olmaktadır. Adil işlem algısı örgütlerin karar mekanizmasındaki adalet ya da birliktelik olarak tanımlanabilir.

Okullarda alınan kararlara, yoğunluğu ve sorumluluk alanları fazla olan bilişim teknolojileri öğretmenlerinin belirtilen gerekçelerle katılabilmeleri güçleşir ve dolayısıyla bu durum adil işlem algısını olumsuz etkilemektedir.

Bilişim Teknolojileri öğretmenleri branş gereği teknolojiye ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak öğrenci sayılarındaki fazlalık ve okullardaki bilişim teknolojileri laboratuvarlarının sınıflara dönüştürülmesi ile birlikte artık derslerini verimli bir şekilde işleyememektedirler. Okul idarelerinin bu durumu göz önüne almadan yaptıkları dönüşüm ise yine öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz etkilemekte ve bu gibi sebepler dolayısıyla adil işlem boyutundaki “Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.” maddesi ortalama 2,87 seviyesinde kalmıştır. Bunlarla birlikte Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri okulun teknik personeli olarak görülmekte ve okul idaresi tarafından öğretmen rolleri dışında bu rollerle de yüzleşmektedir. Bu durum ise Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin, öğretmenlik meslekleri dışında işlerle meşguliyetini artırmaktadır. Sonuç olarak örgütsel adaletin adil dağıtım boyutunda yer alan “Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.” maddesi anket içerisindeki en düşük puanı (Ortalama 2,57) almıştır. Aynı doğrultuda “Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.” maddesi de ortalama 2.77 seviyesinde çıkmıştır.

Örgütsel adalet algılarının tespiti için yapılan anket sonucunda elde edilen diğer bulgulara göre bilişim teknolojileri öğretmenleri genel olarak kurumlarının örgütsel adalet düzeylerine ortalama 3,14 oranında, yani kararsızlık seviyesinde cevap vermişlerdir. Örgütsel adalet algısının alt boyutları itibariyle değerlendirildiğinde ise bazı farklılıkların olduğu görülmektedir.

Adil dağıtım boyutuna ilişkin algıları ortalama 3,02 ile en düşük seviyede kalırken etkileşimsel adalet boyutu 3,43 ortalama ile diğer boyutlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Adil işlem boyutu ise adil dağıtım boyutuna benzer şekilde 3,08 seviyesinde kalmıştır. Bu boyuttaki düşüklük ise belirtildiği gibi okul idaresinin bilişim öğretmenlerinin görüşlerini sormadan hareket etmesi ve okul ile ilgili alınan kararların sorgulanmasına uygun ortamın sağlanmamasından kaynaklanmış olabilmektedir.

Alt problemlere yönelik yapılan incelemede bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeyleri onların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, öğrenim düzeylerine ve FATİH Projesinde görev almalarına göre herhangi bir anlamlılık içermemektedir.

Tansky (1993) çalışanların örgütsel adalet algılarının işe karşı tutum ve davranışları etkilediğini belirtmektedir. Bu nedenle eğitimin kalitesinin artırılabilmesi çalışanların algılarının yüksek olması ya da iyileştirilmesi ile mümkün olacaktır. Kurumlarda ödül veya cezaların dağıtımında yaşanan adaletsizlik de bu algıyı olumsuz etkileyen unsurlar arasındadır. Bu noktada okul idaresine büyük bir görev düşmektedir. Ödül ve cezaların standartlarının belirlenmesi ve bu standartların açık bir şekilde ilan edilmesi bu algıyı iyileştirebilecektir.

Genel itibariyle araştırma sonuçları, Akgeyik (2014), Aykanat ve Yıldırım (2012), İmamoğlu (2011), Schoppe (1998), Konovsky ve Cropanzano (1991)'nin çalışmalarıyla uyum göstermektedir. Güneş ve Buluç (2012), Şentürk (2011), Güneş (2011), Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz (2010), Titrek (2009), Polat ve Celep (2008) ise çalışmalarında örgütsel adalet algısı düzeyini yüksek bulmuşlardır.

### **5.1.2. İş Tatminine İlişkin Sonuçlar**

Çalışma sonucunda bilişim teknolojileri öğretmenlerinin iş tatmin seviyelerinin 3,62 yani yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş tatminlerinin, örgütsel adalet algılarına nazaran daha yüksek olması, öğretmenliğin doğasındaki manevi unsurlardan kaynaklanabilmektedir.

Akın ve Koçak (2007) öğretmenlerin iş tatmini sebeplerini; öğrencilerle, öğretmenlerle ve yöneticilerle ilişkiler olarak tanımlamıştır. Bunun yanında fikirlerini hayata geçirebilme, dinlenebilme, güvenceler, ücretler, çalışma ortamı, terfi olanakları, denetim, takdir edilme ve iş güvenliği gibi unsurlar belirleyici olarak ifade edilmiştir. Bulgular incelendiğinde en düşük ortalamanın 2,53 ile “İş içinde terfi olanağının olması açısından” maddesine ait olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durumun iyileştirilmesi için öğretmenlerin terfi edilebileceği bir sistemin dizaynının gerekli olduğu görülmektedir. Ayrıca “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından” maddesi 3,11 ortalama ile en düşük oranlara sahiptir. Bu noktada ise okul idarelerinin, idare tarzlarına yönelik düzenlemeler yapılması gerektiği görülmektedir.

Alt problemlere yönelik yapılan incelemede ise Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri onların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, öğrenim düzeylerine ve FATİH Projesinde görev almalarına göre herhangi bir anlamlılık içermemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular; Altahayneh, Khasawneh ve Abedalhafiz (2013), Aliyeva (2013), Akın ve Koçak (2007) ve Göktaş (2007)'in çalışmalarında elde edilen bulgularla uyum göstermektedir. Yüksel ve Yüksel (2014) ve Şahin (2013)'e göre ise öğretmenlerin iş tatmini orta ve düşük düzeyde olarak tespit edilmiştir.

### **5.1.3. Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar**

Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri'nin örgütsel adalet algılarının iş tatmini düzeylerine etkisine ait regresyon analizi sonuçları incelendiğinde 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki içerisinde olduğutespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre Örgütsel Adalet ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki söz konusudur. İş tatmini ve Örgütsel adalet algısı arasındaki pozitif yönlü ve orta düzeyli bu ilişki öğretmenlerin çalışmış oldukları örgütlerde adalete olan inançları ile o işte çalışmaktan duydukları memnuniyetin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları göstermiştir ki; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları genel iş tatmin düzeylerinin yordayıcısıdır. Başka bir ifadeyle öğretmenler iş yaşantılarında örgütsel adaleti ne derece yüksek olarak algılıyorlarsa iş tatminleri de buna göre artış göstermektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan “adil işlem” ve “etkileşimsel adalet”in, çalışanların iş tatminine etki düzeyleri incelendiğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ancak çoklu regresyon analiz sonuçlarına göre “adil dağıtım” boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Adil dağıtım; ödül, teşvik veya terfilerin dağıtımı ile ilgili kararların alınmasında hakkaniyetli davranılmasına yönelik algıya denmektedir (Özmen, Arbak ve Süral, 2007). Eğitim camiasının temel yapı taşı olan okullarda her türlü maddi ve manevi ödülün dağıtılması ile ilgili belirli standartların oluşturulması ve bunların öğretmenler tarafından adil olarak algılanması iş tatmini açısından büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca bu standartlar ortak kararlarla belirlenir ve adil bir şekilde uygulanırsa; öğretmenler adaletsizlik duygularından uzaklaştırabilir ve böylelikle tatmin düzeyleri yükseltilebilir.



Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının iş tatmin düzeylerini etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar; Ünal (2019), Pehlivan (2018), Koyutürk (2015), Kılıç (2013), Ghaziani, Safania ve Tayebi (2012), Lotfi ve Pour (2012), Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), Yelboğa (2012), Fatimah, Amiraa ve Halim (2011), Zainalipoura, Akbar, Finib, Mirkamalic (2010), Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz (2010), Li ve Cropanzono (2009), Yıldırım (2007), Eker (2006), Dilek (2005), Schappe (1998), Konovsky ve Cropanzano (1991)'nun çalışmalarındaki bulgular ile uyumludur.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

#### **5.2.1.1 Örgütsel Adalet Algısının Artırılmasına İlişkin Öneriler**

Araştırma sonucunda Bilişim Teknolojileri Öğretmenleri'nin örgütsel adaletle yönelik algılarının orta düzeyinde olduğu görülmüştür. Bunun yükseltilebilmesi için;

- a.** Okul yöneticilerine örgütsel adalet konusunda bilgilendirme yapılmalı, gerekirse hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.
- b.** Ödüllendirme, terfi, cezalandırma gibi sistemler daha da geliştirilerek öğretmenlere objektif kriterler ile uygulanmalıdır.
- c.** Oluşturulacak olan karar alma mekanizmasında öğretmenlerin daha etkin bir şekilde yer alması sağlanmalıdır. Oluşturulacak şeffaf karar alma sistemi çalışanların örgütlerindeki süreçleri daha adil algılamalarını ve iş tatmin düzeylerinin artırılmasını sağlayabilir.
- d.** Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen okul içi uygulama ve kararlara yönelik konularda bilgi paylaşımına özen gösterilmelidir.

#### **5.2.1.2 İş Tatmin Düzeyinin Artırılmasına İlişkin Öneriler**

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin daha da artırılabilmesi için;

- a.** Milli Eğitim Bakanlığınca okul idaresi ve eğitim kurumları paydaşlarına örgütsel adaletin sağlanması için gereken rehberliğin yapılması ve bu yönde gereken yasal çerçevenin oluşturulması gerekmektedir.

- b.** Öğretmenlere yönelik uygulanan terfi imkânlarının genişletilmesi ve ücret politikalarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- c.** Öğretmenlerin görev tanımlarının doğru ve eksiksiz biçimde tanımlanması ve bunların öğretmenlerle paylaşılması gerekmektedir.
- d.** Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin sistematik olarak ölçülmesi ve bu tatmin düzeylerini etkileyen değişkenlerin saptanması bu yönde hukuki ve idari çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### **5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Bu çalışma devlet ortaokul ve liseler üzerinde yapılmıştır. Benzer bir araştırma özel okullarda da yapılabilir.
- Bu çalışmanın evrenini Malatya ilinde görev yapan bilişim teknolojileri öğretmenleri oluşturmuştur. Farklı evren ve örneklerde benzer araştırmalar yapılabilir.
- Bu çalışmada, bilişim teknolojileri öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. Bu konuda diğer branşların örgütsel adalet algıları ve iş tatmin düzeylerine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Yurt dışında görev yapan bilişim teknolojileri öğretmenlerinin adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki araştırılarak Türkiye'deki sonuçlar ile karşılaştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ağan, F. (2002). *Özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet alguları (Diyarbakır ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 51, 353-370.
- Alexander, S. & Ruderman. M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, & growth*. New York: Free Press.
- Altahayneh, Z.L., Khasawneh, A. ve Abedalhafiz, A. (2014) Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Hashemite University, Jordan. Asian Social Science*, 10(4), 131-138. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Altinkurt, Y. (2010). *Örgütsel adalet*, H. M. (Ed.) içinde, *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Pegem Akademi.
- Al-Zu'bi, Z. M. F. (2010). *Collaboration in Mass Customisation: Exploring the impacts of suppliers and lead users* (1st ed.). VDM Verlag, Germany.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.

- Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H. & Intizar, M. (2012), Organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers - A case study on University of the Punjab, *Proceedings of 2 nd International Conference on Business Management*.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aykanat, Z. & Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274
- Aykaç, M. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara. s. 32 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Aytaş, F. (2005). *Genel lise, Anadolu lisesi ve fen lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Balcı, S. (1996). *Danışma becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeyine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Bayar, L. (2016). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (1), 38-67. DOI: 10.30803/adusobed.188788
- Beugre, C. D. (2002). *Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective*, Int. J. of Human Resource Management 13:7 November p.1091-1104.
- Beugre, C. D. (2009). *Exploring the neural basis of fairness: A model of neuroorganizational justice*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 110(1), 1-13.
- Bies, R.J. (2001). *Interactional (in)justice: the sacred and the profane*, J.Greenberg, R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118) California: Stanford University Press.
- Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. Ed. Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., *Research on Negotiations in Organizations* 1, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.
- Bonache, J. (2004). Towards are-examination of work arrangements: An analysis from rawls" theory of justice. *Human Resource Management Review*, 14(1), 395-408.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 46-58.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(3), 211-233.
- Ceyhan, A. (2006). An investigation of adjustment levels of turkish univeristy students with respect to perceived communication skill levels. *Social Behaviour and Personality*, 34(4), 367-379.
- Chan, S.H.J. ve Lai, H.Y.I. (2017). "Understanding The Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business Research*, 70: 214-223.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

- Colquitt, J. A., and Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. J. Greenberg içinde, *In organizational behavior*. United States Of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., and Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Comerford, J. M., & Bahcall, N. A. (2002). Antibias in Clusters: The Dependence of the Mass-to-Light Ratio on Cluster Temperature, *ApJ*, 565, L5
- Cremers, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4–13.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34- 48.
- Crossman, A. ve Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34, 29-46.
- Çalık, T. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. S. Özdemir içinde, *Yönetim kuramları ve insan içinde* (s. 54-72). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, H. (2003). *Fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji öğretmenlerinin iş doyumu( Kırıkkale il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *E-journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 5(1), 199-209. doi: 10.12739/10.12739
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*, 39. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M. & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 19(1), 115-121.
- Folger, R. Konovsky M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal* Vol.32 No. 1 p.155-130.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bitlis.
- Göktaş, Z. (2007). *Balıkesir ilindeki beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve bazı değişkenlerle olan ilişkisinin incelenmesi*. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,1(1).
- Güney, S. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 28.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland : World Pub. Co.

- Homans, G.C. (1961). *Social behavior*. NY: Harcourt Brace.
- Hoy, W. K., and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250- 259.
- Iqbal, A. (2010). *An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks And Organizational Commitment*. International Journal Of Business And Management, 5(3): 16-27.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67–92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, F. Ö., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Karabulut, S. (2014). *İzmir ilinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin araştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karabulut, Y. (2018). *İlkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karaköse, T., Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2009). *Örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri*. Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresinde sunulmuş bildiri. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.
- Karaman, F. & Altinoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karasar, N. (2011). Bilimsel araştırma yöntemi (ss. 81-82). *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti*.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.



- Khanka, S.S. (2000). *Entrepreneurship Development*, publishers S.Chand & company Ltd. India.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. & Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 13-22.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Koyutürk, A. (2015). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumu bir kamu hastanesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurudirek, M.A. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kwon, I. (2006). Endogenous favoritism in organizations . *University of Michigan Topics in Theoretical Economics*, 6(1), 1-24.
- Lotfi, M.H. & Pour, M.S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93(2013), 2073-2079. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.168
- Ma, X. & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research* 93(1), 39-47.
- Maslow, H.A. (1970). *Motivation and personality*. Newyork: Harper And Row.

- McKenra, F. (1987). *Psychology In Business, Theory and Applications*, London.
- Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların örgütsel adalet algularının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algularının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Ololube, N. P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment*. Finland: University of Helsinki Finland.
- Onaran O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası
- Ouyang, K., Lam, W. & Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. Retrieved March, 22, 2015 from <http://link.springer.com/article/10.1007/s10490-015-9410-7/fulltext.html>.
- Özcan, C., Oflaz, F. ve Türkbay, T. (2003). *Dikkat eksikliği aşırı hareketlilik bozukluğu ve binişik karşı olma karşı gelme bozukluğu olan çocukların anne babalarının empati düzeylerinin karşılaştırılması*. Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi, 10(3).
- Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri İle Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), ss.209-233.
- Pehlivan, İ. (2018). *Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkininin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma*. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

- Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). *The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty*, Administrative Science Quarterly, 38, Ss.382-407.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(1), 307-331.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 20(1), 71- 92.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Ranjdoust, S. & Mirzaei, L. (2012). Investigation of the relationship between organizational health and job satisfaction of school teacher. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9104-9111.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saunders, M.N.K. & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change an exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Schappe S. P. (1998). *Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice*. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-78.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şeker, S. E. (2014). *Teori x ve teori y*. Erişim tarihi: 16.12.2017, www.YBSAnsiklopedi.com
- Tan, N. (2003). *Anadolu Lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ İl örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195–207.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Erişim tarihi: 05.11.2017, <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2648&context=dlj>
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tye, B. B. & O'Brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession. *Phi Delta Kappan*, 84(1), 24-32.
- Ulriksen, J.J. (1996). *Perceptions of secondary school teachers and principals concerning factors related to job satisfaction and job dissatisfaction*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 424 684)
- Ural, A. & Aksay, O. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Morali*, <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/moral.doc>.
- Ünal, E. (2019). *Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma: Adana-Mersin örneği*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002) "Examining the Construct of Organizational Justice:A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, s.193–203.
- Vroom, H.V. (1964). *Work and motivation*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Weiss, D.J.R., Davis, R.V. England, G.E., Lofquist, L.H., (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota Industrial Relations Center Pub.
- Yavuz, G. (2011). *Öğretmen Adaylarının Öğrenme Öğretme Süreci ve Ölçme Değerlendirme Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Görüşleri*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2),171-182
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin Z. (2009) "Örgütsel Adaletİle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 83-99.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 254-278. doi: [http://dx.doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002016](http://dx.doi.org/10.1501/SBFder_0000002016)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.

- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 56, 663-690.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yüksel, H. & Yüksel, M. (2014). İş doyumunu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: ilköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama the correlation between job satisfaction and job turnover: a case study on the secondary school teachers. *Journal of International Social Research*, 7(32), 559-572.
- Zainalipoura, H., Akbar, A., Finib, S. & Mirkamallic, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.

**EKLER****EK 1. Kişisel Bilgiler Anketi****EK 2. Örgütsel Adalet Ölçeği****EK 3. İş Doyumu Ölçeği****EK 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni****EK 5. Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kullanım İzni**

**EK 1. Kişisel Bilgiler Anketi**

Bu bölümde, bireysel durumunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her madde için durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

**1. Cinsiyetiniz**

- Kadın
- Erkek

**2. Medeni Durumunuz**

- Evli
- Bekâr

**3. Yaş Aralığınız**

- 30 Yaş ve Altı
- 31 - 40 Yaş
- 40 Yaş ve Üstü

**4. Eğitim Düzeyiniz**

- Eğitim Enstitüsü/ Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

**5. Mesleki Kıdeminiz**

- 0 - 5 Yıl
- 6 - 10 Yıl
- 11 - 15 Yıl
- 16 Yıl ve Üstü

**6. Fatih Projesi Rehber Öğretmen Olarak Görevlendirme Durumu**

- Görevliyim
- Görevli Değilim



## EK 2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Açıklama:

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

1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum

Ölçek Maddeleri	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2. Okul yöneticilerimiz, arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) öğretim yılı başında dersleri adil olarak dağıtmaktadır.					
3. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6. Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7. Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb.gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					

### Örgütsel Adalet Ölçeğinin Devamı

Ölçek Maddeleri	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
11. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12. Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
13. Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
14. Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
16. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

### EK 3. İş Doyumu Ölçeği

#### Açıklama:

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.

1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum

Ölçek Maddeleri	1-Hiç Memnun Değilim	2-Memnun Değilim	3-Kararsızım	4-Memnunum	5-Çok Memnunum
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					

## İş Doyumu Ölçeğinin Devamı

Ölçek Maddeleri	1-Hiç Memnun Değilim	2-Memnun Değilim	3-Kararsızım	4-Memnunum	5-Çok Memnunum
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları açısından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## EK 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

### Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni



Gelen Kutusu x



**Ömer Zafer ÖZGÖÇER** <zaferozgocer@gmail.com>

9 Şubat Cmt 18:24



Alıcı: spolat v

Soner hocam merhabalar, ben Ömer Zafer ÖZGÖÇER;

2007 yılında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında, "Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezinizde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğunuz Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği"ni, İnönü Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Eğitimi Bölümünde yapmakta olduğum "Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya Örneği)" konulu yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizden müsaade istiyorum.

Teşekkürlerimi sunar, iyi çalışmalar dilerim.



**spolat@kocaeli.edu.tr**

9 Şubat Cmt 19:40



Alıcı: ben v

Sayın Ömer Zafer ÖZGÖÇER, Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.  
Prof.Dr. Soner POLAT/ Prof.Dr. Soner POLAT Kocaeli Üniversitesi / Kocaeli University Eğitim Fakültesi / Faculty of Education Eğitim Bilimleri Bölümü / Department of Educational Sciences

9 Şubat 2019 18:23, "Ömer Zafer ÖZGÖÇER" <zaferozgocer@gmail.com> yazdı:

## EK 5. Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kullanım İzni

### MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ



Gelen Kutusu x



**Ömer Zafer ÖZGÖÇER** <zaferozgocer@gmail.com>

9 Şubat Cmt 18:27



Alıcı: asli v

Aslı Hocam merhabalar, ben Ömer Zafer ÖZGÖÇER;

1985 yılında Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapmış olduğunuz "An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups" adlı doktora tezinizde Türkçe'ye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğunuz Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği"ni, İnönü Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Eğitimi Bölümünde yapmakta olduğum "Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya Örneği)" konulu yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizden müsaade istiyorum.

Teşekkürlerimi sunar, iyi çalışmalar dilerim.



**Asli Baycan Binark** <asli@aslibaycan.com>

10 Şubat Paz 13:13



Alıcı: ben v

Kullanabilirsiniz.

From: Ömer Zafer ÖZGÖÇER [[zaferozgocer@gmail.com](mailto:zaferozgocer@gmail.com)]

Sent: Saturday, February 09, 2019 5:27 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ



...