

T C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

LİSE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DOYUMU
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz KILIÇ

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ, 2013

ONAY

T C

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yılmaz KILIÇ'IN hazırlamış olduğu **Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki** başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından **17.05.2013** tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda yüksek lisans/doktora tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

İmza

1. Doç. Dr. Mehmet TURAN
2. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Danışman)
3. Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Doç Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “**Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki**” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

(imza)

Yılmaz KILIÇ

....../....../.....

ÖN SÖZ

Teknolojik hıza paralel olarak toplumsal hayatta da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim, insanları örgütlü yaşama zorlamakta ve günümüz toplumunu da hızla örgütlü toplum haline getirmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını bir örgütte görev yaparak ya da örgütün sunduğu hizmetlerden faydalanarak geçiren bireyler olumlu veya olumsuz etkilenmektedirler. Bu etkilenme sürecinde iki kavram “Örgütsel adalet ve İş doyumu” ortaya çıkmaktadır. Özellikle eğitim örgütlerinde (kurumlarında) bu iki kavramın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalıştığı kurumda adaletin sağlandığına inanan işgören, işini severek yapar ve yaptığı işten daha çok doyum elde eder. Bu da işgörenin performansının artmasına neden olur. Bu çalışma, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algı düzeylerinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Tez çalışmalarım boyunca bilgi ve birikimlerinden faydalandığım ve her zaman yanımda hissettiğim, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, içten ve samimi tavırlarıyla beni hep motive etmeye çalışan değerli danışmanım ve hocam Sayın Doç.Dr. Zülfü DEMİRTAŞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca ders dönemi boyunca hep yanımda olan ve bizlere katkılarını sunan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. İ. BAKIR ARABACI, Sayın Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN’a teşekkürlerimi sunarım. Bu arada anketlerin dağıtımında ve geri dönüşümünde bana yardımcı olan meslektaşlarım ve mesai arkadaşlarım Sayın Ümit AYBAY ve Vedat YILMAZ’a, tez yazım aşamasında bilgisayarla ilgili konularda bana hep destek olan meslektaşlarım Sayın Veysi YAMLI ve Fikri AĞGÜN’e yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yılmaz KILIÇ

Elazığ, 2013

ÖZET

Yüksek lisans Tezi

Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Alguları Arasındaki İlişki

Yılmaz KILIÇ

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Elazığ, 2013, Sayfa: XVI+146

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri her şeyden önce iş görenleri arasında sağlayacağı adalete bağlıdır. Adalet, kişiler arasında birliktelik ve uyumu sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak algılanmaktadır. Bir örgütte iş görenler, örgütsel kaynakların, dağıtım kararlarının alınmasında izlenen süreçlerin ve bu süreçlerin uygulanması esnasında, kişilerarası ilişkilerin adil bir şekilde algılanabilmesi açısından örgütsel adalet kavramına oldukça önem vermektedirler. Zira iş görenlerin iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, yönetime güven ve örgütsel bağlılıkları gibi çok sayıda iş gören davranışı, onların örgütleriyle ilgili adalet algularından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Bitlis ilinde 2012-2013 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini aktif bir şekilde sürdürmekte olan liselerde görev yapan 888 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, Bitlis merkez, Adilcevaz, Ahlat ve Tatvan ilçelerinde bulunan liselerde görev yapan 401 yönetici ve öğretmene ulaşılmıştır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği'nden "Örgütsel Adalet" ve "İş Doyumu" ölçekleri aracılığıyla elde edilen

verilerin analizinde özel paket programlarından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, t testi, Mann Whitney U testi, One Way ANOVA, Kruskal Wallis H ve Pearson korelasyon testleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, katılımcılar örgütsel adaletin bütün boyutlarında katılıyorum düzeyinde görüş belirtmektedirler. İş doyumunu ölççeğinde yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşlerinin Kararsızım ve Memnunum aralığına denk geldiği belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adaletin tüm (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) alt boyutlarında erkek katılımcıların algıları kadın katılımcıların algılarından daha yüksektir. İş doyumunu algılarında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen erkek katılımcıların algıları kadınlardan yüksektir.

İş doyumunu ile örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında korelasyon analizi yapılarak, aralarında .01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş doyumunu ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde anlamlı ve pozitifdir. Diğer taraftan, örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumunu ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu iş yerlerinde iş doyumunu algı düzeyleri de yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi.

ABSTRACT

Master Thesis

The Relationship between Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction of the Secondary School Teachers

Yılmaz KILIÇ

Fırat University

Institute of Educational Sciences

Department of Main Branch of Educational Sciences

Division of Educational Administration, Supervision, Planning and

Economics

Elazığ, 2013; page: XVI+146

Firstly, organizations ought to secure the justice among workers to accomplish their aims. Justice is perceived as one of the most important factors that can ensure togetherness and harmony among individuals. The employees, working in an organization give notably importance to the concept of organizational justice in making decisions of resource allocations, pursuing process, during the implementation of processes, and in terms of interpersonal relations can be perceived fairly. Because employees' behaviours such as job satisfaction, intention to leave the job, organizational commitments and managerial confidence are to originate from their perceptions of organizational justice related to their organizations. The main purpose of this paper is to explore the relationship between perceptions of organizational justice and job satisfaction of the secondary school teachers. Research population comprises 888 administrators and teachers, working currently at secondary schools in Bitlis Province

in 2012-2013 academic year. 401 administrators and teachers, working in Bitlis centre and in Adilcevaz, Ahlat, and Tatvan counties, were taken into research sample.

In this research Minnesota Job Satisfaction Questionnaire and Justice Scale were used as collecting data tool. Special SPSS packet programmes were used in analysing of data obtained by Job Satisfaction Questionnaire and Justice Scale. T (one- sample t test), Mann Whitney U, One Way ANOVA and Kruskal Wallis H tests were used in analysing of data.

According to the findings obtained in the result of the research, the participants expressed their views at level of agree with all dimensions of organizational justice. In Job Satisfaction Questionnaire, the participants expressed their views at level of being as uncertain and satisfied. According to the gender variable, it was confirmed that male participants' perceptions were higher than female's in all the sub-dimensions of organizational justice. Although there wasn't a significant difference in the perceptions of job satisfaction, male participants' points were higher.

It was stated to be a significant relationship at level 01 between job satisfaction and organizational justice and among three sub-dimensions of organisational justice (distributive, procedural, interactional) by making correlation analysis. That's why the relationship among job satisfaction and organizational justice dimensions is at medium level and positive. On the other hand, the relationship among the sub-dimensions of organisational justice is stronger than the relationship of these dimensions related to job satisfaction. There is a positive and more important relationship between organizational justice and job satisfaction. The levels of perception of job satisfaction are also higher in the institutions where the levels of perception of organisational justice are high.

Key words: Job Satisfaction, Organizational Justice, the relation of Organizational Justice and Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LISTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Alt Problemler	6
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Sayıtlılar	6
1.6. Sınırlılıklar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
II. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DOYUMU	8
2. 1. Örgütsel Adalet.....	8
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	9
2.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	13
2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	13
2.1.2.2. İşlemsel (Süreç) Adalet	16
2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	19
2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar	20

2.1.3.1. Reaktif İçerik Teoriler (Reactive Content Theories).....	21
2.1.3.2. Proaktif İçerik Teoriler (Proactive Content Theories)	21
2.1.3.3. Reaktif Süreç Teoriler (Reactive Process Theories)	21
2.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri (Proactive Process Theories).....	22
2.2. İş Doyumu	23
2.2.1. İş Doyumunun Önemi	25
2. 2. 2. İş Doyumu İle İlgili Güdüleme Kuramları	27
2.2.2.1. İçerik Kuramları.....	27
2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	28
2.2.2.1.2. Herzberg'in Güdüleme Kuramı.....	33
2.2.2.1.3. McClelland'ın Üç Günü Kuramı.....	35
2.2.2.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Kuramı.....	37
2. 2. 2. 1. 5. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	39
2.2.2.1.6. İçerik (Gereksinim) Kuramlarının Karşılaştırılması.....	42
2.2.3. Süreç Kuramları	43
2.2.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	44
2.2.3.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	45
2.2.3.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	47
2.2.3.4. Locke'nin Amaç Kuramı.....	48
2.2.3. 5. Süreç (Procedural) Kuramlarının Karşılaştırılması	50
2.2.3.6. Pekiştirme Kuramı	51
2.2.3.7. Sosyal Öğrenme Kuramı	52
2.2.4. İş Doyumu Etkenleri	53
2.2.4.1. Bireysel Etkenler	54
2.2.4.1.1. Cinsiyet.....	54
2.2.4.1.2. Yaş	55
2.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	56

2.2.4.1.4. Statü ve Kıdem	57
2.2.4.1.5. Kişilik	58
2.2.4.2.Örgütsel Etkenler	58
2.2.4.2.1. İşin Kendisi	59
2.2.4.2.2. Ücret	60
2.2.4.2.3. Yükselme İmkanı.....	62
2.2.4.2.4. Takdir.....	63
2.2.4.2.5. Çalışma Şartları	64
2.2.4.2.6. Yönetim	65
2.2.4.2.7. Çalışma Arkadaşları	66
2.2.5. Öğretmenlerde İş Doyumu.....	67
2.3.Yurtiçinde Ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	73
2.3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	73
2.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	91
III. YÖNTEM.....	91
3.1. Araştırma Modeli.....	91
3.2. Evren ve Örneklem.....	91
3.3. Veri Toplama Araçları.....	91
3.3.1.Minnesota Doyum Ölçeği	91
3.3.2.Örgütsel Adalet Ölçeği	93
3.4. Verilerin Toplanması.....	95
3.5. Verilerin Analizi	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	97
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	97
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	97
4.1.1. Cinsiyet.....	97

4.1.2. Medeni durum	97
4.1.3. Yaş	98
4.1.4. Kıdem	99
4.1.5. Eğitim Düzeyi.....	100
4.1.6. Ders Dağılımı	100
4.1.7. Görev Yeri	101
4.1.8. Branş.....	102
4.2. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Durumu.....	102
4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalamaları.....	102
4.2.2. İş Doyumu Ölçeği Ortalamaları	103
4.2.3. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Cinsiyet İlişkisi	105
4.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Medeni Durum İlişkisi	108
4.2.5. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Yaş İlişkisi.....	110
4.2.6. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Mesleki Kıdem İlişkisi	112
4.2.7. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Eğitim Düzeyi İlişkisi	114
4.2.8. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Haftalık Ders Saati İlişkisi	115
4.2.9. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Görev Yeri İlişkisi.....	117
4.2.10. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Branş İlişkisi	119
4.2.11. İş Doyumu ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişki.....	121
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	123
V. SONUÇ VE ÖNERİLER	123
5.1. Sonuçlar	123
5.1.1. Örgütsel Adalet Boyutlarına Yönelik Çıkan Sonuçlar	123
5.1.2. İş Doyumu Algılarına Yönelik Çıkan Sonuçlar	125

5. 2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	126
5.2.1. Araştırmacılar İçin Bazı Öneriler	127
KAYNAKLAR	128
EKLER.....	141
EK: 1. İZİN FORMU	141
EK: 2. ANKET FORMLARI.....	143
ÖZGEÇMİŞ	146

TABLULAR LISTESİ

Tablo 1. X Ve Y Kuramlarının Karşılaştırılması.....	41
Tablo 2. Minnesota Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri.....	93
Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	95
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	97
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	98
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	99
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı ..	100
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Haftalık Ders Saatleri Dağılımı	100
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yerleri Dağılımı.....	101
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Dağılımları	102
Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri	102
Tablo 13. Minnesota Doyum Ölçeği Maddelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları .	104
Tablo 14. Cinsiyet Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik T Testi Sonuçları .	105
Tablo 15. Cinsiyet Açısından Etkileşimsel Adalet Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Tablosu	106
Tablo 16. Cinsiyet Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik T Testi Sonuçları.....	107
Tablo 17. Medeni Durum Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik T Testi Sonuçları.....	108
Tablo 18. Medeni Durum Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik T Testi Sonuçları.....	109
Tablo 19. Yaş Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	110

Tablo 20. Yaş Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 21. Meslekteki Kıdem Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 21. Meslekteki Kıdem Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 22. Eğitim Düzeyi Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik T Testi Sonuçları.....	114
Tablo 24. Haftalık Toplam Ders Saati Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 25. Haftalık Toplam Ders Saati Açısından İş Doyumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 26. İl - İlçe Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik T Ve Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	117
Tablo 27. İl Ve İlçe Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	118
Tablo 28. Branş Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	119
Tablo 29. Branş Açısından İş Doyumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 30. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Süreç Adaletinin Kavramsallaştırılması	17
Şekil 2. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.....	29
Şekil 3. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması.	32
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer'in Erg Kuramının Karşılaştırılması.....	38
Şekil 5. Gereksinim Kuramlarının Karşılaştırılması.....	43
Şekil 6. İş Doyumu Ölçeği İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
Şekil 7. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	94

BİRİNCİ BÖLÜM

I.GİRİŞ

İnsan yaşadığı toplumda daima bir adalet algısı ve arayışı içindedir. İnsanlardaki bu adalet algısı içtimai hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Tüm sosyal kurumların başvurdukları en temel fazilet adalettir. İnsan, adaletin hakim olduğu toplumlarda güven ve huzur içinde yaşamını insanca sürdürmeye çalışır. Adaletin olmadığı yerde yaşamının ne kadar zor olduğu her gün örnekleriyle müşahede edilmektedir. Adalet algısı aileden başlar ve yaşamın bütün süreçlerinde devam eder.

Adalet, insanlık tarihi kadar eski ve bir o kadar da önemli bir kavramdır. Bu kavram insanlık tarihi boyunca bilim adamlarının odak noktası olmayı başarmıştır. Adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar Aristo ve Platon'a kadar uzanmaktadır. Bu konuda kayda değer çalışmalar Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisiyle birlikte başlamıştır. Özdevecioğlu (2003, s.77)'na göre, bu teoriye dayalı olarak, örgütlerde işgören kişiler, kendi çalışmaları sonucu elde ettiği edinimlerle, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği edinimleriyle karşılaştırırlar.

İnsanların ilk kanunları oluşturma amaçlarından birisi adaleti sağlamaktır. Adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermektir (Türk Dil Kurumu, 2012). Son yıllarda gittikçe önem kazanan adalet kavramının başında örgütlere yönelik örgütsel adalet gelmektedir. Örgütsel adalet en basit tanımla işgörenlerin örgütteki adalet sezgileridir (Söyük, 2007). Örgütsel adalet, işgörenlerin işle ilgili duygu ve düşünceleri ile birlikte elde ettikleri edinimleri kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan duruma dayalı olarak şekillenerek, iş yerlerine yönelik besledikleri adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006). Örgütsel adalet, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi ve birçok örgütsel sonuca yol açar. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları, onların davranışları ve işe karşı tutumları konusunda bilgi sahibi olmada önemli bir araçtır.

Örgütlerde kurallar hem örgütün hem de işgörenlerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından belirlenmiştir. Kuralların işgören herkese eşit olarak

uygulandığını gören kişiler büyük olasılıkla pozitif ve özverili duygularla çalışmaya devam eder (Özdevecioğlu, 2003,s.77). Kurallar bunun tersine uygulandığı zaman hem işgören hem de örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilir.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı görüşler vardır. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin üç boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar; dağıtımsal (distributive), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) adaletidir. Bu boyutlar alan yazında detaylı bir şekilde açıklanmışlardır. Örgütsel başarının ve performansın artırılmasında işgörenlerin üretken olmalarında ve örgütsel devamlılığının sağlanmasında, iş doyumunu önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş doyumunu, ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmış gerçek önemi 1930 ve 1940'lardan itibaren anlaşılmaya başlanmıştır. Gündeme geldiği günden beri adalet algısı ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında hatta başında yer almaktadır. İş doyumunun bu kadar önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insanları direk olarak ilgilendirdiği için insani nedendir; iş doyumunu, yaşam doyumunu ile iç içedir ve bunlar kişilerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamında yer almak isteyen her birey, eğitimine ve alışkanlıklarına paralel olarak çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur ve yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister (Erdoğan, 1996). İkinci bir neden, konuya işyeri perspektifinden bakıldığında ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu ve üretim (çıktı) arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve hoşnutsuzluk gibi negatif olumsuzluklar işgörenler arasında çeşitli problemlere ve anlaşmazlıklara sebebiyet verir. Bu da ekip uyumunu dolaylı yönde etkileyerek işgörenlerin performansının azalmasına neden olmaktadır. (Ergin,1997,s.25).

İş doyumunu, bir işgörenin, genel olarak işine bakışı, işine bağlı rasyonel ve duygusal tepkileri veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu, kişilerin başarılı, mutlu, performans artırıcı ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biri olarak görülmektedir (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s. 200). Herhangi bir örgütte veya işte işgörenler, örgütteki elverişli olan ya da olmayan durumlarına göre, ihtiyaçlarını temin etmek için mücadele ederler. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasının işten doyumunu ile ihtiyaçların karşılanmamasının da iş doyumsuzluğu ile sonuçlanması beklenir. İş doyumunu

öğretmenler açısından daha önemli bir kavramdır. Özellikle öğretmenlik mesleği sadece okul ve ders ile sınırlandırılmamalı, çünkü öğretmenler okuldan sonra da eve iş götürmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin işlerinden aldıkları doyumun ve hazın genel yaşam mutluluğuna katkısı diğer meslek gruplarından daha fazla olmaktadır.

Toplumun eğitim kurumlarından beklentisi, daha müreffeh ve huzurlu yaşamak için yaşam kalitesini yükseltecek şekilde kendine ürün üretecek insan gücünü yetiştirmesidir. Ekonomik açıdan hiçbir şey üretemeyen bir eğitim süreci, diplomalı işsizler ordusunu çoğaltacağı için toplumsal gelişmeyi ters yönde etkileyeceği gibi, toplumun sırtında da bir kambur olur. Bilgiyi üretim gücüne dönüştürecek teknolojiyi geliştirmek; yeni teknolojilere daha hızlı bir şekilde adapte olup; daha çok seri endüstriyel üretim yapmak; vatandaşların beslenme, ulaşım ve barınma ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri sunmak, toplumun eğitim kurumlarından başlıca beklentileridir (Başaran,2006,s.53).

Bu beklentilerin karşılanabilmesi için başarılı bir eğitim sistemine ihtiyaç vardır ve bu sistemi oluşturan ve gerçekleştirilmesini sağlayan en önemli öğelerden biri öğretmenlerdir. Çağımızın gelişen teknolojik gelişmelerine rağmen öğretmenler hala bu sistemin tam merkezinde ve başrolde yer almaktadırlar.

İşgörenler beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. İşgörenin aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla paralellik arz ettiğine inandığı oranda doyum elde edebileceği öngörülebilir. Ücret tek başına her işgöreni güdüleyen temel etken değildir. İşgörenler işyerlerinin fiziksel olarak uygun koşullarda olmasını, iş arkadaşlarıyla kurdukları olumlu ilişkileri ya da çalışma saatlerinin uygunluğunu aldıkları ücrete tercih edebilirler. Burada, ücretin doyum düzeyiyle ilişkilendirilmesinin nedeni ücretin miktarı değil, işgörenin aldığı ücret itibarıyla kendisine adil davranıldığına inanıp inanmamasıdır. Benzer biçimde, promosyonlar da işgörelere kişisel gelişim, daha fazla oranda sorumluluk statüsünün artması gibi kazanımlar sağlar. Dolayısıyla iş görenin, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı iş doyumunu artırabilir. (Solmuş, 2004, s.195-196).

Bu çalışmanın temel amacı, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algı düzeylerini belirlemek, iş doyumunu ve örgütsel adaletin demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak, aynı zamanda iş doyumunu ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.1. Problem

Özdevecioğlu,(2003, s.78) ve Yürür, (2008, s.297)'ün Adams'tan aktardıklarına göre, bireyleri örgüte harcadıkları emek karşılığında kendilerine ve diğerlerine takdim edilen ödüller arasında kıyaslama yapmaya çalışırlar. Literatürde örgütsel adalet; dağıtımsal (distributive) adalet, işlemsel (procedural) adalet ve kişiler arası etkileşimsel (interactional) adalet olarak üç boyutta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.78). Dağıtımsal adalet kısaca ödül ve sorumlulukların işgörenler arasında adaletli bir şekilde pay edilmesidir. İşlemsel adalet karar süreçlerindeki adalet algılarını kapsamaktadır. İşgörenler arası etkileşim adaletinde ise yöneticilerin işgörenler ile iletişimlerinde de adaletli davranmaları beklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003,s.79). Literatürde örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Adalet algısının yüksek oluşu, işgörenlerde olumlu davranışların artmasına, istenmeyen davranışların azalmasına neden olmaktadır (Yürür, 2008,s.308). İşgörenler ile üst yönetim arasındaki iletişimin ve işgörene ulaşan bilgi miktarının artması, iş doyumunu ve adalet algısını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2002,s.72).

Farklı işgören grupları arasında iş doyumunu ve örgütsel adaletin önemi giderek artmaktadır. Bu işgören gruplarından biri de eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Bu alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin eğitim vermek amacıyla sürekli öğrencilerle iletişim halinde buldukları, eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılamak için baskı ve strese girdikleri, ihtiyaçlarının karşılanmamasıyla birlikte motivasyonlarının azaldığı belirtilmektedir. Tüm iş görenlerde olduğu gibi stres, ihtiyaçların karşılanmaması, isteklendirme azlığı gibi faktörler iş doyumunu ve adalet algısını olumsuz etkilemektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001; 8,akt; Karakuş, 2008, s.10).

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin okul yönetiminden örgütsel adalet noktasında çeşitli istekleri olabilir. Öğretmenlerin, okul yönetimine ve mesleklerine karşı bağlılıkları, örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak oluşacaktır. Okulun tüm iş görenleri ve çevresi, bu adalet algılarının güçlülüğü oranında

performanslarını, bakış açılarını ve başarılarını ortaya koyacaklardır (Töremen ve Tan, 2010, s.68-69). Eğitimin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin daha rahat çalışabilecekleri ortamların sağlanması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde görev yapanların yüksek motivasyona sahip olması, bu örgütlerin etkili ve verimli çalışmasına ortam hazırlar. Okulların etkili ve verimli bir ortama ulaşabilmesi için örgütlerin temel taşı niteliğindeki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması gerekir. Okullarda öğretmenlerin sağladığı doyum ya da doyumsuzluk eğitim-öğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s.202). Eğitim organizasyonları da diğer organizasyonlar gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim organizasyonlarının etkililiğine bağlıdır. Eğitim kurumlarının etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde hammaddesi ve ürünü insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin birincil görevidir. Yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir (Özgan ve Bozbayındır, 2011, s.68).

Adalet kavramı, ihtiva ettiği anlam itibariyle insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her örgüt adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir işgörenin mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, örgütte bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel adaletin birden fazla kavramla ilişkisi, işgörenin işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, işgöreni sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir.

Sonuç olarak, insan kaynağı günümüzde örgütlerin en değerli varlığıdır ve bu varlığın en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması tüm yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Yukarıda yer alan bilgiler ışığında, adaletin sağlandığı bir örgütte iş doyumunun artmasını beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizliğin, iş görenlerin iş doyumsuzluğu nedeniyle örgütlerine karşı olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya örgütten ayrılmalarına yol açabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır:

1.3. Alt Problemler

1. Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu ne düzeydedir?
3. Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenleri açısından farklılıklar göstermekte midir?
4. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu algıları yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenleri açısından farklılıklar göstermekte midir?
5. Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı boyutları çerçevesinde yaptıkları işten doyum sağlayıp sağlamadıkları önemlidir. Bir toplumun gelişmesi ve dünyada hak ettiği yerini alması ve konumunu sürdürebilmesi açısından eğitimin önemi büyüktür. Dolayısıyla eğitim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerin yaptıkları işten memnun olmaları ve severek görevlerini yapmaları önem taşımaktadır.

Bu araştırma ile liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının araştırılması ve bu algıların iş doyumunu ile olan bağlantısının saptanması amaçlanmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarının öncelikle üzerinde durmaları gereken en önemli konu örgütsel adalettir. Bu nedenle örgütsel adalet ve iş doyumunu endeksli öğretmen performansının artırılması açısından bu çalışma önem kazanmaktadır.

1.5. Sayıtlar

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu ölçeklerine öğretmenlerin verecekleri cevaplar onların gerçek görüşlerini yansıtacaktır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2012-2013 eğitim ve öğretim döneminde Bitlis il ve ilçe merkezlerindeki liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma ilgili kaynakları, öğretmen görüşleri ve bu görüşlerin değerlendirilmesi ile sınırlı olacaktır.

Ulaşılan alan yazından elde edilen verilerle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DOYUMU

Bu bölümde Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Kavramı, Örgütsel Adalet Algı Boyutları Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar ve İş Doyumunu, İçerik Kuramları, Öğretmenlerde İş Doyumunu ile İş Doyumunun Etkenleri ele alınmaktadır.

2. 1. Örgütsel Adalet

Sosyal bilimciler ve sosyologlar uzun süredir, işgörenlerin bireysel doyumunun ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereksinim olarak adalet fikrinin önemli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Daha yakın dönemlerde konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Bununla birlikte, detaylı bir literatür çalışması yapılmış; örgütlerde, iş ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır. Bu konudaki ilk araştırmalarda; bir insanın diğerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama gereksinimleri, kaynakların (gelirin) bireyler arasında eşit dağılımı ve bireyler arasında ortaya çıkan ilişkilerle ilgili kanuni düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Eroğlu, 2009, s.62).

Örgütsel adaletin iki boyutuna dikkat çekilmektedir: dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet. Ancak ilerleyen zamanlarda işlemsel adaletin bir boyutu olarak etkileşimsel adalet ortaya çıkmıştır. Dağıtımsal adalet (distributive justice), işgörenlerin elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini tanımlar. İşlemsel adalet (procedural justice), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken, kullanılan işlemin adil olmasını tanımlar. Etkileşimsel adalet (interactional justice) ise, işlemlere ilişkin işgörenler arası iletişimin adil olarak algılanmasını tanımlamaktadır. Bu üç adalet boyutunun da birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen genel işlevleri bakımından birbirinden farklı olduğu savunulmaktadır (Erdoğan, 2001, s. 205).

Greenberg (1990,s.399) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet, genel bir ifadeyle adalet algısının iş ortamına yansması yani iş yeri ile ilgili adalet algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, örgütteki ödül ve cezanın nasıl uygulanacağına ilişkin düzenlenmiş kurallar bütünüdür. Örgütsel adalet, örgüt bünyesinde işgörenlerin kendilerine iş yerinde ne kadar adaletli ve adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Tan, 2006, s.4). Al-Zu'bi (2010, s.102)'ye göre, örgütsel adalet, çalışma ortamı ile doğrudan ilişkisi olan ve iş ortamında adaletin rolünü tanımlayan bir kavramdır. Bu bağlamda, örgütlerde işgören kişiler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği edinimlerle, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği edinimleri mukayese ederler. Bu mukayese sonucunda örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar ve davranışlar geliştirirler. Burada, kişinin örgütündeki adaletle ilgili algılaması ortaya çıkar.

Adalet algılamasının odak noktası sadece edinimler ve bu edinimlerin karşılaştırılması değil. Aynı zamanda, örgütteki kurallar ve bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının merkezinde barındırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.78). Kapsamlı bir tanımla örgütsel adalet, işgörenin iş yerindeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. İşgörenler, ayrıcalık ve imtiyazın olmamasını, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleri gibi eşit şekilde yararlanmasını beklentisi içerisinde olur.

Bu bölümde sırasıyla, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet algısının boyutları (dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet), örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar (reaktif içerikli kuramlar, proaktif içerikli kuramlar, reaktif süreç kuramları ve proaktif süreç kuramları), anlatılmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983,s. 25). Adalet kavramı, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konu olup, felsefe tarihi kadar eskidir. Adalet kavramı çoğunlukla eşitlik ve hukuk kavramlarıyla eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle de filozofların uzun

yıllar ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozick ve Rawls'a kadar pek çok filozof adalet konusu üzerinde çalışmış ve araştırmalar yapmıştır (Greenberg ve Bies, 1992). Türk Dil Kurumu sözlüğünde adalet kavramı, “*herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme*” ve “*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*” olarak tanımlanmaktadır (TDK,2012). Adalet çoğu kez “herkese payına düşeni vermek” şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte bir kişiye ait olanın veya bir kişinin payının objektif olarak belirlenmesi son derece zordur. Çünkü paya düşeni belirlemek, maddi içerikli bir tespit özelliğini taşımakta ve bu tespit için yeni bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Paya düşeni saptamada kullanılacak kriterler; sosyal statü, yetenek, çalışma, ihtiyaç vb. olabilir (Güriz, 2004, s.25, akt; Kılıçaslan, 2010, s.9).

Sosyal bilimciler adaletin önemini, uzun süreden beri işgören kişilerin kişisel doyumunu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak kabul etmişlerdir. Araştırmacılar örgütlerdeki davranışları, sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yardımıyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990, s.399). İşgörenlerin kurum (örgüt) içinde mutlu olması, işini severek yapması, iş doyumunu çalıştığı iş yerine sadakat göstermesi gibi konular yönetim biliminin ilgi odağı haline gelmiştir. İş ortamında işgörelere yönelik yapılan araştırma sonuçları, 1960'lı yıllarda verimliliğin artırılmasında ve kalitenin geliştirilmesinde işgörenlerin içinden gelen çalışma arzularının, kurumun amaçlarına sadık kalmanın ve iş doyumunun rol oynadığını açık bir şekilde ortaya koymuştur (Altinkurt, 2010, s.275).

Örgütsel adalet örgütlerdeki ortak faaliyetlerin ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel içerikli yapılan bilimsel araştırmalarda adalet sosyal bir kavram olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; eğer bir hareket çoğunluk tarafından adil (adaletli) olarak kabul görüyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1997). Moorman (1991, s.845) örgütsel adaleti çalışma ortamları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlarken, Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır (Akt; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.4). Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu

tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörenlere nasıl söylendiğinin, iş görenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, s.69).

Örgütsel adalet algısının önemli unsurlarından birisi de başkaları tarafından adaletli görünme arzusudur. Bu arzu doğrultusunda, insanların adil olmaya yönelik olarak takındıkları tutum ve davranışlar, başkalarının nazarında ifade ettikleri anlam oranında önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet de, işgörenlerin bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Örgütsel davranışların adil olarak algılanabilmesi ise, bu davranışların içerdiği samimiyetle (doğallıkla) yakından ilgilidir. Yoksa başkalarının gözünde adil görünme isteği değildir. Örneğin, iş gereği yasal olarak verilen ikramiye, ödül gibi unsurlar, işgörenlerin örgütsel adalete ilişkin algılamalarına anlamlı bir katkı yapmayacaktır (Tan, 2006, s.28).

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve işgörenlerin nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997, s. 309). Örgütsel adalet işgörenlerin örgütteki çalışma şartlarını belirleyen kurallara ve kuralları uygulayan kişilerin adil davranıp davranmadıklarına ilişkin algıları, yaptıkları işe karşı takındıkları tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Altinkurt, 2010, s. 275). Bir örgütteki adaletin varlığı bireysel olarak memnuniyet, sadakat, güven ve vatandaşlık duygusuyla; örgütsel perspektiften ise yüksek verimlilik, uygun iş ortamı ve zengin bir örgüt kültürü ile neticelenecektir. Örgütsel adalet eksikliği ise bireysel olarak memnuniyetsizlik, saldırganlık, sabotaj gibi olumsuz davranışlara; örgütsel olarak da verimsizliğe, zayıf bir örgüt kültürüne neden olabilmektedir (Beugré, 2002, akt: Altinkurt, 2010, s. 276).

Adalet, bireyleri örgüte ve işgörenlere yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda adil davranış da gelecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve günlük iş yaşamında karşılaşılan sorunları azaltmaktadır (Söyük, 2007, s. 6). Adaletle ilişkin kaygının zaman zaman normal durumlara göre arttığı bilinmektedir. Diğer bir ifadeyle, adalet bazı koşullardan dolayı bazı işgörenler için diğer işgörenlere göre daha önemli olmaktadır. Bunun nedeni işgörenlerin adalete yönelik algılarının toplum içerisinde bağlı oldukları grupların kültürel değerleriyle şekillenmesi ve bunlara göre değişmesindedir (Yelboğa, 2012, s.173).

Örgütsel adalet; adaletli, ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen olmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir deyişle, adaletli bir örgütte iş görenler, yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004,s.7). İşgörenlerin örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüt ve yöneticilerine duydukları sadakati ve güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen edinimlerin adilliği, yöneticilerin işgörenlerin haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2000, s.42). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ahenk ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; 126, akt; Eker, 2006, s. 4).

Tarih boyunca, işgörenler kendilerine adil ve etik olarak davranılmasını sağlamak amacıyla sendika ve dernek ismi altında çeşitli örgütler kurarak mücadelelerini sürdürmüşlerdir. Bununla, adillikten ve adaletten uzak ağır iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Günümüzde, örgütsel adalet kavramı ve işgörenlere yönelik davranma yeni bir anlam yüklenmeye başlamış olup, daha merkezi ve hayati bir konu haline almıştır (Robinson, 2004, s. 9).

Genel bir ifadeyle, örgütsel adalet bir örgütte yer alan tüm işgörenler arasında maddi ve manevi yönde adaletin sağlanması, herkese eşit davranılması ve hak edilenin adilce kendilerine verilmesi anlamını ifade etmektedir. Bir örgüt (kurum) bu anlayışı benimseyip uyguladığı sürece barındırdığı işgörenlerden gerekli randımanı ve verimi alabileceğini gözden kaçırmamalıdır. Aksi takdirde, işgörenler buldukları örgütte adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin yetersiz olduğunu veya hiç olmadığını anladıkları an işe karşı isteksizlik ve gevşemenin olması kaçınılmazdır. İş yerinde işgörenler hem kendi aralarında hem de yönetim ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşamaya başlar. Bu da ister istemez örgütü zor durumda bırakır. Bunun neticesi direk olarak örgütte olumsuz bir biçimde yansması kaçınılmazdır. Örgütün hedeflediği amaçlarına zamanında ve planladığı şekilde ulaşması mümkün olmaz. Globalleşen dünyada iş ortamında diğer örgütlerle rekabet edemez duruma düşer. Dolayısıyla günümüzde örgütsel adalet örgütler için çok önemli bir kavramdır ve hakkıyla uygulanması gerekmektedir.

2.1.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların genel bir özeti yapılarak, örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç alt boyut şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçlar şunlardır: 1) örgütsel edinimler, işgörenler arasında örgüt tarafından adilce dağıtım durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. 2) örgütsel politika ve uygulamalar, örgütün kullandığı metotlar vasıtasıyla adalet algısını etkilemektedir. 3) Örgütsel uygulamalar, örgütün en üst kademesinde olan yöneticiler tarafından sergilenen davranışlar ve yapılan açıklamalar aracılığıyla da işgörenlerin adalet algısını etkilemektedir (Charash-Cohen ve Spector, 2001, s. 278).

2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Farklı alanlardan gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla yakından ilgilenmişlerdir. İlk araştırmalarda söz konusu olan ‘edinimlerin adilliği’ yani ‘dağıtım adaleti’ olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir (Leventhal, 1980, akt: Yıldırım, 2002, s. 28).

Adams’ın eşitlik kuramı, “dağıtımsal adalet” kavramını meydana getirmiştir. Dağıtımsal adalet kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi edinimlerin dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir (Eren, 2011, s. 576). 1975'ten önce, adaletle ilgili yapılan çalışmalar öncelikle dağıtımsal adaleti ile ilgili çalışmalardı. Bu araştırmaların çoğu, 1965 yılında Adams tarafından yapılan çalışmayı örnek almışlardır. Adams bu çalışmasında adilliği değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi çatsını ortaya koymuştur. Adams’a göre kişilerin endişe duydukları şeyler mutlak sonuçlar değildi, sonuçların adil olup olmadığıydı (Bakhshi, 2009, s.146). İnsanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken, edinimlerin ahlaki ve etik olarak uygun olup olmadığına dikkat ederler. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla karmaşıktır. Çünkü nesnel doğruluk payı çok azdır. Dağıtımsal adalet, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Birey karşılaştırma standartlarına göre

değerlendirmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu tam olarak belirleyemez (Yıldırım, 2007, s. 257).

Örgütsel adaletin bu boyutu ile Adams'ın Eşitlik Teorisi, her iki kuramın da edinimlerin dağıtımı ile ilgilenmesi nedeniyle, birbirlerine benzemektedirler. Eşitlik Teorisine göre, kişiler kendi edinim ve çalışmaları arasındaki oranı başkalarınıninkisiyle karşılaştırırlar. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bunu ya performanslarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları işgöreni değiştirerek yapmaya çalışırlar. Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren, 2011, s. 577). Örgüt menfaati doğrultusunda hizmet vermesi beklenen iş görenler, bir yandan da kendi gereksinimlerini tedarik edebilmek amacıyla örgütsel sisteme katılırlar. Örgütün başarısı için üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, katkı sağlama ve karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır (Karaeminoğulları, 2006; akt; Kılıçaslan, 2010, s. 54).

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). İşgörenler, dağıtımsal adaleti değerlendirirken temel olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998; akt. Polat, 2007, s. 15).

Dağıtımsal adalet, hem sosyal hem de örgütsel açıdan görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü edinimin kişiler arasındaki paylaşımını konu edinen bir kavramdır ve aynı zamanda iş görenlerin edinimlerinin adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir.

İşgörenlerin örgütsel yargıların paylaşılmasında, kendisine ya da başkalarına ne kadar adaletli davranıldığı ile ilgili algıdır. Bu bağlamda, dağıtımsal adalette eşitlik

ilkesine önemli yer verilmiştir. Ancak buradaki eşitlik mutlak olmayıp yüzeysel bir eşitliktir. Bireyin sadece hakları değil, ödevleri de yeteneklerine ve örgütteki durumuna göre değişiklik arz edecektir. Dağıtımsal adalet, her işgörene hak ettiğini vermek şeklinde ifade edilen orantılı bir eşitlik düşüncesinin ürünüdür. Dolayısıyla işgörenler arasında eşitlik kavramı keyfi ve kişiye özel kullanılmamalı, eşit şekilde değerlendirilmeli ve sonuçta herkes hak ettiğini almalıdır (Güriz, 2005;akt; Altinkurt, 2010, s. 280). Dağıtımsal adalet ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak ifade edilen özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok farklı oldukları ve sübjektif olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa, objektif bir denge kurmanın çok zor olduğu sonucuna varılması gerekir (Eren, 2011, s. 577).

Bu adalet türünün temeli eşitlik teorisine dayansa da bütünüyle teoriyle aynı değildir. Moorman, dağıtımsal adaletin belirlenmesi için iki ifadeden tatmin olmanın adillığe etki edeceği kanaatindedir. Birincisi “ücret düzeyim adildir” ve ikincisi “sorumluluklarım dikkate alınırca adil bir şekilde ödüllendiriliyorum”. Bu olumlu adaletsizliğin yakalanmasında dağıtım adaleti ölçümlerinin olası yetersizliğini göstermektedir. Dağıtım adaleti edinim doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtımsal adaletin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Erdoğan, 2002; akt: Kılıç, 2010, s. 24).

İşgörenler olumlu edinimleri ile adil edinimleri birbirine karıştırmaktadırlar. Bu edinimlerin birbirine karıştırıp karıştırılmadığı konusu pek net değildir. Adil edinimlere veya adil olmayan edinimlere adalet tanımına göre inanıp inanmadıkları belli değildir. Bir edinimin adillığı, edinimin tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. (Skitka, Winquist ve Hutchinson, 2003,s. 310-311). Dağıtımsal adalet ile ilgili çoğu açıklama, edinimlerin adillığının ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtımsal adaleti ekonomik edinimlere gösterilen tepkiler olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler, işgörenlerine ekonomik değer taşıyan edinimlerden çok daha fazla sembolik değer taşıyan edinimler dağıtmaktadır (Eroğlu, 2009, s. 68). Dağıtılan şeyler, elle tutulur ödüller olabileceği gibi, toplumda saygınlığı olan sosyal statüler, görevler ve fırsatlar da olabilmektedir. Polat’ın (Greenberg)’ten aktardığına göre, kazanç ya da sonuçların

dağıtımında üç kural göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar: hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır. (Polat, 2007, s.16).

Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik göstermelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin prim alması örnek olarak verilebilir. Eşitlik kuralına ödül alma da herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Katkısı ne olursa olsun her bireyin eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs ve katkı payının verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

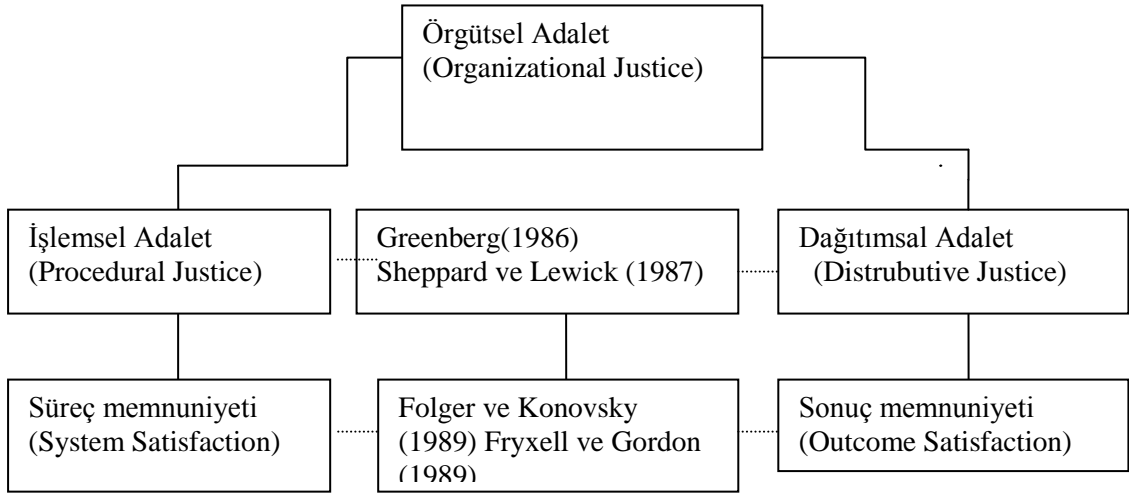
2.1.2.2. İşlemsel (Süreç) Adalet

İşlemsel adalet ya da süreç adaleti terimi, literatüre Thibaut ve Walker'in 1975 yılında yaptıkları bir çalışma ile girmiştir. Daha sonraki yıllarda Sheppard ve Lewicki,1987; Lind ve Tyler,1988, Folger ve Greenberg,1986; Bies ve Shapiro,1987 örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutlarına değinmişlerdir. Süreç adaleti konusunda en ilgi çekici araştırmayı Greenberg yapmıştır. İşgörenlerin adalet algılamaları sadece edinimlerin niteliğiyle değil aynı zamanda alınan kararların uygulanmasında kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı ile de yakından ilişkilidir (Altinkurt, 2010, s. 282). Edinimlerin elde edilmesinde izlenen prosedürler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda süreç adaleti algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Yakın zamana kadar edinimlerin dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin en önemli kavramların başında gelmektedir. Bir işlem, adil edinimlerin elde edilmesini sağladığı sürece yasadır. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu edinen dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara sebep olan süreçleri incelemektedir. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, işgörenlerin bu kararların alınış biçimine gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001; akt: Eker, 2006, s. 17).

Kararların adilliğini konu alan dağıtımsal adaletin tersine işlemsel adalet bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Başka bir ifadeyle, işlemsel adalet doğru

yöntem ve rehberler yardımıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarında etkilenme derecesidir; yani karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir (Sayın, 2009, s. 11). Göz ardı edilen, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavram olan işlemsel adalet boyutudur. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Irak, 2004, akt; Yelboğa, 2012, s. 172).



Şekil 1. Süreç Adaletinin Kavramsallaştırılması

Kaynak: Greenberg,1990'dan aktaran: Altınkurt, Y. *Örgütsel Adalet*. İçinde: Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Editörler Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, 2010, s. 281.

Süreç (procedural) adaleti, bireyin kendisine veya bir başkasına ilişkin kararların alınışında süreçlerin ya da takip edilen yöntemlerin doğru olup olmadığı hakkındaki değerlendirmeleri içermektedir. Örgütsel adalet uygulamalarında kararlar alınırken var olan ölçütler işlemsel adaletle ilgilidir. İşlemsel adalet işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır.

Özdevecioğlu'nun Levental'dan aktardığına göre, örgüt içinde adalet süreçlerini altı ana kural olarak belirtilmiştir. Bu kurallar aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır: (Özdevecioğlu, 2003,s.79).

Tutarlılık: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

Önyargılı olmamak: Dağıtımda veya işlemde örgüt işgörenlerine karşı ön yargılı olmama ve ayrıcalıklı davranmama kuralıdır.

Doğruluk: Verilen bilgilerin ve kararların doğruluğu ile ilgili kuraldır.

Düzeltebilme: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

Temsilcilik: İşgörenlerin, kendileriyle ilgili alınan kararlara katılmalarını sağlamak ve onlardan temsilciler seçilmesi kuralıdır.

Etik: Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin işgörenlerin etik ve ahlaki değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Genel olarak işgörenlerin örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan işlemsel adalet, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri süreçlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticilerden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak işlemsel adalet ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Franz, 2004, akt; Eker, 2006, s. 18).

İşlemsel adalet nesnel veya öznel durumlarla ilgili olabilir. Nesnel işlemsel adalet fiili veya maddi adalet ile öznel işlemsel adalet de nesnel işlemlerin algılanışı veya nesnel bir işlemin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgilidir. İşlemsel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişki çok fazla incelenmediğinden, öznel işlemsel adalet ve onun etkileri üzerinde olmuştur (Konovsky, 2000; 492; akt: Eker, 2006, s. 20).

Dağıtımsal adalet daha çok ücret artışı veya performans değerlendirme ile oluşan doyum gibi insan kaynaklı sonuç değişkenlerine etki yaparken, buna karşın, işlemsel adaletin daha çok örgüt ve yetkililerin genel değerlendirilmeleri üzerinde etkisi vardır (Greenberg, 1990, s. 407). İşlemsel adaletin daha çok sistem kaynaklı edinimleri, dağıtımsal adaletin daha çok kişi kaynaklı edinimleri ön gördüğü tezi, çalışmalarında iki faktör modeli olarak adlandırılmıştır (McFarlin ve Sweeney, 1992, s. 626). İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlar; Karar alma sürecinde kullanılan süreç ve uygulamaların “yapısal” özelliğiyle ilgilidir (structural elements). İşverenlerin karar almadan önce işgörelere söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar

alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması, alınan kararların işgörenlere tarafsız uygulanmasıdır. Bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır (Informational justice). Alınan kararlardan etkilenen işgörenlere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Günaydın, 2001; akt: Atalay, 2005, s. 16).

İşgörenler örgütlerinde işlemsel adaletsizliği algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). İşgörenler yönetimin kararları objektif ve adil bir şekilde verdiği inandıkları takdirde, örgüte bağlılıklarını gittikçe artırır, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnuniyetlerini ifade ederler, kendilerini daha çok işe verirler, daha fazla iş doyumunu ve performans gösterirler (Franz, 2004,12; akt: Eker, 2006, s. 22).

2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşimsel adalet; örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşimsel adalet, süreçleri uygulamakla görevli kişilerin, karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, süreç adaletine bağlı bir ek boyut olarak gelişmiştir (Söyük, 2007, s. 13).

Kararları düzenleyen biçimsel süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan süreç adaleti üzerinde yapılan çalışmaların ilerlemesiyle birlikte, araştırmacıların adalet algısının belirlenmesinde bir başka faktörün önemini fark etmeleriyle etkileşimsel adalet olarak isimlendirilen yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin adalet algısının oluşmasında, süreçlerin uygulanması esnasında kişilerin karşılaştığı bireylerarası etkileşimin kalitesinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmüş ve bu durum etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2008, s. 298).

Etkileşimsel adalet, bireylerarası ilişkilerin niteliğini konu edinen bir kavramdır, bazı teorisyenlere göre, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2000,s.53). Ancak, Greenberg etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin bir tamamlayıcısı olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Greenberg'e göre, edinimlerin dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan işlemsel adaletle ilişkin algılamalar, sadece şekilsel işlemlerden değil aynı zamanda başka faktörlerden de etkilenmektedir. İşlemsel adaletle ilişkin yargıları belirleyen iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi, karar alan yöneticinin karardan

etkilenen kişilere karşı içine girdiği tavırlarıdır. İşgörenler kendilerine karşı sürdürülen tavırları kurum içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise, yöneticinin aldığı kararlardan sonra yaptığı açıklamalarıdır. Alınan kararların niçin alındığı, hangi sebeplere dayandığının açıklanması ve bu amaçla işgörenlerle dostane ve dürüst bir iletişim kurulması, işlemsel adalete yönelik algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir işgören avans talebinin reddedilmesini, uygun olmayan ekonomik şartlara ve kaynakların yetersizliğine dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (İşbaşı, 2000, s. 53).

Sonuç olarak adalet algılamaları üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”. İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan yöneticilerine karşı yükselen tepkilerdir (Özdevecioğlu, 2003, s. 79).

2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet ile ilgili adalet teorileri iki boyuttan oluşmakta ve kendi aralarında da dört gruba ayrılmaktadır. Her grup işlevine göre çeşitli yaklaşımları temsil etmektedir. Reaktif içerikli teori işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı koyma veya kaçınma teşebbüslerini içermektedir. Diğer tarafta proaktif içerikli teoriler işgörenlerin adaleti sağlamak için planlamış oldukları davranışları içermektedir. Kısacası bu adalet teorileri adil uygulamaların yapılmasına yardımcı olan davranışları incelemektedir. Buna karşılık süreç teorileri ise, terfi ücret gibi çeşitli edinimlerin nasıl yapıldığına odaklanmaktadır. (Greenberg, 1987a, s. 9,10).

Bu yapılan tanımlar çerçevesinde; örgütsel adalet kuramları betimlediği, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik vuku bulduktan sonraki tepkileri incelemekte, işgörenlerin adaletsiz durumlardan sakınmaları ve uzak kalmalarını konu almaktadır. İşlemsel adalet ve onun bağlantısı olan etkileşimsel adalet ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli ortamlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtımsal adalet, reaktif özellik gösterirken, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45, akt; İçerli, 2010, s. 72).

2.1.3.1. Reaktif İçerik Teoriler (Reactive Content Theories)

Bu teoriler, işgörenlerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Bu teorilerin başlıcaları; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisidir. Söz konusu teoriler, bireylerin adil olmayan uygulamalara karşı olumsuz duygularla karşılık verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzelterek biçimde davranarak karşılaşılan adaletsizliklerden sakınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş birliği etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu yönü reaktif içerikli kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur (Greenberg, 1987a, s. 11).

2.1.3.2. Proaktif İçerik Teoriler (Proactive Content Theories)

Reaktif içerikli teoriler işgörenlerin örgüt içindeki adil ve adil olmayan dağıtımlara ve uygulamalara yönelik tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise iş görenlerin adil uygulama ve tutumların şekillenmesiyle birlikte adil dağıtımları edinmeye ilişkin gayretleri konu edinmektedir. Bunu ortaya koyan düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisine dayanmaktadır. Leventhal'a göre, işgörenler edinimlerin adil dağıtımını için aktif olarak mücadele ederler. Edinimlerin katkılarıyla doğrusal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir (Greenberg, 1987a, s. 13). Yapılan çalışmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi edinimlerin hak edenler arasında işgörenlerin destekleriyle orantılı bir şekilde pay edildiği görülmüştür. Örneğin; işgörenler arasında sosyal adaletin sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası destekler göz önüne alınmaksızın eşit olarak taksim edilecektir.(Greenberg, 1987a, s. 13).

2.1.3.3. Reaktif Süreç Teoriler (Reactive Process Theories)

Reaktif içerik teoriler; edinimlerin pay edilmelerine ilişkin adaletsiz olarak algılanan dağıtımlara kişilerin gösterdikleri tepki biçimlerine odaklanır. Bu süreç teorileri hukuk kavramına dayanır çünkü bunların temeli hukuktan gelmektedir. Hukukla ilgili araştırma yapan bilim adamları, hukuki kararların verilmesinde kullanılan metotların, toplum tarafından onaylanması ve kabul görülmesi önemli olduğunu

vurgulamışlardır. Bu teorilerin başında Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi gelmektedir. "İşlemsel Adaleti Teorisi"nde, birbiriyle anlaşamayan ve bozuşan iki taraf yani sanık ve tanık, bunların arasındaki anlaşmazlığın giderilmesini üstlenen yargıç ile problemin çözümünde kullanılan delillerin ortaya konulması ve karar aşaması. Çatışmayı çözüme kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak belirtilmiştir (Greenberg, 1987b, s. 14).

2.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri (Proactive Process Theories)

Reaktif içerik teorileri edinimlerin pay edilmelerine ilişkin adaletsiz olarak algılanan dağıtımlara kişilerin gösterdikleri tepki biçimlerine odaklanırken, proaktif içerik teorileri ise edinimlerin adil dağıtılması konusundaki prosedürler üzerine odaklanır. Proaktif süreç kuramları daha çok dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu grupta yer alan teoriler adil dağıtımların gerçekleştirilebilmesi için hangi süreçlerin kullanılması gerektiğine cevap aramaya çalışmaktadırlar.

Bu gruplandırmanın içinde öne çıkan en önemli teorilerin başında Dağıtım Tercih Teorisi gelmektedir. Bu teoriye göre, dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yetkilinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori iş görenlerin; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını belirtmektedir. Ayrıca bu teoriyi tercih etmenin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir; a) İş görenlere ve karar verenlere seçme hakkı tanıma, b) Tutarlı kurallara dayanma, c) Doğru bilgiye dayanma, d) Karar verme gücünün yapısını tespit etme, e) İşgörenleri önyargılara karşı koruma, f) İşgörenlerin itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, g) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına fırsat verme, h) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 14,15; akt: İçerli, 2010, s. 80).

2.2. İş Doyumu

İş doyumu en güncel anlamıyla, işgörenin işinden duyduğu hoşnutluktur ve örgütler için çok önemli bir kavramdır. İşgörenlerin iş doyumunu olumlu veya olumsuz etkileyen önemli değişkenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Bu adalet algısının artmasıyla işgörenlerin iş doyumlarının artacağına inanılır. İş, bir kişinin yaşamını ikame ettirmesi için gerekli olan ekonomik edinim elde edilmesinde temel bir fonksiyona sahiptir. Bundan dolayı iş birey için çok önemli bir değerdir. Bu doğrultuda, örgütsel yönetim alanında yaklaşık olarak 70 yıldır işin anlamı, işin kişi için önemi ve işin kişiye sağladığı avantajlar vb. konularda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü ise, kişinin işinden memnun olup olmadığını ifade eden “iş doyumuna” yoğunlaşmaktadır. İş doyumu ya da doyumсуuzluğu, kişinin güdülenmesi ile ilgili olduğu gibi aynı zamanda da işgörenin kendisi, işin özellikleri ve iş çevresi ile ilgili çok sayıda faktörden de etkilenerek ortaya çıkmaktadır (Eğimli, 2009: s.35; akt, Demirtaş, 2010, s. 186).

İnsanoğlu yaşamını ikame ettirebilmek için bir işte çalışma gerekliliğini her zaman hissetmiştir. İnsanların günün büyük bir bölümünü işte veya işle ilgili konulara ayırdığı düşünülürse, yapılan işin yaşam üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir. İşgörenler işlerinde ekonomik kazanç yaratırlar ve karşılığında bir ücret (hak ediş) elde ederek kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertlerinin temel ihtiyaçlarını giderirler. Bununla birlikte, iş bireylerin toplum içinde sosyal statülerini belirler. Topluma yararlı olma bilincinin oluşturulmasıyla, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler geliştirmesi gibi sosyal fonksiyonları kazandırır. Bir iş sahibi olmanın ve ortaya yeni şeyler koymanın verdiği haz ve gurur, işe başlamanın yarattığı heyecanı, başarılı olma duygusu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi psikolojik temayülleri vardır. Sahip olunan işin birey için ne anlam ifade ettiği, birey iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlar, işgörenin işinden alacağı doyumu etkiler (Çakır, 2001, 29; akt: Yıldırım, 2007, s.254).

Bir örgütün iki temel hedefi vardır: biri hizmet sunmak ya da mal üretmek, diğeri de işgörenlerin işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İşgörenlerin doyumunu sağlamak da

örgütün bir nevi çıktısıdır. Bir işgörenin örgütte var oluşunun nedeni bu iki hedefi de maksimum düzeyde gerçekleştirmektir (Başaran, 1982, s. 20; akt: Arık, 2010, s.12).

Eren (2011)'e göre iş doyumunu, işten elde edilen maddi ve manevi kazanç ile kişinin beraberce çalışmaktan memnuniyet duyduğu mesai arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın sağladığı mutluluktur. Davis (1988)'e göre ise iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyetlik veya memnuniyetsizliktir (akt: Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s.200). İşyerindeki fiziksel, bireysel, kişilerarası ve kurumsal faktörlerin, işgörenlerin iş doyumundaki artışlar ya da azalmalarla ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 32).

İş doyumunu, “bireyin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, iş doyumunu; işin kendisine, iş ortamına veya çalışma arkadaşlarına karşı hisleri, davranışları ve genel düşüncelerinin bir neticesi olarak düşünebileceğimiz bir içsel değerlendirmenin ürünüdür (Solmuş, 2004, s. 186; akt; Kılıç, 2010, s.12).

İş doyumunu, kişinin işini ya da işle ilgili hayatını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak kabul etmesidir. İş doyumunu, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar sağladıklarına ilişkin algılarının bir neticesidir (Çetinkanat, 2000, s.1). İş doyumunu, işgörenin işin farklı boyutlarına (işin özellikle kendisi, mesai arkadaşları, işte terfi etme imkânı, denetim döngüsü vb.) ilişkin gereksinme, beklenti veya isteklerinin iş tarafından karşılanmasına ilişkin algısının onda uyandırdığı bir duygudur (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s. 200). İş doyumunu bireyin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, amirlerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu yumağıdır (Akbaş, 2006, s.3).

İş doyumunu, örgütsel davranış araştırmacılarının odak merkezi olmuştur. İş doyumunu üzerindeki bu odaklamanın birinci temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz tutumların örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmesidir. Diğer bir ifadeyle; kişinin çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, edindikleri, sevinç ve üzüntüleri elbette olacaktır. İşte, bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu, işgörenlerin işlerine veya işyerlerine karşı tutumları oluşacaktır. İş doyumunu, bu tutumun merkezinde yer alan genel bir yapıdır. En basit şekliyle iş doyumunu, işgörenin işine karşı gösterdiği

genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutum ve davranışları olumlu veya olumsuz olacağından dolayı, iş doyumunu kişinin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir, şeklinde ifade etmek, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise, iş doyumsuzluğu demek doğru olacaktır. O halde, işgörenleri iş yerinde tutmanın temel faktörlerinden biri, iş doyumudur. İş doyumunu, bir işin başarılanması ile sonuçlanan olumlu bir duygusal durumdur. İş doyumuna duyulan ilginin temel nedeni, doyum sağlayan bir işgörenin daha iyi bir edimde bulunacağına ilişkin yaygın kanı olmuştur (Aydın, 2010, s, 28).

2.2.1. İş Doyumunun Önemi

Yönetim biliminin tarihsel gelişimine bakıldığında bu alanda çalışmalar yapan araştırmacıların çalışmalarının odak noktalarından birisini iş doyumunu konusu oluşturmaktadır ve buna bağlı olarak iş doyumunu ile işgörenler arasında ne kadar önemli bir ilişki olduğu unutulmamalıdır. Her ne kadar örgütler şekilsel anlamda amaç eğilimli olsa bile, bu amacı gerçekleştirecek en önemli unsur insan olduğundan, örgütteki işgörenlerin iş doyumunu da büyük önem taşımaktadır (Kayıkçı, 2004, s.87,akt; Kaya,2007). İş doyumunu, işgören ve örgüt açısından oldukça önemli bir unsur olmaktadır. Bunun nedeni ise, işgörenin doyumunun çok kısa sürede direkt olarak üretime katkı yapmasından yani etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Şayet doyum yeterli düzeyde olmasa, işgören işinde doyuma ulaşamayacağından, doyumsuzluğu nispetinde hayal kırıklığına uğrayacaktır. Hayal kırıklığına uğrayan işgören işe karşı arzusuzluk, iş yerine karşı soğukluk, devamsızlık, işini aksatma gibi üretimi etkileyen psikolojik tepkiler gösterecektir (Poyrazoğlu,1992,s.30,akt; Akbaş, 2006, s.4). Dolayısıyla örgüte canlılık ve hareketlilik kazandıran insan unsurudur. İşgörenlerine ait problemlerini çözmek örgüt sorunlarını çözmek demektir. Bu da kişileri ortak bir amaç için bir araya getirmektedir. İşgören açısından iyi olan her şey örgüt açısında da iyi olabilir. Bu perspektiften bakıldığında işgören ve işgören mutluluğu yöneticiler için yerine getirilmesi gereken kaçınılmaz bir unsurdur. Bunu sağlayan ise, örgütsel doyum ve kişisel tatminin dengede olma halidir (Şen, 2008, s.5).

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu, az problemlili, müreffeh ve üretken olmasının, o toplumda yaşayan üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum sağlamaları ile ilgili olduğu göz önüne alındığında, insan hayatının 1/3'ünden fazlasını

oluşturan çalışmalarından almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (Girgin, 2009, s. 1299).

İş yerlerindeki işgören insan ilişkileri, yaşanan olaylar, yöneticinin ve denetmenin işgörelere karşı tavırları ve davranışları, bireyler üzerinde önemli etkiler bırakabilir. İşgörelenler yaptıkları işi yetersiz bularak, ekmek parası kazanmanın dışında toplumsal ve psikolojik olarak hiçbir fayda elde edemediklerini düşündüklerinde, doyumsuzluğa, moral bozukluğuna kapılarak mutsuz ve hoşnutsuz olabilirler. Oysa, yönetim ve dış çevre, eğilimlerini insan unsuru üzerine yönlendirirlerse, işgörelenleri idare edecek şartları oluşturmuş olurlar ki, işgörelenlerin iş yerlerine çalışmanın da ötesinde daha fazla doyum almak üzere geldiklerini anlayabileceklerdir. Buna endeksli olarak örgütte verimlilik artar, çağdaş yönetim standartlarına ulaşılmış olur ve bu sonuç bireyde doyum sağlamaya ana etken olur (Çelik, 2003). Kısacası, bir örgütte işlerin iyi gitmediğine ve bozulduğuna en önemli delil, iş doyum oranının giderek azalmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır (Türkoğlu, 2008, s. 49).

İş doyumunun nasıl meydana geldiği ile ilgili pek çok yaklaşım vardır. Mortimer (1979), geliştirilmiş kuramlar çerçevesinde temelde şu dört yaklaşım üzerine odaklanmıştır:

1. İş doyumunu, işin kişinin ihtiyaçlarını karşılama düzeyine bağlıdır.

2. Bazı araştırmacılar iş doyumunun, kişinin işinden almak istediği ile aldığı arasındaki tutarsızlığın derecesine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Örneğin, bir kişinin işi için almayı beklediği ücret ile aldığı ücret arasındaki tutarsızlığın derecesi, kişinin ücreti konusundaki doyumsuzluğunu ortaya koyabilir.

3. Bir başka bir yaklaşıma göre iş doyumunu işgörelenin değerlerine, başka bir deyişle kendi refahı ile neyin ilişkili olduğuna inandığına bağlıdır.

4. Diğer bir yaklaşım, daha çok hakkaniyet kuramına dayanır. İşgörelen organizasyona kendi yaptığı katkıların getirisi olarak elde ettiklerini, diğer işgörelenlerin veya çalışan gruplarının elde ettikleri ile karşılaştırır (akt: Girgin, 2009, s.1298).

İş doyumunda önemli olan işgörelenin gereksinimleridir ve onların iş yaşamında giderilmesidir. Çünkü işgörelenin temel ihtiyaçları doğumu ile başlar, oysa değerler

sonradan kazanılır. İhtiyaçlar, işgöreni harekete geçirirler, ancak, onların içsel tepkilerini ve tercihlerini, işgörenin değerleri kararlaştırır. Tüm bireyler aynı temel ihtiyaçlara sahiptirler, ancak değer verdikleri şeyler bakımından farklılık göstermektedirler. Diğer taraftan işgörenin beklentileri ile değerleri arasında bir paralellik vardır (Balcı, 1983, s. 577).

2. 2. 2. İş Doymu İle İlgili GÜdüleme Kuramları

Örgütler içerisinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları, iş gören insanları neyin güdülediğini anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına yardımcı olmuşlardır. Güdülenme karmaşık bir kavram olduğundan, temel güdülenme sürecinde çeşitli etkenlerin rol oynadığını, değişik kuramları inceleyerek anlayabiliriz (Çetinkanat, 2000,s.10).

İş doyum kuramları, kapsam (içerik=content) ve süreç (procedural) kuramları olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kapsam kuramları, işgörenin işten doyuma ulaştıran gereksinmelerini tek tek belirlemeye çalışır. Bu gereksinmeler örgüt tarafından karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağına inanılır. Süreç kuramları ise, işgörenin işten doyumuna neden olan faktörleri ve nasıl oluştuğunu araştırırlar; gereksinme, değer, umut, algı gibi değişkenleri sınıflandırırlar. Süreç kuramlarına göre işten doyum, işgörenin görevinde elde ettiği edinimin bir sonucudur (Türkoğlu, 2008, s. 54).

Yukarıda da anlatıldığı gibi, içerik kuramları işgörenlerin daha iyi motive olabilmelerini sağlamak için işgörenlerin bireysel özelliklerini keşfederek, onlardan gerekli verimi almaya odaklanır. Süreç kuramları ise bireysel özelliklerin yanı sıra çevresel faktörleri, iş koşulları ve örgütle ilgili düşünce kavramları içermektedir. Sonuç olarak, süreç kuramları içerik kuramlarına nazaran birçok özelliği bünyesinde barındıran ve bu yönde daha bütüncül bir karakter sergilemektedir.

2.2.2.1. İçerik Kuramları

Kapsam kuramları da denilen içerik kuramları, insanları çalışmaya teşvik eden nedenleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. İçerik teorileri insanların sergiledikleri davranışlara “neden” ve “nasıl” sorularını yöneltir (Gülнар, 2007, s.170). İnsan

davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için emek harcadıkları varsayımına dayanan bu kuramların tespitine göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için çalışırlar. Kapsam kuramlarının insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının temelinde yatan neden de budur (Türk, 2007, s. 83). Özetle içerik kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanların neyin güdülediğine önem vermektedir. Dolayısıyla, bu kuramlar bireyin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren eylemleri anlamaya öncelik vermektedirler.

İçerik kuramları kapsamında aşağıdaki kuramlar ele alınacaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

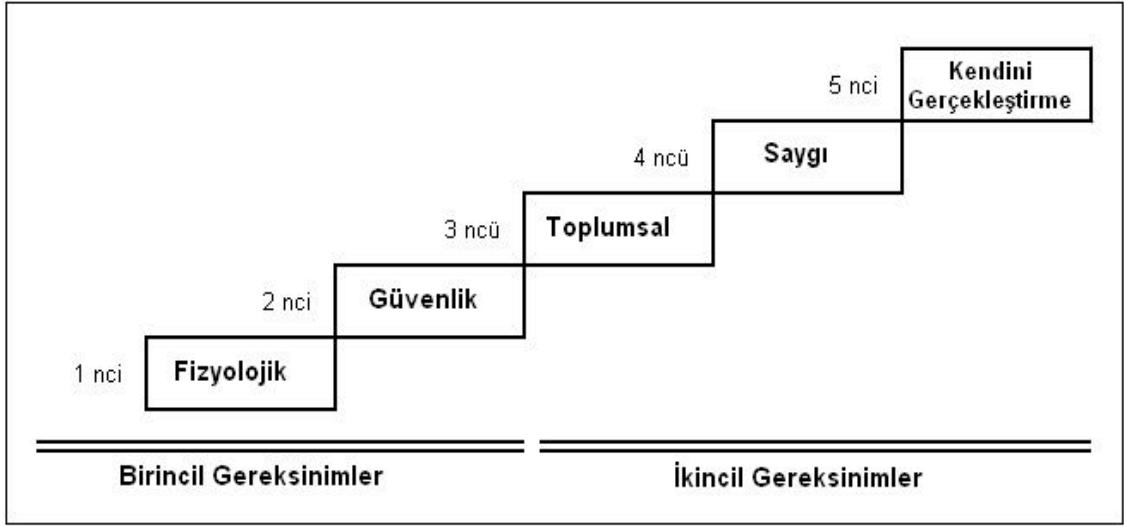
McClelland'ın Kazanılmış Gereksinimler (Başarı İhtiyacı) Kuramı

Alderfer'in Varlık – İlişki – Gelişme (V.İ.G) Kuramı

McGregor'un X ve Y Kuramı

2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen ve kullanılanlardan biri Amerikalı psikolog Abraham H. Maslow'un geliştirdiği, günümüzde de günceliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşik (düzen) içinde olduğunu öne süren kuramdır. Maslow, bireylerin gereksinimlerini beş başlıkta toplayarak konuyu açıklamıştır. Maslow, insan gereksinimlerinin aşağıdan yukarı olmak üzere bir hiyerarşi düzeni içersinde olduğunu ifade etmektedir. Maslow'a göre, insanlar daha iyi durumda olmayı arzu eder ve sahip olmadıkları şeylere de sahip olmak isterler. Giderilen bir ihtiyaç güdülenmez. Yüksek düzeyli bir gereksinimin ortaya çıkması için alt düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtmektedir (Çetinkanat, 2000, s. 12).



Şekil 2. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı. Kaynak: Ralph W.Reber, Gloria E. Terry Behavioral Insights for Supervision, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey,1975,s.33. : Akt: Aydın,(2007), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, s.87.

Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi, birinci basamakta fizyolojik ve en üst basamakta ta kendisini gerçekleştirme gereksinimleri yer almaktadır. Gereksinim sıralamasının temelinde bulunan fizyolojik ve onu takip eden güvenlik gereksinimleri, öncelikli ya da temel gereksinimler olarak da adlandırılmaktadır. Toplumsal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri de ikinci grup gereksinimleri olarak görülmektedir. İnsanoğlu yaratılış gereği olarak sürekli bir şeyler istemektedir. Bu nedenle de ihtiyaçlar, hiçbir zaman tamamen karşılanmamaktadır. Bir ihtiyaç karşılandığında, hemen ondan sonraki devreye girer. Bu da insanı sürekli teyakuzda tutan ve ömrün sonuna kadar devam eden bir süreçtir.

Birçok araştırmacının değişik sınıflandırdığı insan gereksinimleri, iki kategoride ele alınabilir. Birinci kategoride; biyolojik görevleri üstlenmiş fizyolojik gereksinimlerdir, Bunlar sağlık ve hayatı devam ettirdiğinde, insan işlevi için önemli güdüleme meydana getirir. İkinci kategoride yer alan gereksinimler ise sosyal içerikli gereksinimlerdir. Şu şekilde sıralanabilirler; kendini kabul ettirme, kendine saygı, güvenlik, sosyal kabul, sevgi, arkadaşlık, başarı ve benzer gereksinimlerdir. Bütün bu gereksinimler birer güdüleme aracı sayılabilirler (Bursalıoğlu, 2011, s.140).

Maslow'a göre, ihtiyaçlar kendi aralarında bir ilişki içerisindedir ve bireylerin yaşamını devam ettirebilme konusundaki önem sıralarına göre düzenlenmişlerdir. Bir

gereksinim ne kadar acil ise insan bilincinde diğer gereksinimlerin o kadar önüne geçer ve karşılanmak ister. Maslow'un teorisinin temelindeki gerçek şudur; alt seviyedeki gereksinimler doyuma ulaştıkça üst seviyedeki gereksinimler ortaya çıkar. Bu gereksinimler öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Çetinkanat, 2000, s.12-16).

Fizyolojik gereksinimler: Yeme, içme, uyku, nefes alıp verme ve boşaltım gibi organizmayı güdüleyen en temel gereksinimlerdir. Ancak, bu gereksinimler doyurulduktan sonra güdüleyici olmaktan çıkarlar. Bu sefer sıradaki diğer gereksinimler ortaya çıkmaya başlarlar.

Güvenlik Gereksinimi: Korunma, korku, kaygı, hastalık ve sosyal güvence gibi hissedilen gereksinimlerdir. Sağlıklı ve mutlu bireyler genellikle güvenlik gereksinimlerini karşılayan ve bu konuda doyuma ulaşan kişilerdir. Bu gereksinimler, daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler için de emeklilikten sonra bazı kaygılar örnek olarak gösterilebilir. Bu gereksinimler daha çok kanun ve yasalarla korunma altına alınarak bireylerin istifade etmeleri sağlanır.

Ait olma ve Sevgi Gereksinimi: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra bireyin toplumsal gereksinimleri olan sevgi ve ait olma gereksinimleri ortaya çıkmaya başlar. Bireyin önce ailesinden başlayarak, arkadaşları, aynı ortamda bulunduğu diğer bireyler tarafından değer verilme, sevilme, kabul görme gibi ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlar. Hemen hemen her birey insan olarak, bir eşi, çocukları, arkadaşları olmasını, toplum içinde kabul gören bir yere sahip olmak ister. Bu gereksinimleri karşılanmadığı zaman kişiler yalnızlık ve itilmişlik acısını hissederek mutsuz olurlar.

Saygınlık Gereksinimi: İnsanlar sevmenin ve sevilmenin dışında kendilerine saygı duyulmasını da arzu ederler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ardından sevgi ve aidiyet (ait olma) ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi duyarlar. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı (itibar) görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır. Bu aşamada tanınma, prestij sahibi olma, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi gereksinimler yer almaktadır (Onaran, 1981, s. 15).

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Beşincisi olan kendini gerçekleştirme gereksinimi hiyerarşinin en üst basamağında yer alır. Bu gereksinim kendisinden daha önce olan bütün gereksinimlerin doyumundan sonra ortaya çıkar. Her insan belirli alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır. Bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil aynı zaman da ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır (Eren, 2011, s. 537). Kendini gerçekleştirmenin anlamı çok fazla tartışma konusu olmuştur. En basit ifadeyle, kendini gerçekleştirme, kişinin olmak istediğini olması arzusu yaşamdaki yapmak istediklerini gerçekleştirmesi ve kişisel potansiyel ve yeteneklerinin farkına varmasıdır. Başkalarının ilgisini çekecek konulardan spor, politika, akademik çalışmalar, aile, hobiler veya iş gibi daha farklı konulardan birisi ile giderilebilir (Günbayı, 2000, s. 28).

Eğitimciler açısından bakıldığında, kendini gerçekleştirme gereksinimi eğitimcileri olabileceklerinin en iyisi olmaya teşvik eder. Bu gereksinim diğerlerine göre daha az sıklıkla ortaya çıkmakta ve bunun nedeni de birçok kişinin alt basamaktaki gereksinimlerle ilgili endişelerinin devam etmesidir. Buna rağmen Maslow açıkça okul gibi örgütlerin gereksinim doyumunda en üst basamaklarda yer almaları gerektiğini ve bunun nedeni olarak da kendini gerçekleştirmeyi en iyi icra edebileceklerin öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler olduğunu savunur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 130).

Maslow'un gereksinimler sıra düzeni kuramı çıktığı günden beri çok eleştirilmektedir. Maslow'un hiyerarşisi oldukça basit bir yapıya sahiptir ve buna göre ortalama bir insan ancak % 10'unu gerçekleştirmektedir. Çünkü her birey beş ihtiyacının hepsini sırayla karşılayamaz. Ancak Maslow'un teorisi üç önemli katkı sunmaktadır. Birincisi, yöneticilerin etkili olumlu destekleyiciler sağlamasına yardımcı olacak önemli ihtiyaç kategorilerini ortaya koymaktadır. İkincisi, alt basamaktaki ihtiyaçların üst basamaktaki ihtiyaçlardan önce mutlaka karşılanması gerekir. Üçüncüsü, Maslow yöneticilerin, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır (Şimşek vd, 2003, s.138).

Maslow'a göre, karşılanmamış bir gereksinim güdülemez. Birey örgüt düzeninde üst sıralara doğru çıktıkça ve gereksinim hiyerarşisinde de yükseldikçe kendisini güdüleyen durumlar da değişir. Maslow'un ifadesinde de anlaşıldığı gibi

bireyin örgüt içerisinde statüsü değıştikçe gereksinim güdülemeleri de değışir (Aydın, 2010, s. 23).

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a. Birlikte iyi çalışılan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5. Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlarına ulaşma d. Örgütte ilerleme

Şekil 3. Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin örgütlere uygulanması. Kaynak: Steers ve Porter 1991:35; Akt: Çetinkanat, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, s. 15.

Bazen bir ihtiyaç bir üst basamakta yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. Belirli oranda insanın içinde bulunduğu şartlara, kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların öncelik sırası değışebilir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde tatmini etkileyen veya sınırlayan başlıca etmenlerden birisi toplumsal çevredir. Bu bağlamda, bir iş ortamında, işgörenlerin kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçların bir bölümü, toplumsal çevrenin ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değışiklik gösterebilir. Şu halde, ihtiyaçları sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, gruptan gruba ve hatta kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Eren, 2011, s. 540)

İnsanların ihtiyaçlarını tatmin etmeleriyle alakalı olarak belki de en kolay söylenebilecek şey, insanın yeryüzünde yaşamaya başladığı günden beri daima gündemde olan ve bugün de yeryüzünde hakim ihtiyaç diyebileceğimiz fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının hayatın devamı açısından taşıdığı önemdir. Tarih bu önemin mücadeleleri ile doludur. Ekonomik sistemlerin vaadi de bu önemi gerektiği gibi

algılamak ve değerlendirmek üzerine kuruludur. Bu nedenle kaynaklar, kaynakların nasıl kullanılacağı, örgütler, işletmeler ve birey, hep bu eksen etrafında ele alınmaktadır. Birey ve işletme sahiplerinin yönlendirildikleri ufuk da budur. Hep o iki kavramın büyüyle dönüyor dünya: İhtiyaçlar ve doyum (Genç, 2003, s. 23-24)

Cherrington'e (1991) göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçları evrenseldir ve belli bir düzene göre düzenlenmiştir. Karşılınmayan gereksinimler kişileri bu gereksinimlere odaklamalarını sağlar. Üst basamaktaki gereksinimlerin algılanması ve elde edilmesi için alt basamaktaki gereksinimler büyük ölçüde karşılanması gerekir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 131).

Sonuç olarak, insanoğlunun ihtiyaçları sonsuzdur ve yaşadığı sürece devam etmektedir. Şayet insanın doyumunu tam olarak sağlanırsa, o zaman mücadele etmenin ve yaşamın bir gayesi olmaz. İnsanoğlu yaşadığı sürece yeni ihtiyaçları ortaya çıkmaya devam eder. Karşılınan ihtiyaçlar, yeni başka ihtiyaçları doğurur. Bu ve buna benzer teorilerle ihtiyaçları sınırlamak hatalı olur. Maslow'un önerdiği ihtiyaçlar hiyerarşisinin herkes için geçerli olmadığını gösteren örnekler bulmak mümkündür. Bununla birlikte, normal koşullarda, bazı ihtiyaçların karşılanması herkes için öncelik taşıdığı da bir gerçektir. Dolayısıyla insanın temel ihtiyaçlarını belirlemede özellikle yöneticiler için bir yol gösterici olabilir.

2.2.2.1.2. Herzberg'in Güdüleme Kuramı

Herzberg ve arkadaşları (Mausner, Synderman) üniversite öğrencilerinin yardımlarını da alarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kurama göre, insanın işyerinde kötümser, isteksiz olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni huzurlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin olması doyuma pozitif katkı yapmaktadır. Diğer taraftan bunların olmaması, negatif bir durum yaratmakta ve doyumсуuzluğa yol açmaktadır (Eren, 2011, s. 544).

Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh bölgesinde yaptıkları bu araştırmada muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz

etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum veya güdüleyiciler olarak adlandırmıştır. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumları da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırmıştır (Çetinkanat, 2000, s.18).

Bu görüşmeler sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

1.İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrıdır.

2.İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır, iş doyumsuzluğu değildir.

3.Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıttı iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir (Aydın, 2007, s. 93).

Herzberg ve arkadaşlarının kritik olay diye isimlendirdikleri bir prosedürle yaptıkları görüşmeler sonucunda gerekli veriler toplanmış ve bazı etkenler elde edilmiştir. Öncelik sırası olmayan bu etkenler, Koruyucu etkenler (ücret, çalışma koşulları, denetçiler, örgüt politikası, örgüt imkanları) ve güdüleyiciler (başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma, ilerleme, statü) olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Güdüleyiciler doyuma yol açan ve işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir, koruyucular ise doyumsuzluğa yol açan ve işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir (Eren, 2011, s. 544).

Herzberg ve arkadaşlarının anlatmaya çalıştıkları husus hijyen (korucu) etkenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin sebep olduğu doyumsuzluk sonuçlarının işgörenin işinde, amirlerinden, kurumdan soğuyup nefret duymasına yol açacağı endişesidir. O halde sınırı aşmadan özen gösterilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen etmenlerde sağlanan artışlar işgöreni teşvik etmeyecektir. Bunlar sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için özendirici olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, hijyen etmenler sağlandıktan sonra teşvik edici ve doyum sağlayan koşullarda yapılan her türlü iyileştirme işgöreni güdüleyici bir rol üstlenecektir. Sonuç olarak, her iki cins faktör grubu güdülemede ayrı bir yere sahiptir (Eren, 2011, s. 545).

İnsanları güdüleyen, diğer bir deyişle işlerinde motive eden güdüleyici faktörlerin yüksek olması iş doyumunu sağlamaktadır, bu faktörlerin eksikliği ise iş doyumunu engelleyecektir, fakat doyumsuzluk da görülmeyip orta durumda olmayı sağlayacaktır.

Herzberg'e bu kuramında birçok eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştirilerin başında Herzberg'in koruyucu etkenler (hijyen etkenleri) olarak sınıflandırdığı faktörlerin bazı kişilerde güdüleyici özellik gösterebileceği yönündedir (Türkoğlu, 2008, s. 59). İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilir. Örneğin; Sundstrom'a göre, fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş doyumunu etkileyebileceği bulunmuştur (Schult ve Schultz 1990:325, akt. Çetinkanat, 2000, s. 20).

Yine Schult ve Schultz (1990:325)'un belirttiğine göre ücret gibi dışsal bir etken, iş doyumunu ile olumlu bir ilişki göstermektedir. Eleştirilere rağmen, Herzberg kuramı, işteki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve çalışanları güdülemedeki etkileri ile ilgilenmeye yardım etmiştir. İş yeniden düzenlenerek, güdüleyici etkenler en üst düzeye çıkarılabilir. Herzberg kuramından kaynaklanan bu çalışmalara iş zenginleştirme denmektedir. İş zenginleştirmenin amacı, bireysel gelişme ve ilerlemenin artması, sorumluluk, tanınma, diğer bir ifadeyle, güdüleyici etkenlerin doyumudur. İş zenginleştirme iş doyumuna yeni kaynaklar ekler. Sorumluluk, otonomi ve kontrolde artışa neden olur. İş zenginleştirme yaklaşımı işteki sorumluluğu üç alana ayırır. Planlama, yapma ve kontrol. İş zenginleştirme güdülemede ve diğer gelişmelerde artışa neden olur (Çetinkanat, 2000, s. 21).

2.2.2.1.3. McClelland'ın Üç Günü Kuramı

McClelland adlı düşünür ve arkadaşları insan ihtiyaçlarını kendilerince üç grupta toplamışlardır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır. McClelland'a göre, bu ihtiyaçların daha çok Sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşır. Ayrıca bu ihtiyaçlar, hem birey, hem de toplum ve millet yaşamında önem taşımaktadır. McClelland kuramı, insanların gereksinimlerini kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendikleri ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. Kişiler kendi branşlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve hislerinin altında başarılı olma ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 2011, s. 555).

McClelland, az gelişmiş ülkelerde başarının ekonomik kalkınmaya yönelik etkisini incelemiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır. Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı ilişki vardır. Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi

edinmek için eski kültürlerin literatürü incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Şimşek vd, 2003, s. 141).

McClelland'a göre, eğer bir insan, vaktini nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile yakından ilgilenmektedir. Aksi durumda bu iş için zaman harcamaz. Eğer zamanını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, o kişi topluma bağlılık kavramıyla ilgilidir; eğer patronunun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güç (erk) kavramıyla ilgilidir (Türk, 2007,s. 87). David McClelland çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdüden söz etmektedir. Bunlar; a) Başarma ihtiyacı, b) İlişki kurma ihtiyacı, c) Güç ihtiyacı.

Başarma gereksinimiyle hareket eden kişiler, başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çabalarlar. Bir şeyi daha önce yapılandan daha iyi ya da daha etkili yapmayı arzularlar. Bu kişiler kişisel sorumluluk kullanabilecekleri ortamlar ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin geribildirim alacakları ortamları tercih ederler. Böylece gelişme gösterip göstermediklerini öğrenebilirler. Başarma duygusu yüksek olan kişiler, kendileri için mücadele etmeyi gerektiren hedefler çizerler.

Yapılan araştırmalar sonunda, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun kişiden kişiye farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Örneğin başarı güdüsü yüksek, güç (erk) güdüsü orta düzeyde ve bağlanma (ilişki) güdüsü düşük işgörenle, bağlanma (ilişki) güdüsü yüksek, güç (erk) ve başarı güdüsü düşük bir işgörenin güdülenmesi farklı olacak ve değişik bir yönetimsel yaklaşım gerektirecektir (Türk, 2007, s. 87).

Belli işlerin işe uygun şekilde güdülenmiş bireyler tarafından daha iyi yapıldığının bilincinde olmak, yöneticilere, özellikle işe alma ve görevlendirme aşamalarında büyük fayda sağlar. Mesela bir iş daha ziyade hesaplı risk alma ve etkin amaç belirleme çabası gerektiriyorsa, başarı odaklı işgören bu işi, güç odaklı veya beğenilme odaklı işgörenden daha iyi yapacaktır. Benzer şekilde işin başarılması işbirliğine bağlıysa, bu işi en iyi yapacak kişi, kabul görmeyi en çok isteyen işgördendir. Eğer iş, diğer işgörenleri etkilemeyi ve onları yönlendirmeyi gerektiriyorsa, güç odaklı işgören daha başarılı olacaktır.

Birey işinde başarılı olmayı çok istediği halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku, endişe ve çekingenlik duymaktadır. Bu nedenle, bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerden alıkoyacaktır. McClelland'a göre, başarıya odaklanmış bireylerin ortak özellikleri şunlardır (Eren, 2011, s. 556).

Bireyi başarılı olmaya iten husus, başarı neticesinde kazanacağı içsel ödüllerden yani başarının ona sağladığı kişisel doyumdan kaynaklanmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir. Başarılı olmak için teşebbüste bulunan birey kişisel (öz) güven ve sorumluluk yüklenerek sorunu çözmekten hoşlanır. Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın sebep olabileceği tehlikeleri de göz önünde bulundurarak kendisi için üst basamakta ve zor sayılabilecek amaçlar yerine ortak ağırlıklı amaçlar saptar. Başarılı olduğu halde bunu değerlendirecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansımadan (feedback) sağlamaktadır.

2.2.2.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow ve Herzberg'in çalışmalarından sonra, onların teorilerini geliştirmiş ve kendisinin "Varlığı sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme ihtiyaçları teorisini oluşturmuştur. VİG (ERG- Existance, relatedness ve Growth) kuramına göre bazı iş görenler bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları aradıklarını bulamadıklarında hayal kırıklığına uğrarlar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamadıkları zaman, diğer basamaklardan birine dönerek tüm mücadelelerini onun üzerinde yoğunlaştırırlar. ERG kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Alderfer, insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini vurgulamaktadır (Şimşek, 2007, s. 219).

Sonuç olarak, Alderfer, Maslow'un beş ayrı düzeydeki hiyerarşi yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiş ve üçe indirmiştir. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

1. Varlık Gereksinimleri: En alt düzeyde fiziksel yaşamı devam ettirmeyle ilgili olan bu gereksinimler, yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini

kapsar. Bir işgören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir (Çetinkanat, 2000, s. 16).

2. İlişki Gereksinimleri: Bireyin, diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları içerir. İşte, mesai arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da diğer arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (Çetinkanat, 2000, s.17).

3. Gelişme Gereksinimleri: Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli bir şekilde yaratıcılığını geliştirerek, potansiyelini açığa çıkaracak biçimde etkileşimlerini içerir. Bir bireyin sahip olduğu kapasiteye ulaşması için güdülenmesi ile ilgilidir. Bu gereksinimin giderilmesi, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine vesile olur ve yeni yetenekleri ortaya çıkarır. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar (Çetinkanat, 2000, s. 17).

Fiziksel olarak insanın hayatta kalması, yaşamını devam ettirebilmesi ve neslini sürdürmesi için gelebilecek her türlü tehlikeden uzak durup güvence içinde yaşamalıdır. Bulunduğu toplumda başka kişilerle hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmesidir. İnsanın içindeki gizil güç ve becerisini geliştirme bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmak aynı zamanda ortaya çıkan yeni gelişme gereksinimlerini doyurmaya ilişkindir.

Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Kuramı
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Değer İhtiyacı	
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	Varolma (Existence) İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması Kaynak: Eren,(2011) Yönetim ve Organizasyon, s,542.

Şekil 4'te görüldüğü gibi Alderfer'in var olma (existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı Maslow'da sevgi ve ait olma başlığı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı ise Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

ERG (V.İ.G.) kuramına göre, ayrılaşma, daha az somut olan amaçları elde edemeyenler, daha nesnel amaçlara yönelirler. Literatürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde becerilerini kullanması konusunda sürekli olarak engellenen bir kişinin bir süre sonra gelişme ihtiyacından vazgeçerek ait olma ihtiyacını ön plana çıkartması buna örnek olarak verilebilir (Ataman, 2001, s. 443). İkinci farklılık ise, Alderfer'in aynı anda birden fazla gereksinimin etkin olabileceği görüşüdür. Erg (V.İ.G.) kuramı ile ilgili araştırmalarda, Maslow'un beş gereksiniminin üç kümede incelenebileceğinin ve aynı anda üç gereksinimin güdülenmiş davranışta etkili olabileceğini desteklemektedir (Çetinkanat, 2000, s. 17-18).

2. 2. 2. 1. 5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Bir işletme açısında en değerli varlıklar olarak kabul edilen kaynakların başında insan kaynakları gelmektedir. Bu kaynakları işletmelerin amaçları doğrultusunda olumlu ve etkin şekilde kullanmak oldukça zor ve o kadar da karmaşık bir iştir. Bu olguyu fark eden McGregor, bu kaynaklardan en yüksek verimi alabilme ve en iyi şekilde yararlanmanın nasıl olacağı konusunda araştırmalar yapmıştır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 22).

McGregor, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına dayanarak X kuramı (geleneksel yönetim- denetim görüşü) ile Y kuramı (bireysel-örgütsel amaçların kaynaştırılması) adını verdiği iki kuramı geliştirmiştir. Bu iki kuram, yönetim bazında iki karşıt görüş niteliğini taşımaktadır. X görüşüne göre insan genellikle işi sevmez, mümkün olduğunca işten kaçır. Bu yüzden insanların çoğu, örgüt amaçlarının elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, cezayla korkutulmalıdır. İnsan genellikle yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, nadiren çalışma ve iş yapma hissi duyar ve öncelikli aradığı şey güvenliktir (Sabuncuoğlu, 2003, s. 23).

Diğer taraftan McGregor'un ileri sürdüğü Y kuramına göre insanın güdüleri hiyerarşik bir düzene göre sıralanmıştır. Örgütte çalışan bir insan alt düzeydeki ihtiyaçları bir ölçüde karşılandıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmenin yegâne yolu dışarıdan denetimle müdahale etmek ya da cezalandırmak olmamalıdır. İnsanlara sorumluluk duygusu aşılarak amaçlara inandırılırlarsa kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler. Yapılan işin sonunda bir ödül kazanılacaksa bu, amaçlara bağlanılır. Amaçların en önemlisi de insanın kendi benliğini gerçekleştirmesidir (Onaran, 1981, s. 22). X kuramının temel ilkesi, örgütte yetkiyi kullanma yönüyle yönetme ve denetlemedir. Y kuramının temel ilkesi ise örgütte kaynaşma ve bütünleşmedir (Balci, 1985, s. 41). Y teorisi daha çok işyerindeki insan ilişkilerine önem verirken; X teorisi yönetim mekanizmasına önem vermektedir.

X teorisi insanı ussal- ekonomik insan açısından değerlendirmeye tabi tutarken, Y teorisi psikolojik ve öz gerçekleştirim açısından ele almaktadır. Çelik, (2010) X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi maddeler halinde değerlendirmiştir.

X teorisinin varsayımları:

- İş ve çalışma insanların çoğu için hoş gitmeyen durumlardır.
- İnsanların çoğu sorumluluk almaya istekli değildir.
- İnsanların ekseriyeti örgütsel problemleri çözme konusunda yetersizdir.
- Motivasyon yalnızca fizyolojik ve güven orantılı oluşur.
- İnsanların çoğu yakından izlenmek ve örgütsel hedeflere varmak için sıkça denetlenmek ister.

Y teorisinin temel varsayımları:

- Şayet uygun koşullar hazırlanırsa, iş de herhangi bir oyun gibi bir şey olur.
- İnsan uygun koşullar sağlandığında sorumluluk altına girmek ister.
- Örgütsel problemleri çözmeye gerekli yaratıcılık potansiyeli insanlar arasında genişçe dağılmıştır.
- Motivasyon sadece fizyolojik ve güven düzeyinde gerçekleşmez aynı zamanda sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeyinde de oluşur.

- İnsanlar gerektiği gibi motive edilirlerse, kendi kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir (Çelik, 2010, s. 80-81).

X ve Y kuramları Sabuncuoğlu, (2003, s. 25) tarafından karşılaştırılarak, iki kuram arasındaki temel farklılıklar tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. X ve Y Kuramlarının Karşılaştırılması

X	Y
1-Birey pasif ve statiktir	1-Birey aktif ve dinamiktir
2-İş görenler suçlanır	2-Yöneticiler suçlanır
3- Ekonomik güdüler	3-Sosyo- psikolojik güdüler
4-Dış denetim	4-Kendi- kendine yönetim ve denetim
5- İşletmenin amaçlarına göre yönetim	5-Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
6-Karar organı yöneticilerdir	6- Kararlara katılma söz konusudur
7-Katı ve sert otorite	7-Yumuşatılmış ılımlı otorite

Yukarıdaki tablo 1’de görüldüğü gibi X ve Y kuramları yönetim anlayışında birbirine zıt yaklaşımları ortaya koymaktadır. X kuramı, tamamen işletmenin amaçlarına yönelik katı ve sert otoriteli bir yönetim şeklini savunurken, Y kuramı, bireysel ve örgütsel amaçlara göre tanzim edilmiş daha yumuşak ve ılıman bir yönetim getirmiştir. X kuramının işgörenleri suçlamasına karşılık Y kuramı işteki randımsız çalışmanın sorumlusu ve suçlusu olarak yöneticileri işaret etmektedir.

Öğretmenlerin okul ve sınıf içerisindeki hareket ve davranışlarını X ve Y teorileri kapsamında ele alınıp incelenebilir. Sınıf içi iletişimde X kuramı varsayımlarını dikkate alan öğretmenler ekseriyetle öğrencilerin davranışları üzerinde yoğunlaşırlar. Öğrencilerin büyümesi ve gelişmeleri onlar için ikinci plandadır. Bu gruba giren öğretmenler, öğrencilerin kapasitelerini statik, gelişme göstermez ve etkisiz kabul etmektedirler. Öğrencilerin yetersizliklerini iki farklı öğretim şekline birini yeğleyerek gidermeye çalışırlar. Bu yaklaşımlar katı ve ılımlı yaklaşım öğretme yaklaşımları olarak ifade edilmektedirler. Katı yaklaşım otoriter ve öğretmen odaklı

öğretim metotları ile öğrencileri öğrenmeye zorlamayı kapsar (Davies,1971, akt; İpek, 2010, s. 121).

Öğrencilerle ilişkilerinde Y teorisi varsayımlarını temel alan öğretmenler, öğrencilerin potansiyel yeteneklerinden ziyade gelişim ve büyüme potansiyelleriyle yakından ilgilenirler. Bu öğretmenler öğrencilerine eğitim esnasında statik bir veri olarak değil, ele alınıp geliştirilmesi için işlenmesi gereken bir değişken olarak bakarlar. Bunlar değişim ve yeniliğe her zaman açıktırlar. Öğrencilerini çalıştırmaktan büyük zevk duyarlar. Bu bağlamda öğrencileri yeteneklerini açığa çıkarıp gelişme gösterdiklerinde, kendileri yaptıkları çaba ve gayretleri sonucunda işlerinde doyum sağlarlar (Davies,1971, akt; İpek, 2010, s. 122).

2.2.2.1.6. İçerik (Gereksinim) Kuramlarının Karşılaştırılması

Bu kuramlar güdülenmenin kaynağı olarak yüksek düzeyli gereksinimlerin önemi üzerinde durmuştur. ERG (V.İ.G.) ve Kazanılmış gereksinimler kuramı, Maslow ve Herzberg kuramına göre, bireylerin kendi gereksinim yapılarını tamamlamadaki farklılıklarını daha çok vurgulamış ve bireysel gereksinimlerin herkeste temel olarak aynı olduğunu savunan görüşlere göre daha fazla araştırma ile desteklenmişlerdir. McClelland, yönetsel başarı ile yetiştirme ve işe dikkatli eleman seçiminin kazanılmış gereksinimlerle ilişkili olma olasılığını göstermektedir (Çetinkanat, 2000, s. 24).

McGregor ise insanın doğasına ilişkin iki görüşü yansıtmaktadır. X ve Y kuramı adı verilen ve birbirine zıt iki görüşü savunan bu kurama göre Y kuramını temsil eden yüksek düzeyli gereksinimlerin (başarı, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi) X kuramını temsil eden düşük düzeyli gereksinimlerden (fiziksel, güvenlik vb) daha çok motivasyon sağladığına vurgu yapmaktadır. Gereksinim kuramlarının karşılaştırması Şekil 5'te verilmiştir.

Gereksinim Kuramlarının Karşılaştırılması:

Maslow:	Alderfer:	Herzberg:	Mc Clelland:	McGregor:
Gereksinim Hiyerarşi Kuramı	V.İ.G. Kuramı	İki Etken Kuramı	Kazanılmış Gereksinimler Kuramı	X ve Y Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Başarı (nAch) Güç (nPow)	Y Kuramı
Saygınlık	İlişki		İlişki / Bağlılık (nAff)	
Sevgi ve Ait Olma	Varlık	Koruyucu		X kuramı
Güvenlik Fiziyojik				

Şekil 5. Gereksinim Kuramlarının Karşılaştırılması. Kaynak: Bartol ve Martin 1991:455.Akt: Çetinkanat, (2000),*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu*, s.23.

Bu modelleri kullanmak isteyen yöneticilerin, çalışma koşullarını ve işin yürütülmesi için diğer etkenlerin doyurucu olup olmadığını çok iyi analiz etmesi gerekir (Çetinkanat, 2000, s. 24). Üst düzeyli gereksinimler genellikle psikolojik kökenli olup, tam olarak doymu genellikle imkansız olmakla birlikte, doymu içsel ve bireyin kendisine bağlıdır. Alt düzeyli gereksinimler ise ücret, ek imkanlar ve çalışma koşulları gibi dışsal güdüleyiciler tarafından karşılanırlar. Böylece yöneticiler, iş görenlerin yüksek düzeyli gereksinimlerini kendi kendine doyurabilecekleri olanakları sağlayarak uzun süreli, psikolojik olarak sağlıklı bir örgütsel iklimi yaratabilirler. Böyle bir iklim, doyum için genişleyen avantajlarla, ekonomik koşullarda eşitlik ve zorlanmayan rekabetle sınırlandırmayı içerir (Çetinkanat, 2000, s. 24).

Aslında örgüt ortamında iş görenlerin değişik gereksinimleri ele alınırken, örgütsel davranışa durumsallık yaklaşımı uygulanmalıdır. Durumsallık yöntemi değişik kişilerin, değişik gereksinimleri olduğu, hatta aynı kişinin değişik zamanlarda, değişik gereksinimleri olabileceğini, bu nedenle de güdülemenin belirli bir zaman ve yerdeki durum ve koşullara bağlı olduğunu kabul eder (Davis, 1982, s. 72, Akt; Günbayı, 2000, s. 8).

2.2.3. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kişilerin hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel

sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Bilişsel kuramlar olarak da adlandırılan süreç kuramları temel insan gereksinimlerinin yanı sıra güdülemeyi etkileyen psikolojik süreçler ve güçler üzerinde odaklanır. Düşünme sürecinin güdülenme ile ilişkisi üzerinde durduklarından bu kuramlara süreç kuramları denir. Süreç kuramları yöneticilere gereksinim (içerik) kuramlarından daha faydalı olabilir; çünkü bu kuramlar güdüleme teknikleri üzerinde daha iyi bir rehberlik koşullarını sunmaktadır (Armstrong, 1993:161, akt.: Günbayı, 2000,s.38). Güdülemede beklenti, denklik ve amaç-saptama olmak üzere üç temel bilişsel kuram vardır.

Bu bölümde aşağıdaki kuramlar ele alınacaktır.

Vroom'un Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı

Locke'nin Amaç Kuramı

Pekiştirme Kuramı

Sosyal Öğrenme Kuramı

2.2.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı psikologların çalışmalarına dayanmakta olup, insanı düşünen ve yaşamında geleceğe ilişkin olaylar konusunda inanç ve beklentilere sahip varlık olarak kabul eden psikologlar tarafından ortaya atılmıştır (Aydın, 2007, s.99). Beklenti kuramı, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarına dayanarak, klasik iktisat kuramları esas alınmak suretiyle Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre; işgörenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Çaba iş görenin bir güç tarafından eyleme geçirilmesi demektir (Çetinkanat, 2000, s. 25).

Bireyin motive olabilmesi için sadece bir iş ya da arzu edilen şeyin yerine getirilmesi neticesinde bir ödülün var olduğunu bilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda ödüle kendi değer yargıları içinde, verdiği değer de çok önemlidir.

Beklenti teorisinin esas katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi tanımlamasıdır (Şimşek vd, 2003, s, 145).

Vroom'un beklenti teorisi, bireyi neyin güdülediğini değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur. Bu bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından ve sonlandırılışına kadar devam eden faaliyetlerdeki değişkenleri tanımlar. Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almaktadır. Bunlara göre farklı bireyler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ancak hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır. Beklenti kuramı örgütsel davranışların sebepleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eren, 2011, s. 567-568).

1.Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte tanımlanır ve yönlendirilir.

2.Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey istediği ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.

3.Varsayım, insanlar bir takım ödüller arasından arzularına ve algılarına bağlı olarak seçim ve tercih yaparlar. Her ödüle karşı aynı duyarlılığı göstermezler.

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle gereksinim arzuları zaman içinde değişebilmektedir. Yani insanın beklentileri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir. Tüm sorunlara rağmen bu kuram yöneticilerin, işgörenlerin amaçlarını dikkate almaları, ödül ve cezalandırma dağıtımına dikkat etmeleri gerektiğini vurgular.

2.2.3.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter isimli düşünürler, Vroom'un Beklenti Kuramını örnek alıp, doyumla üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu sayıtlısından hareket ederek bir model geliştirmişlerdir. Onlara göre, “doyumla üretkenlik arasındaki ilişki, ödül değişkeni ile kurulmaktadır”. Bu modelde doyum, gerçek ödüllerle, algılanan hak edilen ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Şayet, gerçek ödüller arzulanan ödülleri aşarsa, doyum sağlanmış olur. Aksi olursa, doyumsuzluk olur. Geliştirilen modelde,

güdüleme konusunda işgören sorumlu tutulmaktadır. Örgütün etkin kılınmasına karşın, sorumluluğun büyük bir kısmı iş görene aittir. Lawler ve Porter modeli doyumla performans arasındaki ilişkiyi ve ödül değişkenini vurgulayan bir yaklaşım olarak ele alınabilir (Aydın, 2007, s. 97).

Lawler ve Porter, Vroom kuramına güçlendirici bazı katkılar yapmışlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun doyumunu etkileyen ödüllendirme adalet algısına ilişkindir. Diğer bir ifadeyle, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte, başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz olarak etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini ileri sürmektedirler. Diğer bir deyişle, işgörenin içinde bulunduğu örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2011, s.575).

Vroom'un beklenti teorisinden farklı olarak bu modelde arzu ve çabanın her zaman beklenen başarıyı getiremeyeceği belirtilmektedir. Bireyin gerekli bilgi ve donanımına sahip olması ile örgütün kendisine biçtiği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması da bu noktada önem kazanmaktadır. Belirli bir ödülü algılayan ve belirli bir çaba karşılığında bu ödüle ulaşacağını düşünen herkes çaba gösterecek ancak herkesin çabası aynı başarıyla sonuçlanmayacaktır. Rol çatışmaları, bilgi ve donanım eksikliği bireyin başarısız olmasına neden olur (Ataman, 2001, s. 447).

Lawler ve Porter modeli geleneksel düşünceden farklı olarak başarının doyumunu sağlayacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda doyum başarıyı değil, başarıdan sonra elde edilecek ödüller ve bunların eşit olarak algılanması doyumunu sağlayacaktır (Ataman, 2001, s. 448). Kuram, bir örgütte düşük başarılı, fakat aradığını bulmuş, doyuma ulaşmış kimselerin olabileceğini, yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş iş görenlerinde olabileceğini göstermektedir.

2.2.3.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik (denklik) kuramında; güdülenmenin, bireyin çalışmalarında harcadığı çabalarla iş sonucunda elde ettikleri edinimler (çıktılar) arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımda en yaygın kabul edilen görüşler Adams'ın denklik kuramıdır (Çetinkanat, 2000, s. 27).

Adams'ın formülüne göre insanlar, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri ödülleri, diğer insanların aldıklarıyla karşılaştırırlar. Literatürde yer yer girdi yerine katkı, çıktı yerine de ödül terimlerinin kullanıldığı da görülmüştür. Beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim, iş için girdilerdir. Çıktılar ise, ücret, statü ve işin düzeyidir. Birey bu karşılaştırma sonunda eşitlik görürse, kuram bireyin performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik varsa, burada haksızlık vardır. Adams'a göre, dengesizlik bireyin bu karşılaştırmaları yapmasına neden olmakta, bu da işgörenlerin gösterdiği çabaya yansımaktadır (Çetinkanat, 2000, s. 27).

Adams'ın Eşitlik Kuramının dayandığı temel nokta; bireyin referans olarak belirlediği ve kendine aynı statüde gördüğü, kendi örgütünde başka bir iş görenle ya da başka bir örgütte kendi durumunda olan iş görenin durumu ile kendisini karşılaştırması ve farkına vardığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Bu durum aşağıdaki gibi kategorize edilebilir:

Kazanım (kendisi) < Kazanım (referans)

----- = -----

Katkı (kendisi) > Katkı (referans)

İşgörenin algıladığı eşitsizliğin büyüklüğü, davranışının da belirleyicisi olmaktadır. İşgörenin, katkısına oranla kazanımının az ya da çok olması durumunda aşağıdaki tutum ve davranışlar ortaya koyabilir (Altinkurt, 2010, s. 279):

- Çaba düzeyini değiştirebilir,
- Kazanımının eşitlenmesini talep edebilir,
- Düşüncesini değiştirebilir,
- Kendine eşit kabul ettiği (referans) başka birini seçebilir,

- Kendini eşit gördüğü kişinin kazanımlarını etkilemeye çalışabilir,
- Kendi bulunduğu ortamı ya da durumu değiştirebilir,
- Örgüte karşı güven düzeyi değişebilir,

Yöneticiler, işgörenlerin kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarının farkında olmalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya özen göstermelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik oluşturuyorsa genel anlamda güdülenmeyi bozucu bir etki yaratır. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktılarını dengede tutarak iş görenlerin performanslarını artırır (Tunacan, 2005, s.44).

Adams incelemelerinde iş görenlerin kendilerine verilen ödüllerle diğerlerine verilen ödülleri sürekli karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını vurgulamıştır. Kişi kendisi ile diğer mesai arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman mutluluğu ve huzuru yakalamış olacaktır. Ödül adaletinde bir denge aramanın kaçınılmaz olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs, çekememezlik ve ihtirasların ortaya koyduğu negatif etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren,2011, s. 577).

Denklik kuramı işgörelere yönetimce eşit bir şekilde davranılırsa işgörenlerin daha iyi bir şekilde motive olabileceğini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa, motivasyonun bundan olumsuz bir şekilde etkileneceğini ortaya koyar. Bu kuram moral bakımından bir anlamlılık ifade etse bile, güdüleme ve iş doyum sürecinin sadece tek bir özelliğini açıklar (Günbayı, 2000, s. 42).

Adams'ın eşitlik kuramı, örgüt işgörenlerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Algılanan eşitlik durumları, işgörenlerin işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine duydukları tepkilerini yakından etkileyebilmektedir (Şimşek vd, 2003, s. 148).

2.2.3.4. Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin saptadığı amaçlar onların güdülenme derecelerini de saptayacağını vurgulamaktadır. Burada yönetici açısından önem taşıyan nokta, yönetimin öngördüğü amaçlar ile bireyin ortaya koyduğu amaçlar

arasındaki uyumdur. Bu uyumun sağlanabilmesi ise, amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Zöğ, 2007, s. 21).

Locke, işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik sergilenen davranışlar ve ortaya konulan tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2011, s. 558).

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onu iş yerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını güdüleyecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bazen ortaya çıkan bireysel amaçlar örgütsel amaçlar, koşullar ve ortamla uyum halinde olmayabilir ve bu da çeşitli sorunların yaşanmasına yol açar.
- Bu sorunlar giderildikten sonra bireyin başarıya ulaşılması kolaylaşacaktır.

Kuramın başlıca iki yönü vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını şekillendirir. Birey, çalışmaya başlarken mevcut fiziki enerjisini kendi belirlediği amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. İkincisi ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen ödüller (promosyonlar) işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar. Yani özendiricilerle iş görenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaçlar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu ilişkide amaçlar aracılık görevini yapmaktadırlar (Kale, 2007, s. 23)

Bu modele göre, insanlar çevrelerini algılayıp tanıdıktan sonra, bu algılarıyla birlikte kendi değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, yanlış ya da kendine zararlı olduğu konusunda bir değerlendirme yaparak, buna göre kendisine bir takım amaçlar oluşturacaktır. Bireyin ilerdeki davranışları da bu amaçlarla paralel olacaktır (Sarıkaya, 2007, s. 639).

İşgörenin hedeflerine ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi “doyum” denilen olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, bunun tam tersi bir durumda doyumsuzluğa neden olmaktadır. Hedef ne kadar açık ve net olarak ifade

edilirse, birey neye ihtiyacı olduğunu daha iyi bilir. Bu yönden amaç, davranışın belirli bir yönde ilerlemesine yardımcı olur. Bir amacın gerekliliği de bireyin performansı açısından önemlidir. Eğer gerçekleştirilecek amaç çok zorsa, birey bu amacını gerçekleştiremeyebilir. Bir amacın gerçekleştirilmesinin zor ya da imkansız olması, birey için bir kriter sayılmakta, birey kendini bu koşullara göre ayarlamaktadır. Bugüne kadar yapılan birçok araştırmada belirli bir amaca odaklanan durumların, diğer durumlara oranla kişiyi daha yüksek bir noktaya götürdüğü belirtilmiştir (Sarıkaya, 2007, s. 63-64).

Örgüt içindeki kişisel amaçlar iyi analiz edilmeli ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde planlanmalıdır. Amaç Kuramına büyük katkıları olan Locke ve izleyicileri, yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki üç temel esası belirlemiştir (Şimşek, vd, 2003, s. 149).

- İşgörenlerin iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetlerini kapsar.
- Dışsal güdüleyiciler, iş görenlerin amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olmaktadır.
- Etkili reaksiyonlar, bireylerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. 5. Süreç (Procedural) Kuramlarının Karşılaştırılması

Çetinkanat (2000)'a göre, beklenti kuramı yöneticilere, işgörenleri destekleme ve yetiştirme yoluyla çalışma- performans beklentisinde olumlu bir beklenti geliştirerek yardımcı olabileceklerini göstermektedir. Amaç kuramı, beklenti kuramı ile uyumludur, çünkü beklenti kuramında performans dereceleri ile çalışma – performans beklentisi ve performans-çıktı beklentisi arasındaki ilişkinin esasını anlamaya yardımcı olmaktadır (Çetinkanat, 2000, s. 29). Sonuç olarak amaç kuramı işgörenlerin güdülenmesine daha çok kendileri tarafından belirledikleri amaçların etki ettiğine vurgu yapmaktadır.

Vroom'un beklenti kuramının daha geliştirilmiş modeline gelince, bir işgörenin motive edilmesi kendisine sunulan ödüllerin ortaya koyacağı çaba ve gayrette değer olduğunu anlamasına bağlıdır. Ancak çaba, tek başına her zaman yeterli değil, iş görenin yetenek ve o göreve ilişkin algıları da kazanımda önemli bir rol oynayacaktır. Denklik kuramı ise işgören açısından önemli olanın işgören tarafından algılanan diğer iş

arkadaşlarıyla ayırım yapılmaksızın eşit muamele görme düzeyidir (Günbayı, 2000, s. 43).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere bilişsel süreç (procedural) güdüleme kuramları, güdülemeyi etkileyen psikolojik süreç ve güçleri açıklamaya çalışmışlardır. İçerik kuramlarına göre, bu kuramların daha karmaşık ve uygulamaya konulmadaki güçlük ve örgütsel davranışın kontrolü ile yordanmasında, amaçları karşılamada eksikleri olduğu belirtilmektedir.

2.2.3.6. Pekiştirme Kuramı

Klasik şartlandırma Paulow'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türü olup, B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Burada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Birey farklı nedenlerle (gereksinimler, amaçlar ve daha önceki şartlanma) gibi davranışlar sergilerler. Çıkan sonuca göre, birey aynı davranışı tekrarlar veya tekrarlamaz (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s . 49)

Skinner'e göre, çevre insan davranışını değiştiren etkenlerin başında gelir. İnsan davranışlarını sadece bilişsel yaklaşımlarla açıklamak yeterli olmayabilir. Dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemlene olanağı olmadığına göre, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan öte gitmez. Bireyin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel şartlar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler rasyonel bir biçimde ortaya konulabilir (Türk, 2007, s. 91).

Bir davranışın, pozitif sonuçlandığında yenilenme ihtimali, negatif sonuçlandığında yenilenme ihtimalinden daha yüksektir. Olumlu pekiştirmeler, davranışta duruma göre olumlu tepkilerin artması ile ilişkilidir. Bütün olumlu pekiştirmeler ödül olarak adlandırılabilir, ancak bütün ödüller olumlu pekiştirme olmayabilir. Bir kişi tarafından arzu edilen bir ödül başka bir kişi tarafından arzu edilmeyebilir (Çetinkanat, 2000, s. 30). Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, söndürme ve cezadır. Skinner'e göre, pozitif pekiştirme ve söndürme, bireysel gelişmeyi desteklerken, negatif pekiştirme ve ceza, örgütün tamamını bozmakla sonuçlanacak, olgunlaşmamış davranışı beslemektedir (Çetinkanat, 2000,s.31).

Pekiştirme modelinde sözü edilen dört yöntemin de amacının talep edilen davranışı ortaya çıkarma ve devam ettirme olduğu açıktır. Kuram ile ilgili uygulamalarda, bu süreçleri kullanırken pozitiften-negatife doğru bir yol izlemek gerekir. Yani örgütlerdeki bireyler, örgütsel amaçlara yönelik davranışlara yöneltilirken, sırasıyla basamaksal olarak olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yöntemlerinin kullanılması etkili olacaktır. Bu prosedürlerin, yerine göre aynı anda birden fazlasının kullanılması veya sıralamasının değişmesi mümkün olabilir (Gergin, 2006, s. 64).

B.F. Skinner tarafından ortaya atılan davranış değiştirme ilkeleri çeşitli kuruluşlarda (örgütlerde) uygulamaya konulmuştur. Davranış değiştirme yönteminin uygulanmasında aşağıdaki prosedürün izlenmesi uygun olur (Aydın, 2007, s.100).

- Uygun bir çalışma ortamının oluşturulması.
- Astarların takdir edilir özellikteki davranışlarının tespit edilmesi.
- Verilecek ödüllerin özelliğinin belirlenmesi.
- Onaylanır nitelikteki davranış ve ödüllerin açık bir şekilde astlara duyurulması.
- Ödüle layık olan davranışların anında ödüllendirilmesi,
- Ödüllerin statik bir orana göre değil, değişen oranlara göre verilmesi.
- Ceza kullanımının aza indirilmesi.

2.2.3.7. Sosyal Öğrenme Kuramı

Psikolog Albert Bandura Sosyal öğrenme kuramını geliştiren kişidir. Bandura'ya göre insanlar, iletişim vasıtasıyla çevrelerindeki kişilerin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını, gözlemleyerek öğrenebilirler. İnsanların gözlemledikleri davranışlardan olumlu olanları taklit ederken, olumsuz olan davranışları ise taklit etmezler. Bu nedenle bir modeli taklit etme bir tür edimsel şartlanmadır. Bu açıklamaya göre bir davranışın öğrenilmesi için, bireyin bu davranışın sonucunu yaşayarak öğrenmesi gerekmez.

Psikolog Albert Bandura kapsamlı pekiştirme kuramı ile ilgili çalışmasında, bireylerin kapasite, düşünme ve bilişsel durumları dikkate alınmaksızın, görünen başarı yaklaşımının açıklanamayacağını belirtmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre,

davranışların çeşitli kişisel ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi ile öğrenilerek oluştuğu görüşü savunulmaktadır.

Bireyler, içinde düşündükleri ve davranışta buldukları çevrenin pekiştirme yoluyla çevrelerini etkilerler. Başka bir ifadeyle, davranışların birçoğu sosyal çevrenin gözlemlenmesiyle, başkaları taklit edilerek ve tarafların karşılıklı etkileşimi ile öğrenilir. Sosyal öğrenme kuramı bilişsel ve pekiştirme yaklaşımlarının objelerinden oluşmasına rağmen, pekiştirme kuramı üzerinde kurulmuştur (Çetinkanat, 2000, s. 32).

Sosyal öğrenme kuramının yönetsel açıdan iki önemli faktörü bulunmaktadır. Birincisi, modeller, özellikle olumlu modeller, yeni işe başlayanların yetiştirilmesinde özellikle faydalıdır. İkinci olarak da işgörenler çevrelerini gözlemleyerek ödül, ceza ve beklentiler arasındaki ilişkiyi daha iyi kavrayabilirler. Sonuç olarak sosyal öğrenme kuramının hem yeni fikirleri üretmek hem de yeniliğin kabul edilmesinde oldukça önemli katkıları olduğu söylenebilir (Bartol ve Martin, 1990, s. 469, akt; Çetinkanat, 2000, s. 33).

2.2.4. İş Doyumu Etkenleri

İş doyumu basit bir kavram olarak algılanmasına karşın gerçekte son derece karmaşık bir kavram olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu etkileyen çok fazla sayıda etkenden bahsetmek mümkündür. İş doyumu gerek bireysel gerekse örgütsel performans yönünden sıkça üzerinde durulan konulardan biridir. İş doyumunu belirleyen birçok faktör vardır. İşgörenlerin performansı ve doyumunun örgütsel performansı etkileyen iki önemli kavram olduklarını belirtmiştir (Al-Zu'bi, 2010). Rekabetin revaçta olduğu global iş dünyasında performansı ve iş doyumunu belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması da önem kazanmaktadır.

Yöneticiler, genellikle kurumlarında işgören kişilerin iş doyumunun yüksek olmasını arzu ederler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de sahip oldukları imkanlarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2003, s. 4). İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş doyumunu aşağıdaki etmenler ile ilgilidir (Şimşek vd, 2003, s. 150).

- Doyum, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilişkilidir.
- Doyum, iş güvenliği ile ilişkilidir.
- Doyum, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğuyla ilişkilidir.
- Doyum, üretime katkı yapmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Doyum, umutlandırıcı mesleki projelerle ilgilidir.
- Doyum, işin işleyişini ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Doyum, iş yerindeki insani ilişkilerle ilgilidir.
- Doyum, kurumun (örgütün) genel fiziki durumu ile ilgilidir.
- Doyum, amirin çalışana karşı sergilediği tutumu ile ilgilidir.
- Ayrıca doyum sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

İş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki ana grupta incelenebilir.

Bireysel Etkenler

Örgütsel Etkenler

2.2.4.1. Bireysel Etkenler

Bireysel etkenler ya da kişisel etkenler, iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Kişilerin dünyaya geldikleri zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplumların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri bir takım özellikleri bulunmaktadır (Kolçak,2012,s.160). İşgörenin işinde gerçekleştirmeyi istediği değerler, işgörenin iş değerlerini oluşturur. Bu değerler, kişisel ihtiyaç ve arzulardan doğar. İşgörenin iş değerleri işgörene, temelinde neden çalıştığı sorusunun cevabını bulmayı sağlar. Aynı işgören değerlerine sahip iki işgören hemen hemen olmaz gibidir. Çünkü bireysel etkenler, iş görenlerin iş değerlerini farklı kılacak etkenler içerisinde yer alabilirler (Balcı, 1985).

2.2.4.1.1. Cinsiyet

İş doyumunu ile ilgili yapılan birçok araştırma sonuçları, işgörenlerin iş doyumları ile ilgili, cinsiyetlerinin çok ciddi bir değişken olmadığını ortaya koymasına rağmen, yine de yapılan bazı araştırmalarda işin cinsine göre ciddi farklılıklar gösterebilmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ise; cinsiyet

değişkenlerinin iş doyumunu kısmen de olsa etkilediği söylenebilir. Bayanların iş doyumunun fizyolojik ve psikolojik yapısı nedeniyle öğretmenlik mesleğine uyumlulukları ve fedakâr yapıları, işe olan ilgi ve motivasyonlarını artırmaktadır. Genel olarak, bayan öğretmenlerin iş doyumlarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bunun nedeni olarak, bayanların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri, işlerine bağlılığı ve işini sevme oranının erkeklere nazaran yüksek olduğu söylenebilir (Kolçak, 2012, s. 161). Diğer taraftan, kadınların iş yaşamlarının dışında (ev işleri gibi) bir takım sorumluluklarının olması; kendilerini geliştirebilmelerini, iş performanslarını ve başarı düzeylerini etkilemesi nedeniyle; bu durumun doyumsuzluk yaratacağı söylenebilir. Kadınların ödül ve yükselmeyi elde etmek için, erkeklere göre daha fazla çalışmaları gerektiğine yönelik düşünce eğilimleri nedeniyle de; daha düşük doyum algılamaları görülebilir (Solmuş, 2005, s.188, akt; Aytaş, 2005, s. 22).

2.2.4.1.2. Yaş

Genel olarak iş doyumunu yaşla birlikte paralel bir şekilde artmaktadır. Gençlerde doyumunun yaşı büyük olanlara nispeten daha düşük olduğu bilinmektedir. Bunun da başlıca nedeni, gençlerin çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığı yaşamaktalar dolayısıyla iş doyumları azalmaktadır. Yaşlı olan işgörenler, yaş ve iş doyumunu açısından bazı avantajlara sahip olmaktadır. Daha yaşlı işgörenler arzu edilen iş koşullarıyla mevcut olan iş koşullarını karşılaştırarak daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Bunun yanı sıra daha tecrübeli olan işgörenler daha yüksek maaş almaktadırlar. Yaş ilerledikçe işle ilgili ödüllerin artması ve işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlanması da iş doyumunu arttıran bir etken olarak kabul edilmektedir (Kolçak, 2012, s. 161).

Erdoğan (1999)'a göre, işgörenlerin yaşı ile doyum etkileri birbiriyle ilişkilidir. Bireyler yaşlandıkça ve kıdemleri arttıkça işlerinden daha çok doyum almaya başlarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle yaşlanan kimselerin hayattan ve dolayısıyla işten beklentileri gittikçe azalmaktadır. Kıdem arttıkça, işine ve sosyal ortama iyice alışır ve iş başarımları artar. Yeni işe başlayan gençler ise; işten beklenti düzeyleri yüksek olduğundan, işlerine alışmakta tecrübe ve kıdem kazanıncaya kadar iş doyumunu daha düşük bir seviyede devam edecektir (Erdoğan, 1999, s. 256). Balcı'nın (1985)'te

yaptığı araştırmada yaş ve iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemiştir. Ancak yaş değişkeninin, kıdemle birlikte iş doyumunu etkilediği söylenebilir (Balcı, 1985).

2.2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim sağlıklı ve aslına uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine olan güveni ile birlikte potansiyel yeteneği de ortaya çıkar. İşgörenlerin doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar. Eğitim, hemen tüm mesleklerde profesyonellik (uzmanlık) imajını geliştirir ve bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirme imkanı tanıyan örgütlere daha bağlı ve sadık kalmalarını sağlar (Samadov, 2006, s. 18).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişkiyi konu edinen araştırma sonuçları, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı yönündedir. Bu konuda bazı araştırmacılar, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerine hedef koydukları referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarını vurgulamaktadır. Örneğin üniversite mezunları, kendi yöneticilerini referans grubu olarak alıp, ücretlerini onların ücretleri ile karşılaştırdıkları zaman aldıkları ücretten doyumları düşük olmaktadır (Ciğerci, 2004, s.12).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında meslek seviyesi sabit kalmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu özellikle ücret konusunda gösteren tutarlı deliller vardır. Eğitim düzeyi hem işgörenin performansını hem de iş tutumunu etkiler. Sosyo- kültürel özelliklerin, iş doyumuna etkisi konusunda yapılan araştırmalarda, diğer etkenlerin doyumunu davranışına oranla aralarında önemli ilişkileri saptanmıştır (Balcı, 1985).

Eğitim seviyesi düşük olan kişileri herhangi bir işe motive etmek her zaman daha kolaydır. Çünkü istek ve beklentileri daha düşüktür. Bunların karşılanma ihtimalleri daha fazladır. Beklentileri karşılandığı oranda da bireyler örgütte kendilerini daha mutlu hissederler ve iş doyumları daha çok artar. Beklentileri ve istekleri karşılanmayan bireylerde stres ve tükenmişlik algısı baş gösterir ve iş doyumları düşer (Ünal, 2003). İş doyumunu performans ilişkisi incelendiğinde iki açıklama getirilmektedir. Birincisi, bireyin işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiği ve bu nedenle de yüksek iş doyumuna ulaştığıdır. İkincisi ise, yüksek iş

doyumunu hisseden bireyinin daha yüksek performans gösterme eğilimidir (Kolçak, 2012, s.164).

2.2.4.1.4. Statü ve Kıdem

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden meydana gelen bir kavram olarak açıklanmaktadır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göze almaktadır. Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür (Eren, 2011,s. 551). Çoğu işgörenler örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, sözü geçer olmak, güçlü olmak yani bir statü kazanmak için çalışır. İşgörenin çalıştığı kurumda yönetici ve arkadaşlarından gördüğü itibar onun işe olan motivasyonunu artırmaktadır (Genç, 2010, s. 136).

İşgörenlerin mesleki düzeyleri de iş doyumunu etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst statüde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla doyum almaktadırlar. Toplumda kabul gören daha üst statüde bulunanlar daha fazla iş doyumunu sağlamaktadır (Gündüz, 2008,s.31).

Demirtaş ve Ersözlü (2010) lise öğretmenlerinin iş doyumunu ile ilgili yaptığı araştırmada iş doyumunu düzeyleri ile kıdem arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi belirtmektedirler. Görevde beş ile on yıl arasında çalışan öğretmenlerin iş doyum beklenti düzeyleri, görevin ilk beş yılına göre daha yüksek seviyelere çıkmakta ve bu düzey on beş yıllık kıdemden sonra ise anlamlı derecede daha düşük olduğunu vurgulamaktadırlar. İş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri, kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar oluşturmadığını saptamışlardır. Beş ile on yıl arasında görev yapan öğretmenlerin on ile on beş yıl görev yapanlar dışındaki bütün gruplarla aralarında bulunan anlamlı farklılık sadece iş doyumunu beklenti düzeyinde kendini gösterdiğini ifade etmişlerdir. İş doyumunu gerçekleştirme düzeylerinde grupların görüşleri birbirine yakındır (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s. 208). İş hayatına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş ve ortam yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, iş görenin ilerlemesi ve

gelişmesi devam etmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra iş görenin çalışma azmi ve cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır(Yelboğa, 2007, s. 5).

2.2.4.1.5. Kişilik

Kişilik yapısının işe uygunluğu da iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşle ilgili beceriler edindirilebilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğa yeterince erişememiş, kendisini geliştiremeyen işgörenlerin ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, çalıştığı kuruma yarardan çok zarar getireceği aşikârdır. Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan kişiler, azimli, kararlı ve sebatkâr oldukları için iş doyumları yüksektir. Bireyin iş doyumunun özel hayatına yansımaları üzerinde yapılan araştırmalarda, işinden memnun olan işgörenin yaşamla ve çevresiyle daha uyum içinde olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler arasında kişilik yapısının önemli bir yere sahip olduğu sonucuna varılmış ancak bu uyumun her zaman mümkün olmadığı da belirlenmiştir (Kolçak, 2012, s. 163).

Kişinin işinden ve tüm yaşamından oluşan beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Otoriter, baskıcı, kendini beğenmişlik ve seçici kişiliğin iş doyumunu azalttığı ve iş ortamında doyumsuzluktan kaynaklanan çatışmaları arttırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı çıkan kişilik yapısının iş doyumunu azalttığı, yine kişinin kendisine olan saygısının az olması, psikolojik sorunlarının olması, diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak görmesine yol açtığı ve iş doyumunu azalttığı da ortaya çıkmıştır (Kılınç, 1997, s. 314-315). Kendine güveni olan, öz benlik duygusunu gerçekleştiren bireyler, bu özelliklerini daha az düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabildikleri saptanmıştır (Başaran, 1991, s. 205).

2.2.4.2.Örgütsel Etkenler

İşgörenin iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerinden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik kazançlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilmektedir. Bireysel etkenlerin yanı sıra, örgütsel bir takım etkenler de iş doyumunun sağlanmasında ya da iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasında son derece önem arz etmektedir. Özellikle bu etkenlerin yönetim tarafından daha fazla

kontrol edilme ve yönlendirilme imkanı bulunmasından dolayı ilgili etkenlere gereken ciddiyet gösterilmelidir.

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve sadakat gösterir. Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve işgörenler arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerileme dayalı bir sosyal iklimi meydana getirir. Bu örgütlerde işgören kişiler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içinde olurlar (Koçak, 2006, s. 58).

Kişiler bir örgüte yer aldıklarında bir birey olarak ortaya bir şeyler koydukları zaman takdire değer görürler. Kendini örgüte adanmış bireyin bakış açısından örgüt, kıymetsiz bir araç olmaktan öte, kişi için doyum sağlayan değerli bir memba ya dönüşür. Örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını, ortamını, özelliklerini ya da imajını anlama gayretidir (Hoy ve Miskel, 2010, s.165). Örgüt kültürü güçlü ve zayıf olması ile iş gören doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlayışı yaygındır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, yetki devri ve güçlendirme, işgörelere verilen değer, yönetim şekli, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş garantisi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgörenin iş doyumunu üzerinde belli bir etkiye sahiptir (Akıncı, 2002, s. 5). İşgörenlerin iş doyumunu üzerinde etkisi bulunan örgütsel etkenler çok çeşitli olmakla birlikte, bunlar arasında en önemli olanlar aşağıda sıralanmaktadır.

2.2.4.2.1. İşin Kendisi

İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, teknolojik bir takım beceri ve yetenekler geliştirmesi, toplumda saygın bir iş olması, ekonomik getirisinin iyi olması ve başarı duygusu aşılması işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton (tekdüze) olması yani işin içeriğinin değişme imkânının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan kişi aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991, s. 15).

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme, başkalarına gösterme ve takdir edilme eğilimleri vardır. Özellikle, anlayış olarak zor olan bir iş kişi tarafından

başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin olacaktır. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler doyum sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır ve iş doyumsuzluğu doğurur (Gülay, 2006, s. 60).

İşgörenler yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlam ifade etmesini isterler. Birçok işgören önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlar. İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir ortam arzuladıkları için kolayca sıkılırlar. Bundan dolayı, birçok işgören bazı çabalara değmeyecek mücadeleciler ve uğraş gerektiren bir iş arar. Uzun süre aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı bir hale gelir. İşinden sıkılmış ve tükenmişlik yaşayan bir birey çoğunlukla verimli ve iyi bir iş gören olması düşünülemez (Günbayı, 2000, s. 5).

İş doyumunu, işgörenlerin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını içerir, bununla birlikte işi yapan kişinin işinden doyum sağlamasını ve işinde daha üretken olması ile ilgili faaliyetleri de kapsar. İş doyumunu, görüldüğü gibi, iş görenin yaptığı iş hakkında sahip olduğu bilgi düzeyiyle doğrudan ilintilidir (Acar, 2006, akt; Yavaş, 2007, s. 49).

2.2.4.2.2. Ücret

Ücret, işgörenin iş doyumunda belki de en önemli değişkenlerin başında gelmektedir. İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve gereksinimlerini karşılama derecesi belirlemektedir. İşgörenler işyerinde uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine cevap vermesini isterler. Ücret işin sorumluluk düzeyine, kişinin yeteneğine ve toplumun iktisadi yapısına uygun ise iş görenin işine karşı tutum ve davranışları olumlu olup, iş doyumunu yüksek olacaktır. Ancak ücretin yüksek olması, her zaman işgörenin işten doyum sağlamasına yetmeyebilir. Çünkü iş görenin ihtiyacı olan para ile kazandığı para arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır (Kolçak, 2012, s. 164).

İş doyumunu ve ücret doyumsuzluğu arasındaki ilgi, kurumlar açısından ve uygulamada araştırma bulgularına göre çok üzerinde durulmuş ve tartışılmıştır. Ancak ücret tatmininin iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmayacağını, buna karşın ücret

doyumsuzluğunun iş doyumsuzluğuna yol açacağı öne sürülmektedir. Ücret konusunda üç teoriden söz edilir;

- Eşitlik teorisi
- Beklenti teorisi
- Ödül teorisi.

Birincisinde yaptığı işin karşılığını almak söz konusudur. Adil bir ücret dağılımı yapılarak iş görenler arasında adaleti sağlamaktır. Dolayısıyla eşitsizlik doyumsuzluğa yol açabilir. İkincisinde, ücret olan gereksinimleri karşılayacak bir araçtır. Düşük ücret gereksinmelerinin yeterince karşılanmasını gerçekleştiremeyeceği için doyumsuzluğa sebep olabilir. Sonuncusun da ise, ücret işin karşılığında verilen ödül niteliği taşır. Birey aldığı ücretle daha fazla gereksinimlerini karşıladıkça işe karşı motivasyonu günden güne daha çok artar (Tahta, 1995, s.16-17).

Bir iş görenin aldığı ücret onun örgüte yaptığı hizmetinin karşılığıdır. Bir örgüt, işgöreninin bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli bir ücret iş göreninin kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise işgörenin örgüte karşı olumsuz bir tutum içine girmesine yol açar. Diğer taraftan insanların yaşam biçimleri ve sosyal kişilikleri de farklılık gösterir ve bu durumda onların paraya olan ihtiyaçlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkiler. Aynı işe sahip ancak yaşam biçimleri farklı olması bakımından, bir işgören için yeterli olan bir ücret, diğerleri için yeterli olmayabilir (Günbayı, 2000, s. 5).

Çelik (1987) “Teknik Öğretmenlerin İş doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” adlı çalışmasında öğretmenlerin en fazla doyumsuzluğu ücret boyutundan sonra gelişme ve yükselme olanaklarında yaşadıklarını ileri sürmektedir (Demirel, 2006, s. 17).

Meziroğlu (Tortop,1994)’tan aktardığına göre, ücret sistemi, kamu hizmetlerini istenilen oranda yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır:

- Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır (Asgari geçim limiti esas alınmalıdır).

- Ücretler konjonktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.
- Ücretler arasında bir iç denge kurulmalıdır.
- Kamu çalışanların aylıkları özel teşebbüslerde ödenen ücretlerle uyum arz etmelidir.
- En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir bir denge olmalıdır.
- Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır (İklim, geri kalmışlık, pahalılık, olağanüstü koşullar gibi).
- Kamu işgöreninin aile durumu da, ücret sisteminde göz önünde bulundurulmalıdır “Aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir”(Meziroğlu, 2005, s. 32).

2.2.4.2.3. Yükselme İmkânı

Terfi imkânı, işgörenin iş doyumunda önemli bir faktördür. Çünkü her insanda, çalıştığı işinden yükselme ve terfi etme güdüsü vardır. İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş onlar için önemsizleşecek, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı talep edeceklerdir. Yükselme ve terfi işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır(Eren, 2011, s.549). Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı ve adil olması ile yükselme isteğinin iş gören tarafından açıkça duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırır. Yükselmenin anlamı, kişiden kişiye değişebilir. Yükselme bazısına göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, denkselliğin yerine gelmesi, daha yüksek toplumsal statü elde etme anlamına gelebilir. Her işgörenin terfice bakış açısı değişik olunca terfinin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olur (Bilir, 2007, s. 24). Çoğu yeni işe başlayan insanlar kendilerini işte ispat etmek zorundadırlar. Terfi almak ve işte ilerlemek kolay olmaz. Bununla birlikte işgörenlerin çoğu, işlerinin üstesinden gelebildiklerini gösterdikleri zaman ilerleme olanağına sahip olurlar (Günbayı, 2000, s. 6).

Terfi, yapılan işten elde edilen geliri arttırmasının yanında, iş görenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden, iş görenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme isteği olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde iş

doyumunu sağlamaktadırlar. Her düzeydeki iş görenin başarılı olması halinde, yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki doyumunu artıracaktır (Eroğlu, 2009, s.125).

2.2.4.2.4. Takdir

Genelde her işgören yaptığı işten dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler. Buna paralel olarak yine çoğu kimse olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. İşgörenin yaptığı işten dolayı övülmesi pek çok işgören için doyumunu arttırıcı bir etkidir. Öte yandan övgü ile birlikte yapılan işe ilişkin bir değerlendirmenin yapılması işgörene nitelik hakkında bir geri bildirim sağlayıp, bir daha ki sefere işin daha iyi yapılmasına zemin sağlar (Başaran, 1982, s. 207). Aynı zamanda işgörenin örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir (Genç, 2010, s. 135).

İşgörenlerin adil bir sistem ile ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu etkiler. İşgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili belirli bir ücret beklentisi içerisinde olmakla birlikte, ödül konusunda fazla bir beklentileri olmaz. Bunun yanında iş başarımı ve performansı iyi olan kişilere ödül verilmesi, işgörenlere doyum sağlayacaktır. Ödül dağıtım sisteminde önemli olan, ödül alacakların adil olarak tespit edilmiş olmasıdır. Hak eden, etmeyen herkese ödül verilmesi, hak etmeyi teşvik etmediği gibi, hak edenin de, adil ödüllendirme olmadığından iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Erdoğan, 1999, s. 240).

Ödüllendirmenin yanında, işgörenlerin çalışmalarından dolayı takdir edilmesi de önemli bir tatmin etkenidir. Takdir bir şova dönüştürülmeden, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde asılsız gösteriler bir hakmış gibi algılanırsa, personel arasında da huzursuzluk, tatminsizlik ve gereksiz takdir gösterene karşı düşmanca tavır takınılabilir (Eren, 2011, s. 554). İşgörenleri etkilemek isteyen bir yönetici, onlara inandırıcı ödüller sağlamak durumundadır. Her kurumun kendine özgü bir ödüllendirme sistemi vardır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanaklarının sağlanması gibi ödüllendirme unsurları kişilerin motivasyonunu artıracaktır.

İşgörenleri etki altında bırakmak isteyen bir yönetici, onlara inandırıcı ödüller vermek durumundadır. Her örgütün, kendine has bir ödül dağıtım sistemi vardır. Terfi etmeleri, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve bazı kaynaklara ulaşma olanağının

sağlanması gibi durumlar, bireyleri belli yönde etkileme araçları olarak kullanılabilir (Aydın, 2010, s. 324).

2.2.4.2.5. Çalışma Şartları

Çalışma şartlarının iş doyumunu üzerinde göz ardı edilemeyecek derecede bir etkisi vardır. Eğer o iş yerinde şartlar iyi ise (temiz, tertipli gibi) personelin işlerini yapmaları daha da kolaylaşacaktır. Bunun aksi durumda sıcak, havasız ve gürültülü olan iş yerlerinde işlerin yolunda gitmesi zorlaşacaktır. Başka bir deyişle, çalışma şartlarının etkisi, çalışma grubunun etkisi ile çok paralellik arz etmektedir. Eğer ortam uygun ise bu iş doyumunu etkileyebilir de, etkilemeyebilir de, ancak çalışma koşulları kötü ise bu kesinlikle iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Gülay, 2006, s. 65). Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, iş görenin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu arttırır (Şen, 2008, s. 28).

Genel olarak kişiler ısı, ışık, nem, havalandırma, sessizlik, rahatlık, tehlikesizlik gibi iş ortamı değişkenlerinin uygun olduğu elverişli yerlerde çalışmayı istemektedirler ve bunlara çok önem vermektedirler. Yine işin eve yakınlığı, binanın temizlik, kullanılabilirlik ve iş araç-gereci yönüyle donanımlı olması ve ulaşımın rahat sağlanması işgörenlerin işyerlerinde olmasını istedikleri özelliklerdir. İşgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak fiziksel koşulların varlığı hem iş verimini, hem de işgörenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir (Başaran, 1991, s. 204).

Eğitim ortamı içinde aktif olarak yer alan öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olabilecek birçok faktör mevcuttur (Demirel, 2006, s. 20) aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Okul binasının büyüklüğü,
- Okul binasının görünümü,
- Sınıfların büyüklüğü,
- Sınıfların kullanıma uygunluğu,
- Sınıftaki öğrenci sayısı,
- Ders araç-gereçlerinin sayıca yeterliliği ve çeşitliliği,
- Ders araç-gereçlerinin kullanıma uygunluğu,
- Gürültü,

- İş yerinin havası(ısınma, havalandırma)
- Aydınlanma,
- Temizlik,
- Barınma olanakları,
- Okula ulaşım sağlama olanakları,
- Çevrenin güvenliği,

Yukarıdaki maddelerde belirtilen unsurların yetersizliği veya olmaması görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde önemli bir düşüşe sebep olacaktır. Çünkü eğitim faaliyetleri teknolojik gelişmelere paralel yapıldığı sürece randımanlı olacaktır. Eğitim işi küresel bir faaliyettir. Bu alanda yapılan yenilik ve gelişmeler günü gününe takip edilmelidir. Bu takip de ancak olanakların iyileştirilmesi ve yeteri sayıda donanımlı araç ve gereçlerin sağlanmasıyla mümkündür.

2.2.4.2.6. Yönetim

İş doyumunu yöneticinin işgörene karşı olan tutum ve davranışı ile yakından ilişkili olup yöneticinin işgörenlere karşı olan olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına sebep olmaktadır (Bilir, 2007, s. 26). Yöneticiler, kendi emirleri altındaki işgörenlerini kurum içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetlemesi gerekir. Burada bahis edilen çıkarlar, ücretler, çalışma şartları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak saptanabilir. İşgörenlerin bu tür sorunlarına yönetim tarafından adil ve sürekli ilgi gösterilmesi işgörenlerin işe ve yönetime karşı duydukları bağlılık duygusunu güçlendirerek, iş doyumlarını arttıracaktır (Eren, 2011, s. 554).

İş doyum durumunu etkileyen iki tür yönetimden söz edilebilir. Çalışan merkezli yönetim ve katılımcılığa izin verilip verilmemesidir. Çalışan merkezli yönetim, amirin işgörenlere ne kadar kişisel ilgi gösterdiğidir. Bunun içinde, çalışanın performansının kontrolü, kişisel yardım ve danışmanlık hizmetleri sunmak, kişisel ve resmi düzeyde görüşmelerde bulunmak sayılabilir. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması işgörenlerin iş doyumunu artırmaktadır. Buckingham ve Coffman (1999) yapmış oldukları bir araştırmada, işten ayrılmaların önemli bir nedenini de

amirlerin ilgisizliği veya olumsuzlukları olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Buckingham Coffman, 1999, s. 264; akt.: Gülay, 2006, s. 64).

2.2.4.2.7. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklentisi içerisinde olmazlar. Günlük yaşantısının en az üçte birini iş yerinde işine harcayan kişi için, uyumlu (kafa dengi) iş arkadaşlarıyla birlikte olma ve gerektiğinde istek ve arzularını onlarla paylaşabilmelidir. Bir iş yerinde işgören birey mesai arkadaşlarıyla paylaşım sağladığı sürece yaptığı işten haz alır. Bu da direk olarak onun iş doyumunu etkilemektedir, başka bir ifadeyle, arttırmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu grup kendisine bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşlık ortamından aldığı destek ve yardım nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer işgörenler böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir (Türkoğlu, 2008, s. 54). İşgörenin birlikte çalıştığı diğer kişilerin teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş doyumunu düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt içerisindeki sosyal ve teknik düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması doyum düzeyini etkilemektedir (Aydın, 2006, s. 55).

İşgörenlerin iş doyumunun, az sayıda işgörenin yer aldığı küçük örgütlerde (kurumlarda) daha yüksek bir düzeyde olduğu gözlemlenirken, büyük kurumlarda bu düzeyin daha düşük olduğu söylenebilir. Bu düşüklüğün nedenlerinden biri de iş görenler arasında yeterince yakınlık ve arkadaşlık duygularının fazla geliştirilememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Küçük işletmelerde iş doyumunun yüksek olmasının en önemli nedeni ise işgörenlerin işverene ve mesai arkadaşlarına duydukları güven duygusudur. Ayrıca işgörenlerin üstleri ve arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olmasının iş doyumunun arttırdığı ifade edilmektedir (Kolçak, 2012, s.166).

Birçok insan değer verdiği ve sayđı duyduğu kişilerle çalışmak ister. İş arkadaşlarıyla samimi duyguları paylaşma ve hissedebilme işgöreni iş ekibinin bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir birliktelikte iş gören kişi açısından doyumunu getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer iş görenlerle iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan, aynı zamanda ekip ruhunu yakalayan bir birey daha fazla iş

doyumunu sağlayacağı için çalıştığı kuruma kendini daha fazla ait hissedip ve işi sahiplenecektir (Günbayı, 2000, s. 6).

Okul ortamları, ortak eylemlerin ve sosyal aktivitelerin gerçekleştirildiği ortamlardandır. Ortak amaçlar için gayret sarf edenlerin de, ortak ideal ve yaşantı paylaşımı olması gerekir. Okulda kişisel çalışmalardan çok, grup ve takım başarısı teşvik edilmelidir. Bireyi ön plana çıkaran kültürlerde takım ruhunu oluşturmak hayli güç olmasına karşın, ortaklaşa davranışı amaç edinen toplumcu kültürlerde ekip çalışması daha kolaydır. Önemli başarıların kazanılmasında hep ekip ruhu ve çalışması vardır. İyi bir ekip ruhu yakalayan okul yöneticisinin başarılı olmaması mümkün değildir. Bu bağlamda, okul yöneticileri okulda birlik ve bütünlüğü sağlamaya yönelik olarak ortak bir kültürün ve ekip çalışmasının meydana gelmesini sağlamalıdır (Şişman, 2002,s.104).

Sonuç olarak, Başaran tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır: a) İşgörenin yeteneklerini sergileyebilmesi; b) işin öğrenmeye ve kendini geliştirmeye elverişli olması; c) iş görenin kişisel özellikleri, eylemleri ve görev özellikleri ile elde ettiği ücretin dengeli olması; d) işte yükselme imkanının yüksek oluşu; e) yükselmenin adil kriterlere göre yapılması; f) iş görenin takdir edilmesi; çalışma şartlarının işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uygun olması; g) denetlemenin demokratik biçimde ve mümkün olduğunca özdenetimle sağlanması; h) işgörenlerin bir arada bulunmaktan hoşlandığı bir çalışma ortamı; ı) takım çalışmasına elverişli ve yaratıcılığa önem veren bir yönetim ve iş görenin kendisine güvenmesi (Akt; Karataş ve Güleş, 2010, s.76).

2.2.5. Öğretmenlerde İş Doyumu

Eğitim örgütlerinde görev yapanların yüksek motivasyona sahip olması, bu örgütlerin etkili ve verimli çalışmasına ortam hazırlar. Okulların etkili ve verimli bu ortama ulaşabilmesi için de bu örgütlerin temel taşı niteliğindeki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması gerekir. Okullarda öğretmenlerin sağladığı doyum ya da doyumsuzluk eğitim-öğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s. 202).

Eğitim organizasyonları da diğer organizasyonlar gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur. Eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim

organizasyonlarının etkililiğine bağlıdır. Eğitim kurumlarının etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde hammaddesinin ve ürününün insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir (Özgan, 2006). Bu bağlamda okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin birincil görevidir (Özkan, 2005). Yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir(Akt; Özgan &Bozbayındır, 2011, s. 68).

Günümüzde öğretmenlik, özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektiren bir meslek olarak kabul edilmektedir. Statü ve saygınlığı, ülke ve kültürlerle göre farklılık göstermekle birlikte öğretmenlik, doğrudan insanla ilgili bir meslek icra etmesi yönüyle, bizim kültürümüzde öteden beri sadece bir kazanç kapısı değil, aynı zamanda kutsal bir meslek olarak da algılanmıştır. Toplumda öğretmen, davranış modeli, örnek kişi olarak görülmüştür.

Bir toplumun kalkınmasında eğitim ve öğretim kurumlarının sağladığı katkı hiçbir zaman göz ardı edilemez. Bu kalkınmayı da ancak iyi yetiştirilmiş ve çağın gerektiği donanıma sahip yeni kuşaklar gerçekleştirebilir. Donanımlı ve her yönüyle dünyayı okuyabilen bu altın neslin yetiştirilmesinde en önemli unsurların başında öğretmenler gelmektedir. Çok önemli olan öğretmenlik mesleği ve bunu icra eden değerli öğretmenlerin görev yaptıkları yerlerde meslekleri ile ilgili veya buldukları çevre şartlarından dolayı kaynaklanan bir takım sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Bu sıkıntılar giderilmediği sürece, öğretmenlerin işe ve mesleklerine karşı olumsuz tutumlar sergilemeleri tabiatıyla olacaktır. Bu da öğretmenlerin motivasyonunu bozarak iş doyum düzeylerini düşürmektedir. Bununla birlikte daha farklı sorunlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işe karşı isteksizlik, moral bozukluğu, iş devamsızlığı, mesai arkadaşları ile geçinememe, kutuplaşmalar ve buna benzer durumlar beraberinde işte verimsizliği getirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin edindiği bütün mesleki yeteneklerini öğrencilerine aktarmalarını ve çalıştıkları kurumlarda kullanmasını sağlamak ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için iş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz etmenlerin belirlenmesi ve iş doyumunu düzeyini olumsuz etkileyen etkenlerin giderilmesinde alternatif projelerin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, öğretmenler ne kadar doyumlu ve verimli çalışırlarsa, yeni neslin yetişmesi ve toplumun kalkınması da o yönde hızlı ve sağlam temeller üzerinde olacaktır.

Kısacası çeşitli işgören grupları arasında iş doyumunun önemi giderek artmaktadır. Bu iş gören gruplarından biri de eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler eğitim vermek amacıyla sürekli öğrencilerle iletişim halinde buldukları, eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşılamak için baskı ve strese girdikleri, ihtiyaçlarının karşılanmamasıyla birlikte motivasyonlarının azaldığı belirtilmektedir. Tüm işgörenlerde olduğu gibi stres, ihtiyaçların karşılanmaması, motivasyon azlığı gibi faktörler iş doyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, s. 8,akt; Karakuş, 2008, s.10). İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenler arasındaki iş doyumunu; meslektaşlarıyla olan ilişkiler, mesleki gelişim, öğrenci başarısı, öğrenme düzeyi, öğretmenlik imajı ve kıdem gibi faktörler tarafından etkilenilmektedir (Evy, Louw ve Badenhorst, 2008, s. 139).

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, idarecilerin iş görenler için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde iş görenlerde hizmet aşkını uyandırmaları gerekmektedir. Kurum içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006, s. 4).

İş doyumunu kavramı bireyin tüm yaşamına yön veren bir yere sahiptir. Özellikle mesleği Öğretmenlik olan kişilerin, iş doyumlarının yüksek veya düşük olması iletişimde bulunduğu öğrenci, veli, birlikte mesai yapılan işgörenler ve diğer paydaşlar açısından çok önemlidir. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlamaları, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. İşinden doyum sağlayan öğretmen, okulda ve çevrede olumlu davranışlar sergiler. İşinde doyumsuz olan öğretmen ise, okulda ve çevrede olumsuz davranışlar gösterir (Çetin, 2007, s. 7).

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan girdisinin niteliğidir. Bu insan, en ideal sistemi çalışamaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde de nitelikli ürünler ortaya koyabilir. Eğitim, sosyal bir kurum ve bir sistem olarak ele alındığında, bunun başlıca

öğelerini, öğrenciler, öğretmenler, eğitim programı, yöneticiler, eğitim uzmanları, eğitim teknolojisi, fiziki ve finansal kaynaklar oluşturmaktadır. Bunlar içinde öğretmen, en temel öğedir. Eğitimin niteliği ve kalitesi de büyük ölçüde öğretmenlerin niteliğiyle doğru orantılıdır (Şişman, 2005).

Yüksek doyum düzeyine ulaşan öğretmen daha üretken, kendini daha çok işine veren, verimli, problem çözebilen, algılama yetenekleri yüksek, hem kendisine, hem de bulunduğu okula ve toplumla etkileşim hâlinde olduğu diğer bireylere de fayda sağlayan kişi olacaktır (Atay, 2001, s. 412). İş doyumunu tüm meslekler için önemli olduğu kadar, eğitimde de arzu edilen hedeflere ulaşılmasında en stratejik öğe olarak kabul edilen öğretmenler açısından da önemli ve gereklidir. Çünkü iş doyumsuzluğu strese ve verimsizliğe neden olduğunda dolayı ruh sağlığını bozabilmekte ve verimi engellemektedir.

İş doyumunu öğretmenleri etkilediği gibi yöneticileri de etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim ve okul yöneticileri için de, baştan beri tartışılan iş doyumunu kavram ve ilklerinin geçerli olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerinde üyeler sosyal değerler, standartlar, normlar ve inançlar etrafında toplanmaktadır. Kolektif ruhun oluşturulabilmesi için birtakım değerler sistemi belirlenmekte ve değerler sistemine göre çalışma ilkeleri oluşturulmaktadır (Eves, 2008, s. 26).

Eğitim işgörenlerinin iş doyumları ile işlerine ve okullarına olan bağlılıklarında büyük oranda bir düşmenin olduğu gözlenmektedir. Doyumdaki ve bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmaması, motivasyon eksikliği ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada insan faktörünün büyük ölçü de ihmal edildiği gerçeğini öne çıkarmaktadır (Türk, 2003, akt; Mahmutoğlu, 2007, s.16).

Sonuçta doyumsuzluk, öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına, çökmelerine neden olmakta ve bunun sonucu olarak da, psikolojik sorunlar ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Hâlbuki pek çok eğitim bilimcisi, öğretmenlerin ruh sağlığının, onların sınıfta gösterdikleri davranış kadar önemli olduğu görüşündedir. Hatta bazıları, ruh sağlığının, öğretmenin konu ile ilgili bilgisinden ve öğretme tekniğinden çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın uzmanlar,

ekonomik sıkıntılar yüzünden öğretmenlerin ruh sağlıklarının gittikçe bozulduğunu, toplumun gösterdiği saygın bir yere uygun olmayan işler yapan öğretmenlerin, sıkıntılarını okula da yansıttıklarını, işlerinde başarısız olduklarını ve buna bağlı olarak bunalıma da düştüklerini belirtmektedirler. Oysa eğitim örgütlerinin verimliliği ancak, öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum ve haz sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkündür. Bu nedenle pek çok ülkede, eğitimde öğretmen unsuru, toplumun çağdaş gereksinimleri paralelinde gerek nicelik, gerek nitelik yönünden en üst düzeye çıkarmak için önemli çalışmalar yapılmış ve bu alanda birçok yeni gelişmeler ve düzenlemeler ortaya konulmuştur (Atay, 2001, s. 413-414).

Okulda verimliliği artırmak için yöneticileri, öğretmenleri ve diğer personeli, yönetim süreçlerinde etkin kılmak gerekir çünkü karara katılma verimliliği artırır. Karara katılan personel çalıştığı kurumu sahiplenecektir. Bunun neticesinde kurum içindeki sorunlara daha duyarlı olacak ve kendini geliştirme çabası içine girecektir. "Benim okulum" anlayışıyla iş performansı artacak, dolayısıyla verimliliği yüksek olacaktır. Yönetimde başarı bir ekip işi olduğu için, yöneticinin işgörenleri ile iş birliği yapması ve ekip ruhunu yakalaması başarıya giden yolda ilk adımdır. Verimli bir iş birliği, açık bir iklimde, ahenkli bir ekip kurulabildiği takdirde gerçekleşebilir. Ekibi uyumlu olan yöneticiler daha başarılı olur. Çağdaş yönetim, grup çabasıyla işi başarma sanatı ve bilimidir. Okulunda mükemmel bir ortam ve iş birliğini sağlayanlar, genelde insanlara saygı ve sevgi beslerler. Amaçlarında bütünleşme ve takım ruhu vardır. Verimlilik ise dairesel bir ilişki süreci içinde çalışanı iş doyumuna götürebilecektir (Taymaz, 2000, s. 100). Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin bertaraf edilmesinin, yetkin ve liyakat sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu söylenmektedir. Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yaparken mevcut yasalar ve mevzuatlar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Bu bağlamda bakıldığında yöneticilerin sadece mevzuatı uygulamaları başarılı bir yönetim ve iş tatmini için yeterli olmadığı görülmektedir (Doğan, 2008, s. 37)

Kurumların yapısındaki biçimsel yönetici-yönetilen ilişkileri işgörenin işine aidiyet duygusunun belirleyicisidir. Her yaptığı denetlenen, kendi kararlarını kullanamayan ve davranışlarında serbest olmayan işgörenlerde iş doyumunun düştüğü gözlenmiştir (Erdoğan, 1999, s. 241). Diğer taraftan, prensip ve otorite sahibi olan öğretmenler, olmayan öğretmenlere göre daha yüksek iş doyumunu elde ederler. Yönetimden gelen destek, öğrenci davranışları ve kontrol ile ilgili duygular, devamlı

olarak öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkili süreçlerdir. Bu, aynı zamanda işgörenin örgütsel bağlılık ve sadakati ile ilgili bir durumdur. İşgörelere belirli durumlarda karara katılma inisiyatifi verilmesi, ona hem kendini gerçekleştirme adına bir fırsat verecek, hem de işi sahiplenmesini sağlayacaktır ve bu yönetsel süreç, işgörelere verilen değerin de bir göstergesi olarak algılanacaktır (Gergin, 2006, s. 20).

Okullarda güdüleyici rolü oynayan denetmen ve idareciler, önce öğretmenlerde doyumсузлук nedeni olan koşulları ortadan kaldırmaya, daha sonra onları etkin kılmaya çalışmalıdırlar. Bireyin tüm mesleksel gücünü ve yeteneğini kullanmaya coşuklu ve arzulu oluşu, kendisinin yapılması istenen şeye içten inanmasına ve anlamasına önemli derecede bağlıdır. Öğretmenin yapması gereken işi rahatlıkla anlaması ve onu yapmak istemesi yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Bir öğretmenin, bir hedefi gerçekleştirmek için eyleme geçmeye hazırlanırken, söz konusu hedefin okulun hedeflerini olduğu kadar kendi bireysel amaçlarını da karşılayıp karşılamadığını anlamaya çalışması doğaldır (Aydın, 2007, s.104).

Öğretmenlerin davranışlarının güdülenmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki söz konusudur. İlköğretim yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek uzmanlık yeteneğine sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları saptanmıştır (Çelik, 2007, s. 6).

Öğretmenlerin bu davranış ve tutumları yöneticileri tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz ve donanımsız olarak nitelendirilen yöneticiler öğretmenlerin bu amaç ve hedeflerini anlamakta güçlük çektikleri için öğretmenler üzerinde psikolojik baskılar kurarak onları hedeflerinden uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu da ister istemez öğretmenlerin iş doyum düzeyini olumsuz şekilde etkilemektedir. Diğer taraftan, duyarlı ve anlayışlı yöneticiler kendi ihtiyaç ve amaçlarını bildikleri için, öğretmenlerin de amaç ve gereksinimlerini dikkate alırlar. Karşılıklı güven, destek ve sağlıklı bir iletişim sayesinde birlikte yaşama gereğine olan inancı paylaşarak, işinden sağladığı başarıyla iş doyum düzeyini en üst seviyeye ulaştırabilir.

Yöneticilerden ve idarecilerden en önemli beklenti okulun kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma, okul-çevre ilişkilerinde tutarlı olma, öğrenci başarısını yükseltme örgütteki kriz durumlarıyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi ve vizyon sahibi olmasıdır. Bununla birlikte personeli motive etmesi geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması beklenmektedir (Çelik, 2001, akt; Koçak ve Eves, 2010, s. 196).

2.3.Yurtiçinde Ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları ile ilgili şimdiye kadar birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Hem yurtiçinde hem yurtdışında yapılan bazı araştırmalardan örnekler aşağıda yer almaktadır.

2. 3. 1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Günbayı (1999) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumunu algıları incelenmiş ve “iş ve niteliği”, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” konularında öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyetler açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunu etkenlerinde kıdem açısından anlamlı farklılıklar saptanmamışken, “çalışma koşulları” iş doyumunu etkeninde anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre 5 yıl ve daha az kıdem sahibi öğretmenlerin 16-20 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden daha az iş doyumunu elde ettikleri belirtilmiştir.

Tok (2004), ilköğretim müfettişlerinin kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin görüşlerinin genel değerlendirmesinde; kıdem yükseldikçe doyumun da arttığını bulmuş, buna neden olarak yıllar geçtikçe bazı gereksinimlerin daha çok doyurulmasını veya beklentilerin düşmesi ve daha gerçekçi olmasını göstermiştir.

Kaya (2005) tarafından yapılan araştırmada, işgörenlerin yaşları ve iş doyumları arasında; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, yönetimi biçimi, ücret ve personel, çalışma olanakları ve toplam iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmadığı bulgularına ulaşılmıştır. İşgörenlerin iş doyumunu algılamalarının eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Yüksek lisans eğitimi alanların diğer eğitim seviyelerine göre daha fazla doyum elde ettikleri saptanmıştır.

Aytaş (2005), araştırmasını 2004-2005 öğretim yılında, Zonguldak ilinde bulunan (Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Lisesi) toplam 25 okulda çalışan 62 yönetici ve 393 öğretmenle gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre iş doyum algıları arasında anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre iş doyum algılarında anlamlı değişiklikler bulunduğu belirlenmiştir. Düşük yaş gruplarında iş doyum düzeyi daha düşük olduğu buna karşılık yüksek yaş gruplarında bu düzeyin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. En yüksek iş doyum düzeyini 41-50 yaş grubu öğretmenlerinin elde ettiğini ve diğer iki grup öğretmenlerine göre bu düzeyin daha yüksek doyum düzeyi olduğu görülmüştür. İş doyum düzeyinin yaşla birlikte paralel bir şekilde arttığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin 1-5 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem grubu arasında ve 11-15 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Meziroğlu (2005)'nin araştırmasına göre, öğretmenlerin cinsiyet ve yaş değişkenine göre sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde cinsiyetleri açısından farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 6–10 yıl ve 11–15 yıl arası kıdem grubundakilerden, 11–15 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerin 21 yıl ve üstündeki kıdem grubundakilerden anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10 yıl ve 11–15 yıl arası kıdem grubundakilerden, 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerinde 11–15 yıl arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu elde ettikleri belirtilmiştir.

Demirel (2006), sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelediği çalışmada, öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı bir fark göstermediğini ifade etmiştir. Ayrıca kadın ve erkeklerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin de farklı olduğu belirtilmiştir. Aynı işi yapan aynı yaşa, aynı kıdeme sahip iki işgörenden kadın ücret yönünden doyum sağladığı ancak erkeğin doyum sağlamadığı belirlenmiştir. Ücretten başka faktörler açısından ele alındığında erkeğin iş doyumunu kadınınkinden fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Daha yaşlı olan öğretmenler daha genç olan öğretmenlerden daha çok doyum sağladıkları ifade edilmiştir.

Eker (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” isimli bir araştırma yapmıştır. Kadın ve erkek katılımcıların arasında örgütsel adalet boyutlarında yapılan analiz sonucunda farklılığın sadece dağıtımsal adalet boyutunda olduğunu bulmuştur. Erkek işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları kadın işgörelere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının adalet algıları ve iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Samadov (2006) İzmir’de “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama” isimli bir araştırma yaparak iş doyum algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmıştır. Araştırmada erkeklerin iş doyum düzeyleri kadınlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyini belirten değişkene göre yüksek lisans yapan işgörenlerin diğerlerine nazaran daha yüksek iş doyumunu sağladıkları görülmüştür.

Aydın (2006), İstanbul ilindeki resmi ve özel genel lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır: Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran öğretmenlik mesleğini toplumda daha saygın bir meslek olarak gördükleri ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu saygınlık kavramı kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Medeni durum ile iş doyum etkenlerinin karşılaştırılması sonucunda genel olarak öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumlarının farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Yaş değişkenine göre öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Söyük,(2007) İstanbul’daki özel hastanelerde çalışan hemşerilere yönelik yaptığı çalışmasında örgütsel adaletin iş doyumuna üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel adalet algıları incelendiğinde katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının diğer adalet türlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş doyumuna ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumuna arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yıldırım, (2007) tarafından “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet Algısı” isimli bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, iş doyumuna ile örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) boyutlarını demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, işyerindeki çalışma süresi, unvan) göre tespit

etmektedir. Araştırma, Adana’da bir tekstil fabrikasında 600 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan analiz sonucunda, işgörenlerin işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı, etkileşimsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kadınların erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşündükleri görülmüştür. Buna karşılık erkeklerin etkileşimsel adalet algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları açısından değerlendirildiğinde, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet her birinin tek başına iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak, etkileşimsel adaletin daha güçlü açıklama gücüne sahip olduğu gözlenmiştir.

Kaya (2007) “Kısmi Geçici Öğretici Olarak Görevlendirilen Personelin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında içsel boyutta iş doyumuna ilişkin kadın kısmi zamanlı geçici öğretmenlerin görüşleri ile erkek kısmi zamanlı geçici öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Çıkan sonuçlarda cinsiyete göre kısmi zamanlı geçici öğretmenlerin her üç boyutta da iş doyumuna ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Çetin (2007) İstanbul, Fatih İlçesi’ndeki 49 resmi ilköğretim okulunda görevli 440 sınıf ve branş öğretmeni ile yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları ve İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında bu sonuçlara varmıştır: Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bu bulgu, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş doyum algıları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etki yapmadığı anlaşılmıştır. 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin, diğer yaş gruplarına göre tüm alt boyutlarda iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Kıdem değişkeninin de yaş değişkenine benzer bir şekilde değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Kıdemi yüksek olan işgörenin iş doyumunu da yüksek olduğu tanımlanmıştır.

Türkoğlu (2008), “Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi” isimli araştırmasında, katılımcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre iş doyumuna ilişkin algılarda kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Yaş değişkeninde en yüksek iş doyum düzeyini 40-49 yaş

grubunun sağladığını saptamıştır. Kıdeme göre yapılan analizlerde herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Polat ve Celp (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişler. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutunun üçünde de düzeyi “yüksek” algılandığı görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Erkek öğretmenlerin, yöneticilerin daha fazla adil davrandığı algısı kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek çıktığı ifade edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtımsal ve etkileşimsel adalette bulunmuştur. İşlemsel adalet algısında cinsiyetle ilgili anlamlı fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Adalet algısının kıdeme göre yapılan LSD testinde 10 yıl ve altı kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) tarafından “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli yapılan araştırmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin iş ortamlarını ne düzeyde adil olarak algıladıklarını, onların görüşlerinin doğrultusunda belirtilmesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, cinsiyet, branş, kıdem, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tanımlanmaktadır. Araştırmaya toplam 218 lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem değişkenine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Girgin (2009) tarafından yapılan bu araştırma, öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörleri belirlemek amacı ile uygulanmıştır. Çalışmaya 446 öğretmen katılmıştır. Verilerin analizi sonrasında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: Cinsiyet bağlamında erkeklerin puanları kadınların puanlarından yüksek çıkmış olmasına rağmen, gruplar arası farklılık istatistiksel olarak anlamlı olmadığı vurgulanmıştır. Medeni duruma göre iş doyumunu puanları değerlendirildiğinde, evli olanların iş doyumunu puan ortalamaları, evli olmayanlardan daha yüksek çıktığı belirtilmiştir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama işletmelerinde bir uygulama olarak yaptıkları çalışmada (örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi), örgütsel adaletin, boyutlarının ve örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin, boyutlarının ve örgütsel bağlılığın çalışma yılı değişkeni açısından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, genel adalet ve örgütsel bağlılık ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Buna göre eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek 6-10 yıl çalışan iş görenler olurken en düşük düzeyde olanlar ise 11-15 yıl arasında çalışan iş görenlerin olduğu vurgulanmıştır.

Titrek (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Türkiye’nin değişik bölgelerindeki okullarda örgütsel adalet düzeyini okul türü ve il değişkenleri açısından ortaya koymaktır. Çalışma Türkiye’nin yedi değişik ilinden seçilen 1016 işgörenden oluşmuştur. Çıkan sonuçlara göre, hem yönetici boyutunda hem de işgörenler arası boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün önemli bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu pozitif bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısında şehir değişkeninin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Batı bölgelerinde yer alan şehirlerdeki okullarda örgütsel adalet algı düzeyleri doğudaki okullardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz (2010) Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma ile okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışmışlar ve sonucunda aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir. Elde edilen

bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları belirtilmiştir. Katılımcıların örgütsel adaletle ilgili görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmediği, branş ve okul türüne göre ise değiştiği tespit edilmiştir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir destekçisi olduğu ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir.

Demirtaş ve Ersözlü (2010) tarafından yapılan “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri” adlı çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu beklenti ve gerçekleşme düzeyleri, bu iki düzey arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve iş doyumunun bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumu beklenti düzeylerinin yüksek olduğu, buna karşılık gerçekleşme düzeylerinin anlamlı düzeyde daha düşük olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine ve branşlarına göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı, kıdemlerine göre iş doyumu beklenti düzeylerinde farklılık olduğu açıklanmıştır.

Demirtaş (2010), dersane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel bağlılık açısından ele alındığında, dersane öğretmenleri genel olarak kendilerini örgütlerine “orta” düzeyde bağlı olarak ifade ettikleri anlaşılmıştır. Dersane öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı cinsiyet, branş, en son mezun olunan yükseköğretim kurumu, pedagojik formasyon alma ve haftalık ders saati değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşma göstermediği ancak kıdem ve dersanedeki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları iş doyumu açısından değerlendirildiğinde, dersane öğretmenlerinin iş doyumu “nötr” düzeyin üzerinde bulunduğu ifade edilmiştir. Dersane öğretmenlerinin iş doyumu cinsiyet, branş, dersanedeki öğretmen sayısı, en son mezun olunan yükseköğretim kurumu, pedagojik formasyon alma ve haftalık ders saati değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılık ortaya koymadığını ancak kıdem değişkeni açısından anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Dersane öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş

doyumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır.

Karataş ve Güleş (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” isimli araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Çalışma grubu, İstanbul ili Avrupa yakasındaki üç ilçede 204 sınıf ve branş öğretmeninden oluştuğu ifade edilmektedir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tanımlanmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olup; iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta duygusal faktörler daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ortalamasının üzerinde olup yüksek düzeyde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Oğuz (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 ilköğretim okulu öğretmeninden oluştuğu belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişirken, kıdeme göre değişmediği açıkça görülmüştür.

Yelboğa (2012) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunun karşılaştırılmasında, cinsiyete göre sadece dağıtımsal adalet algısı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İş doyumunu açısından, “41 ve üstü” yaştakiler ile “30 ve altı” ve “31-40” yaştakilerin iş doyumları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. “31-40” yaştakilerin iş doyumları “30 ve altı” ile “41 ve üstü” yaştakilere göre daha yüksek çıktığı tanımlanmıştır.

2. 3. 2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Michaelowa (2002), “Öğretmen İş Doymu, Öğrenci Başarısı ve İlköğretim Maliyeti” isimli araştırmada, öğretmen iş doymu ve ilköğretim çıktıları arasındaki ampirik (gözlemsel) bağlantıları incelemiştir. Bu araştırma, artan öğretmen maaşlarıyla birlikte akademik yeterlilik gereksinimleri ve küçülen sınıf boyutları gibi yoğun olarak tartışılan ve masraflı önlemlerin etkinliği için sadece çok sınırlı kanıt olduğunu belirtmeyi amaçladığı ifade edilmiştir. Daha basit olan diğer önlemler ise, ders kitaplarına karşı yükselen taleplerin karşılanması hem daha etkili ve hem de daha az maliyetli olduğu açıklanmıştır. Ayrıca öğretmen iş doymu ve eğitimin kalitesi gerekli tamamlayıcı amaçlar olmadığı ifade edilmiştir. Özellikle, öğretmenler için teftiş ve teşvik ile ilgili çalışma koşulları sağlanması öğretmenlerin iş doyumunu azaltırken, önemli ölçüde öğrenci başarısını artırdığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, diplomanın ötesinde öğretmenlerin akademik yeterlilikleri öğrencileri öğrenmeye yönlendirmesinde fayda sağlarken, öğretmenlerin beklentileri ve mesleki gerçekler arasındaki bir uyumsuzluğa neden olmakta ve bundan dolayı da öğretmenlerin iş doyumunun azaldığı ortaya çıkmıştır.

Alsweel ve Buehl (2002)’de “Öğretmen İş Doymu: Öğretmenlerin Neden Öğretmen Olarak Kaldıklarıyla İlgili Nicel Bir Çalışma” isimli bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, öğretmenin iş doyumuna etki eden nedenleri araştırmak için 60 öğretmen üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmişler. Araştırma yaş, öğretmenin hizmet süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve işe gidip gelme süresi gibi değişkenleri kapsamaktadır. Araştırma sonuçları öğretmenin hizmet süresi ile yaş arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Buna rağmen araştırma, hizmet süresi ile işe gidiş geliş arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırma eğitim düzeyleri ile iş doymu arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak önemsiz olduğunu belirtmiştir. Böylece, iş doymu ve eğitim düzeyi arasında herhangi bir bağlantının olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ruder (2003) “Örgütsel Adalet, Güven ve Görev Büyüklüğü İle Yeterlilik Arasındaki İlişki” isimli yaptığı araştırmada, hiyerarşik olarak elde edilen sonuçlar, işlemsel adaletin örgüte olan güvende istatistiksel olarak büyük bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Bir sonraki adım örgüte olan güvenin işlemsel adalet ve (RBSE)

arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini belirlemek için bir aracılık testi içerdiğini vurgulamıştır. Bu test için yapılması gereken birçok adım olduğunu ve bu yüzden birçok hiyerarşik testin yapılması gerektiği ifade edilmiştir. İlk test Görev Büyüklüğü İle Öz-Yeterlilik ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi kapsadığı sonucuna varılmış, ancak aralarında çok zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu beklenen bir sonucun olmadığı, çünkü işlemsel adaletin büyük etkisinin örgütteki güven sayesinde olabileceği iddia edilmişti. Bir sonraki adım kriterlerin işlemsel adalet ve örgüt güveni üzerindeki etkisini test etmek olduğu vurgulanarak, araştırmanın sonucu örgütte güven ve Görev Büyüklüğü İle Öz-Yeterlilik arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir.

İşlemsel adalet ve örgüte olan güven arasında önemli bir ilişkinin olduğu açıklanmaktadır. Çünkü daha önceki çalışmalarda benzer sonuçların bulunduğu ifade edilmiştir. Fakat işlemsel adalet ve örgütsel güveninin Görev Büyüklüğü, Öz-Yeterlilik ile ilişkisinde olan istatistiksel eksiklik tahmin edilmemiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmadaki amaç, işgörenlerin ilişkilerinde kullanılan süreçlerin her birini adalet sistemi içerisinde nasıl sürdürüleceğinin bulunması gerektiği istenmiştir. İşgören ve örgüt arasındaki güvenli ilişki zaman içerisinde daha da gelişebileceği açıklanmıştır. Bir birey ve şirket arasındaki güven artışı, bireyin işinde aktivitelerini yürütmek için kendini daha güvende hissedebileceği bir ortam yaratabileceği ifade edilmiştir. Şu da mümkündür ki bazı işgörenler şirket baskısı altında sorumluluk duygusuyla çalışırken, bazı işgörenler kendi kafalarına göre çalışabilecekleri ortaya konulmuştur.

McNally, Gray ve Blake (2006) tarafından yapılan “İskoçya’da Yeni Öğretmenler Arasında İş Doyumu” isimli araştırmalarında stajyer öğretmenlerin iş doyumunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Doyum ve doyumсузлук duygularını harekete geçiren stajyerin iş boyutlarını tespit etmek için altı kişilik bir araştırmacı öğretmen grubu, kendi okullarında 18 stajyer öğretmenden oluşan bir örnek çalışma gerçekleştirerek, bu konuyu onlarla derinlemesine görüşmüşlerdir. Bu şekilde belirlenen 40 iş boyutu listesini esas alarak bir psikometrik cihaz yapılmış ve bu çalışma İskoçya’da 150 stajyer öğretmene tatbik edilmiştir. İş ile bir bütün olarak, iş doyumunu ölçümü bir tek parça şeklinde uygulanmış ve aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. Bu stajyer öğretmenler arasında iş doyumunu algıları, hem bir bütün olarak kendiışleri ve hem de bu ayrı 40 boyutla birlikte ne düzeydedir?

2. İş doyumunu (öğretmenlik mesleğinde kıdemli ve yeni başlayanlar, erkek ve kadın, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri) gibi alt gruplar arasında değişiyor mu?

Sonuçlar belirli iş doyumsuzluğunun güdülmesine rağmen, yapılan örnek çalışmada iş doyumunun yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Stajyer öğretmenlerin iş doyumuna olan isteğin azalmasında, işleriyle ilgili en çok doyum sağladıkları beş boyut aşağıdaki gibi sıralandığı belirtilmiştir:

- Öğretmen olarak statülerinin öğrenci tarafından tanınması,
- Kendi bölümündeki meslektaşlarıyla çalışma ilişkileri,
- Mentörlarından destek,
- Diğer bölümlerdeki iş arkadaşlarından destek,
- Sınıftaki öğrencilerle olan ilişkiler.

Öğretmenlerin doyumsuzluk yönteminin azalmasında, en çok doyumsuz oldukları beş boyut bunların olduğu tanımlanmıştır. Konumlarında sürekli aynı kalmaları, okuldaki öğrenci davranışları, özel yaşam ve iş arasındaki denge, stajyer öğretmen olarak maaşları ve öğretimde kullanılan araç gereç durumları iş doyumunu algılama düzeylerinin azalttığını ortaya koymuştur. İlkokul öğretmenlerinin orta öğretim öğretmenlerinden daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyum düzeyleri paylaştıklarını belirtmişlerdir. İlk defa öğretmenlik mesleğini seçenler, daha önce başka mesleklerde çalışıp daha sonra öğretmenlik yapanlardan daha çok doyum sağladıkları saptanmıştır.

Ololube (2006), “Okul Etkinliği Açısından Motivasyon Ve Öğretmenlerin İş Doyumu: Bir Değerlendirme” isimli araştırmada, büyük ölçüde, iş doyumunu ve motivasyonun dünyanın her tarafında eğitim sistemlerinin gelişmesinin devamı açısından çok gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma, Nijerya'nın Rivers Eyaletinde öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyon ve öğretme performansları düzeyi arasındaki ilişkileri ve farklılıkları incelemiştir. Araştırma sonuçları, öğretmen performansıyla ilgili kaynakların öğretmenin iş doyumunda çok önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim politikaları ve yönetimi, maaş

ve yan ödemeler, maddi ödüller ve terfi gibi konularda da tatmin olmadıkları anlaşılmıştır.

Çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Öğretmenleri iş performansı ve iş doyumunu açısında motiveye yönelten faktörler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.
- Nijeryalı öğretmenlerin iş doyumsuzluğu faktörlerinin yoğunluğunda anlamlı farklılıkların olmadığı belirtilmiştir.
- İş doyumunu açısında katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.
- Katılımcıların iş doyumunu ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.
- Katılımcıların iş doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır.

Crossman ve Harris (2006), “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu” isimli yaptıkları araştırmada İngiltere’de düşük iş doyumunu mevcut öğretim krizin olası bir nedeni olarak göstermişlerdir. Bu makale farklı ortaokul türlerinde ortaokul öğretmenleri arasında iş doyumunu inceleyen bir çalışmayı rapor etmektedir. Elde edilen sonuçlar, okul türüne göre öğretmenlerin tüm iş doyumunu puanlarında önemli bir fark olduğuna işaret edilmiştir. Vakıf okullarında en düşük iş doyumunu seviyesi sergilenirken, bağımsız ve özel yönetimli okullarda öğretmenler en yüksek iş doyumunu seviyelerini ortaya koydukları belirlenmiştir. Veriler yaş, cinsiyet ve kıdeme göre analiz edildiğinde iş doyumunda anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır. İngiltere’de ortaöğretim okullarında öğretmenler arasında yapılan çalışmada, öğretmenlerin iş doyumunda yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Simpson ve Kaminski (2007)’de “Cinsiyet, Örgütsel Adalet Algıları ve Organizasyon Birliği” isimli yaptıkları araştırmada, cinsiyet ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kadınları motive etmedeki etkisini araştırmaktadırlar. Onlar, bu konuda daha önce yapılmış araştırmalara da dayanarak, bulgularını doğrulamak için araştırma yaptıklarını ifade etmektedirler. Bulgular, kadınların etkileşimsel adalete, dağıtımsal ve işlemsel adalatten daha çok önem

verdiklerini ortaya koymuştur. Sonuçlar: Etkileşimsel adalette değer vermenin ırktan daha çok cinsiyete bağlı olduğu belirtilmiştir.

Abdullah (2009) “Lise Öğretmenleri Arasında İş Doyumu” isimli makalede, Malezya'nın Sabah şehrinde görev yapan lise öğretmenlerinin cinsiyet, hizmet kategorisi, branş, kıdem ve geldikleri yer ile ilgili iş doyumundaki farklılıklar hakkında ampirik bir kanıt ortaya koymaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen iş boyutu faktörlerini de belirlemeyi ve daha önce açıklanan bu faktörlerin öğretmenlerin karakterleriyle nasıl ilgili olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu anket 200 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. İş boyut faktörleri altı madde şeklinde gruplandırılmıştır: ücret, çalışma şartları, iş arkadaşları, terfi, işin kendisi ve teftiş. Çalışma sonuçları genellikle lise öğretmenlerinin işlerinde doyum sağladıklarını göstermektedir. İş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve böylelikle genel olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha çok doyumlu oldukları anlaşılmıştır. Kıdemli öğretmenlerin kıdemsiz öğretmenlere göre iş doyum düzeyleri daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yaşlı öğretmenler kendilerinden daha genç olan meslektaşlarından daha çok iş doyumunu sağlarken, rütbesi daha yüksek olan öğretmenlerin normal öğretmenlerden daha çok işlerinden doyum elde ettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin memleketleriyle iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı açıklanmıştır. Öğretmenlik mesleğinin altı iş boyutu, öğretmenlerin iş doyumuyla anlamlı şekilde ilintili olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin hizmet kategorisine ve cinsiyete göre altı boyut arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sadece öğretmenlerin kariyer ve kıdemleri arasında çalışma arkadaşları boyutunda anlamlı fark olmadığı, aynı zamanda öğretmenlerin geldikleri yer ile tüm iş boyutları arasında da anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Mora, Ada ve Carbonell (2009), “Genç Yeni Üniversite Mezunları Arasında Cinsiyet Açısından İş Doyumu” isimli bu makale, İspanya'da Katalonya bölgesinde yeni üniversite mezunlarıyla iş doyumunda cinsiyet ile ilgili farklılıklar üzerinde yapılan görüşmelere odaklanmaktadır. Yapılan veriler iş doyumunu farklı beş alana yaydığı görülmektedir: iş içeriği, terfi olanakları, kazançlar, kazanılan bilginin uygulanabilirliği ve iş güvenliği. Bu çalışmada genç ve yüksek eğitimli kadınlar işlerinin bazı yönleriyle düşük doyum sağladıkları rapor edilmiştir. İş doyum etkilerinin beşte ikisi, rapor edilen düşük ücretli kontrat çeşidi ve açık ücretler gibi

gözlemlenebilir özelliklerdeki değişiklikler tarafından incelenebilir olduğunu vurgulamaktadırlar. İş doyumunun diğer iki etkisine gelince, gözlemlenemeyen en çok mantıklı açıklama olduğunu iddia edilmesine rağmen kadınların düşük iş doyumunu düzeyini açıklamaya yetersiz kaldığı açıklanmıştır.

Ngimbudzi (2009) tarafından yapılan “Tanzanya’da Lise Öğretmenleri Arasında İş Doyumu” isimli çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü ve okul yeri ile ilgili iş doyumlarında önemli ölçüde farklılık ortaya koymaktadır. Ancak, bu çalışma bulguları öğretmenlerin medeni durumu, eğitim niteliği, terfi ya da liderlik, öğretmenin branşı ve kıdem gibi değişkenlerle ilgili olarak iş doyumunu açısından önemli farklılıkların olmadığını göstermektedir. Buna rağmen araştırmada elde edilen bulgular kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı fark olduğunu göstermiştir. İş doyumunun yaşla arttığını dolayısıyla daha yaşlı öğretmenlerin iş doyum seviyesinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca, sonuçlar öğretmenlerin iş doyumunu ile okulun bulunduğu yer arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Kırsal kesimdeki öğretmenlerin sosyal yardımlarla ve yöneticilerden aldıkları destekle kentsel alanlardaki meslektaşlarından daha çok doyum sağladıkları tespit edilmiştir. Kıdem süresi uzun olan işgörenlerin hizmet süresi daha kısa olan işgörelere nazaran daha çok doyumlu oldukları belirtilmiştir.

Iqbal ve Akhtar (2010) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu” isimli araştırmada, kadın ve erkek lise öğretmenleri arasındaki iş doyum düzeyi karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma yapmak için iş doyumunun beş yönü ele alınmıştır bunlar; cinsiyet, yaş, kıdem ve öğretmenin iş doyumunu ile birlikte okul yeri. Çalışmanın evrenini Pakistan, Lahor bölgesinde tüm devlet liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın bulguları erkek öğretmenlerle karşılaştırıldığında kadın öğretmenlerin çalışma ile birlikte işin denetim boyutlarında daha çok doyumlu oldukları önerilmektedir. Kırsal ve kentsel okul öğretmenleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Elamin ve Alomaim (2011) “Örgütsel Adalet Suudi Arabistan İş Çevresinde Algılanan Kişisel Performansı ve İş Doyumunu Etkiliyor Mu?” isimli yaptıkları araştırmanın amacı, Suudi Arabistan’da ki örgütsel adalet algılamalarının iş doyumunu

üzerindeki etkisini ve insanların kendi performanslarını nasıl algıladıklarını incelemektir. Farklı şirketlerde çalışan 793 Suudi ve yabancı işgörenler rastgele seçilerek bir anket uygulanmıştır. Araştırma Suudi ve yabancı işgörenler için örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisini açığa çıkardığı ifade edilmiştir. Suudi işgörenler için, adalet boyutlarının hiçbiri kişisel performanslarını önemli ölçüde etkilemediği, oysa yabancı işgörenler için adaletin bütün boyutları kişisel performanslarını önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Dağıtımsal adalet yabancı işgörenler açısından kendi kişisel performanslarını algılamada en önemli ölçüt olurken, bu işgörenler açısından işlemsel adalet çalışma üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu açıklanmıştır.

Fatimah, Amiraa ve Halim (2011), “İş Doyumu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler” isimli araştırmada araştırmacılar, iş doyumunun örgüt kurmada önemli faktörlerle ilişkili olduğunu bulduklarından beri, iş doyumunu örgütsel psikoloji de ve endüstri de en çok araştırılan çalışma kavramı haline aldığını belirtmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmanın birinci amacı Malezya Selangor’da lise öğretmenleri arasında iş doyumunu ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. İkinci amaç olarak, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri tanımlanmaktadır. En son olarak, bu araştırma örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışının ılımlı (yatıştırıcı) etkisini araştırmaktadır. Katılımcılar Selangor’daki sekiz okuldan tesadüfi olarak 200 lise öğretmeninden seçilmiştir. Sonuçlar, örgütsel adalet ve iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki değişken arasında bir moderatörlük görevi yaptığı yerlerde, örgütsel adaletin iş doyumunu ile birlikte anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Bulgular kıdemli iş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca dağıtımsal ve işlemsel adaletle karşılaştırılarak etkileşimsel adaletin iş doyumunuyla en yüksek korelasyona sahip olduğu önerilmiştir. Örgütsel adaletin öğretmenler arasında iş doyumunu etkilemede önemli roller oynadığı vurgulanmaktadır.

Mahmood (2011), “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu: Kentsel ve Kırsal Okullarının Karşılaştırmalı Bir Cinsiyet Analizi” isimli araştırmada, iş doyumunu ile ilgili

öğretmenlerin cinsiyet ve okul türleri (kentsel ve kırsal) arasındaki farkı araştırmayı amaçlamıştır. Veriler bir bölgede tüm devlet okullarından 785 öğretmenden 192'si seçilerek alınmıştır. Genelde öğretmenlerin, terfi, tazminat, denetim, insan ilişkileri ve çalışma koşullarından daha az memnun oldukları saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre daha memnun oldukları ve daha çok iş doyumunu sağladıkları anlaşılmıştır. Kentsel ve kırsal öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir fark olmadığı belirtilmiştir.

Strydom, Mortje, Beukes, Esterhuyse ve Westhuizen (2012) “Özel Okul Öğretmenleri Arasında İş Doyumu” isimli bir çalışma yapmışlardır. Araştırma grubu Bloemfontein'in çeşitli bölgelerinde yer alan 6 farklı özel okulda çalışan 101 öğretmenden oluşmaktadır. Grup farklı ırklardan hem kadın hem erkek İngilizce ve Afrika'nca konuşan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Sonuçların öğretmenlerin kıdemli olmaları iş doyumunu düzeyinde avantaj sağladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu ile birlikte, farklı ırklar arasında iş doyumunu düzeylerinde farklılıklar bulunmuştur ancak cinsiyet açısından her hangi bir fark bulunmamıştır.

Mohammad (2012) tarafından Kuzey Batı Şeria bölgelerinde ve hükümet okullarında görevli “Lise Öğretmenleri İle Yöneticilerin İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişki” isimli bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algılama düzeyini tanımlamayı amaçlamakta ve öğretmenlerin algıları ve tanımlamalarıyla ilgili bağımsız değişkenlerin (yaş, eğitim yeterliliği, cinsiyet, kıdem, okul türü, okul yeri ve maaş) etkilerini aydınlığa kavuşturmak için yapılmıştır. Bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1.Okul müdürlerinin örgütsel adaletin bütün boyutlarında (Etkileşimsel Adalet ve okul içindeki ilişkiler, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaleti) uygulama bilinç derecesi oldukça yüksek çıktığı vurgulanmıştır.

2.Kuzey Batı Şeria'daki devlet liseleri öğretmenlerinin iş doyumunu konusunda farkındalık derecesi (öğretmenler ve okul müdürü arasındaki takdir ve öz saygı) görev ve sorumluluklar alanındaki ilişkiler oldukça yüksek bulunmuştur. Ancak ödül ve terfi açısından orta derecede olduğu, sonuçta bir bütün olarak bayağı yüksek çıktığı belirlenmiştir.

3.Devlet liselerinde görev yapan öğretmenler açısından, müdürlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algılama derecesi arasında güçlü bir pozitif ilgileşimin var olduğu ortaya konulmuştur.

4.Lise öğretmenlerine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet (yaş, akademik yeterlilik, kıdem okul yeri ve maaş) gibi değişkenlere bağlı uygulama algılarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı açıklanmıştır.

5.Cinsiyet ve okul türüne göre erkek öğretmenlerin lehine değişikliklerin olduğu erkek okullarında dağıtımsal adalet, okul içindeki ilişkiler ve etkileşimsel adalet alanlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmadığı ifade edilmiştir.

6.Yaş değişkeni, ödül, terfi, öğretmenler ve müdür arasındaki ilişkiler bağlamında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır.

7.Okul yeri değişkenleri ve yeterliliği açısından görev ve sorumluluklar alanında (örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi) arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), “Öğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet” isimli araştırmalarında, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır. İşgörenler işverenlerini dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel örgütsel adalet boyutlarında adil bulurlarsa, buna bağlı olarak maaşları, gelecekteki fırsatları, çalışma programları, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri yönünden daha tatmin olacakları anlamını ifade ettiklerini belirtmişler. Sonuçlar, yaptıkları işlerin ürünlerini (sonuçlarını) ve ödülleri yeterli bulan işgörenlerin, yaptıkları işlerin sonuçlarını ve ödülleri yetersiz bulan işgörelere göre daha tatminkâr olduklarını kanıtlamıştır. İşgörenler ödülleri yetersiz bulurlarsa, buldukları örgütten ayrılmaya karar verebileceklerini ima ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu örgütsel adaletin iş doyumunu beraberinde getirdiği anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Buldukları şirketlerde örgütsel adaletin olduğuna inanan işgörenler daha memnun ve tatminkâr oldukları ifade edilmiştir. Bu yüzden, iş doyumunu gibi olumlu düşünce ve davranışları arttırmak ve örgütsel adalet sistemini geliştirmek için çaba gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Böylece adalet sisteminden memnun olan ve çalışkan işgörenler daha çok çaba gösterecekleri algısı

ortaya konulmuştur. Bulgular, örgütsel adaletin iş doyumu üzerinde çok önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Ghaziani, Safania ve Tayebi (2012), “Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İran Spor Bakanlığının Bakış Açısı” isimli bu çalışma, İran Spor Bakanlığındaki çalışanlar için örgütsel adaletin iş doyumu ve örgütsel çalışma üzerindeki etkisini araştırıyor. Sonuçlar örgütsel adaletin ve iş doyumunun doğru ve düzenli çalışmaya direkt olarak götürmemekle birlikte büyük bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Adaletli dağılım, memnuniyetle ve etkili çalışma üzerinde bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Resmi olarak adalet, işgörenlerin iş arkadaşları ve üstleriyle daha etkili çalışmaları üzerinde etkili bir güce sahip olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, etkileşimsel adalet ve dürüstlük, etkili ve ekip olarak çalışmayı etkilediği vurgulanmıştır. Sonuç olarak, bir örgütteki işgörenlerin düşüncelerini etkileyen örgütsel adalet boyutlarının her birine bakılacak olursa, örgütsel adalet açıları, boyutları ve etkileri daha iyi anlaşıldığı ifade edilmektedir.

Thomas (2012), “Algılanan Örgütsel Adalet Sonuçları: Beyaz Yakalıların Bir Ampirik Çalışması” isimli yaptığı çalışmada, işgörenlerin ücretlerindeki adil dağılım ve örgütsel adalet algıları ücret memnuniyeti, iş doyumu ve etkili çalışma arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Daha önce yapılan çalışma, örgütsel adaletin farklı boyutlarının önemini ve adaletin maaş ve iş doyumu ile etkili çalışma arasındaki ilişkiyi gösterdiği belirtilmektedir. Şimdiki çalışma, işgörenlerin ödeme sistemindeki dağılım resmi ve karşılıklı olarak adil olup olmadığını düşünmesi ve bunun sonuçlar üzerindeki etkisinde yoğunlaştığı ifade edilmektedir. Bu etkiyi araştırmak için 70 beyaz yakalı iş görende bilgi toplandı ve sonuç olarak iş doyumunun yanı sıra etkileşimsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha etkili olduğu gösterilmiştir. Aynı zamanda sonuçlar, dağıtımsal adaletin etkileşimsel adaletten daha fazla kullanıldığını göstermiştir. Bu incelemede, işlemsel adalet ve sonuçlar arasında çok önemli bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 2011: 81). Bu model doğrultusunda işgörenlerin “Örgütsel Adalet” algıları ile “İş Doyumları” arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bitlis ilinde 2012-2013 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini aktif bir şekilde sürdürmekte olan liselerde görev yapan 888 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Bitlis merkez, Adilcevaz, Ahlat ve Tatvan ilçelerinde bulunan liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem kapsamına alınan liselerden 420 ölçek geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 19 tanesi değerlendirme dışı tutulmuştur. Değerlendirmeye alınan 401 ölçek evrenin % 45’ni oluşturmaktadır.

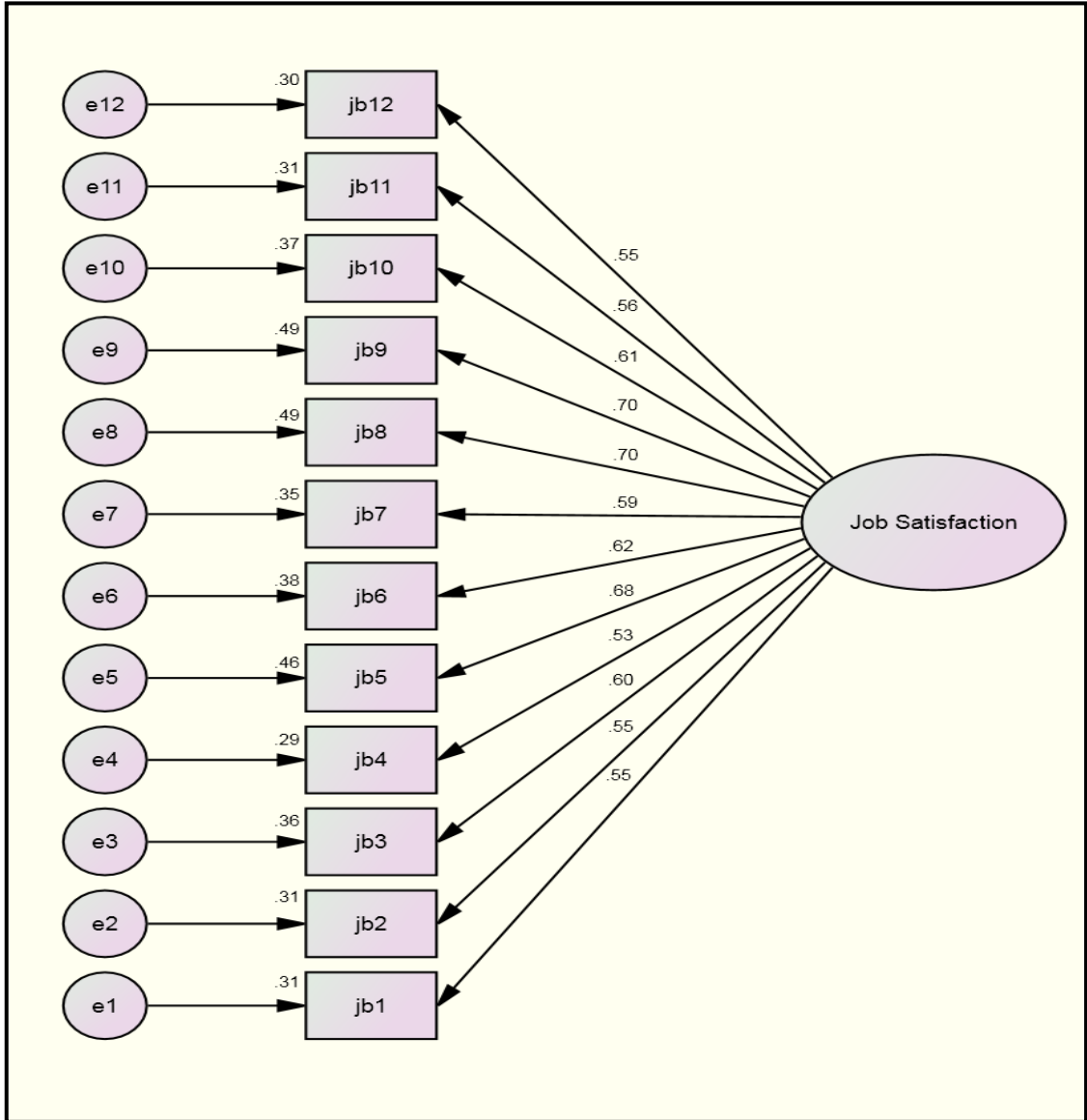
3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve Örgütsel Adalet Ölçeği’nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Ölçekler için yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizleri aşağıda belirtilmiştir.

3.3.1. Minnesota Doyum Ölçeği

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçmek üzere Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye

uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)'nden yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 83'dür (Moorman, 1993). Ölçeğin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı, 76 iç tutarlılık katsayısı, 90 olarak bulunmuştur. İş doyum ölçeğinin bu araştırma için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise, 89'dur. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 6' da verilmiştir.



Şekil 6. İş Doyumu Ölçeği İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş doyum ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etmek amacıyla sekiz madde ölçekten çıkarılmıştır (2, 5, 6, 7, 8, 9, 13 ve 18). Bu işlemde sonra kalan

maddeler tekrar numaralandırılarak 12 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu iş doyum ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Minnesota Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
İş Doyumu	2, 23	,914	,876	,911	,852	,891	0,79	,053

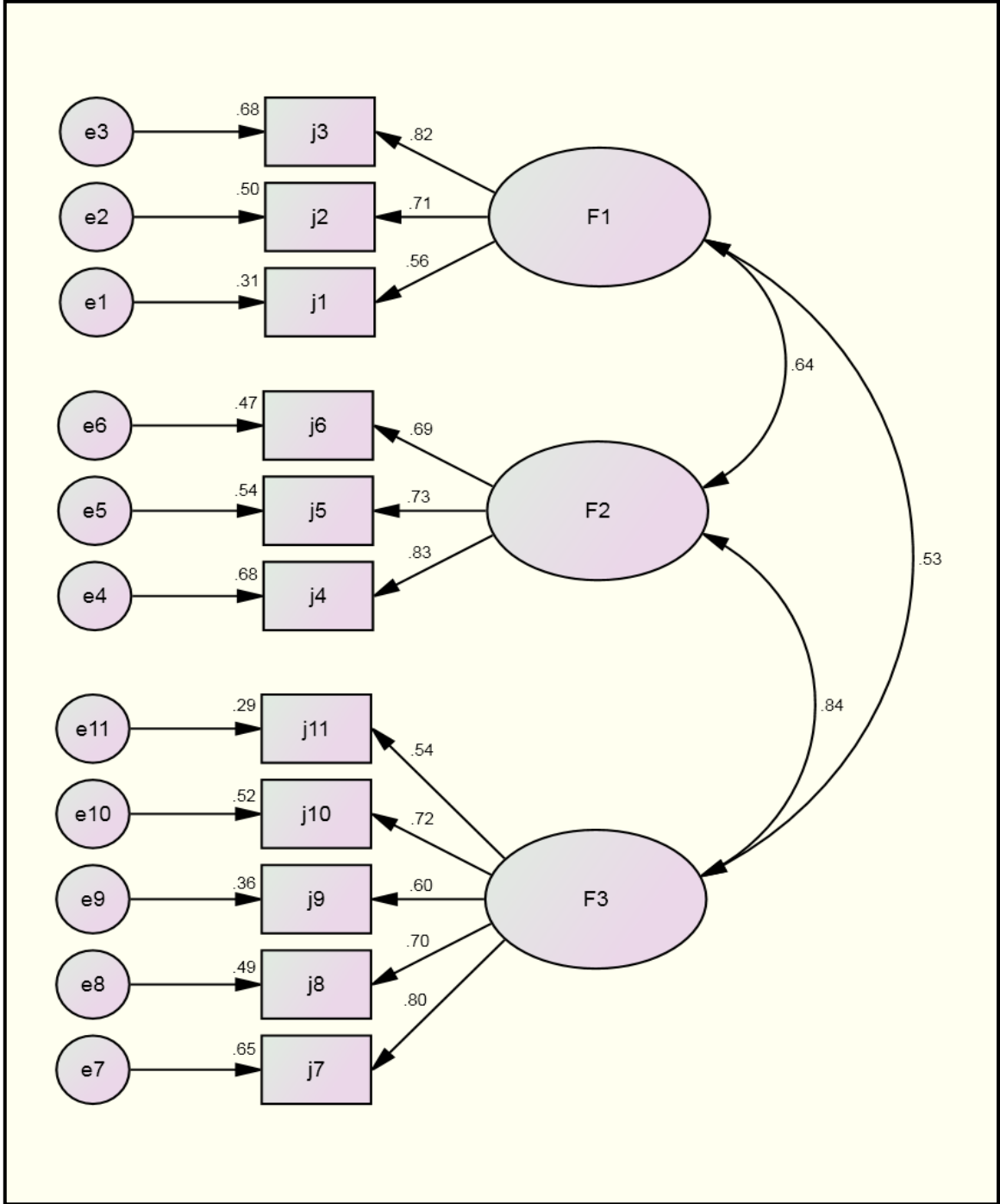
İş doyum ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında $\chi^2/df= 2, 23$; GFI= ,914; CFI= ,911, RMSEA= 0,79 ve SRMR= ,053 şeklindedir. Bu sonuçlara göre elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğu söylenebilir. (Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999).

3.3.2.Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği’nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının –ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları– adillliğini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir (Yıldırım, 2007,s. 264).

Örgütsel Adalet ölçeğinin orijinal formu için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Adil Dağıtım, 81, Adil İşlem, 89 ve Adil Etkileşim için, 95’dir (Niehoff & Moorman, 1993). Bu araştırma için hesaplanan güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla, 72, .64 ve 78

şeklindedir. Ayrıca ölçeğin tamamı için hesaplanan güvenilirlik katsayısı, 86'dır. Bunun yanında Örgütsel Adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 7' de verilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu daha iyi uyum iyiliği değerleri elde etmek amacıyla Adil Dağıtım boyutundan iki madde (2 ve 3), Adil İşlem boyutundan üç madde (8, 10 ve 11) ve Adil Etkileşim boyutundan dört madde (12, 13, 14 ve 15) olmak üzere dokuz madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlemten sonra kalan maddeler tekrar numaralandırılarak 11 maddelik ölçek oluşturulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu örgütsel adalet ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Boyutlar	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	FI	TLI	RMSEA	SRMR
Dağıtimsal Adalet	-	1,00	-	1,00	1,00	-	-	-
İşlemsel Adalet	-	1,00	-	1,00	1,00	-	-	-
Etkileşimsel Adalet	1,76	,982	,946	,987	,971	,974	,062	,032
Genel Model	2,13	,927	,883	,944	,901	,925	,076	,049

Örgütsel Adalet ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, Adil Dağıtım ve Adil İşlem boyutları için mükemmel uyum değerleri elde edilmiştir (GFI= 1,00; CFI= 1,000 ve NFI= 1,000). Adil Etkileşim boyutu için elde edilen uyum iyiliği değerleri (GFI= ,982; CFI= ,987 ve RMSEA= ,62) iyi düzeydedir. Ayrıca Örgütsel Adalet ölçeğinin tamamı için elde edilen uyum iyiliği değerleri ise GFI= ,927; CFI= ,944 ve RMSEA= ,076 şeklindedir. Bu sonuçlara göre Örgütsel Adalet ölçeğinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

3. 4. Verilerin Toplanması

“Örgütsel Adalet” ve “İş Doyumu” ölçeği uygulanmadan önce Bitlis Valiliği'nden uygulama için gerekli izin alındıktan sonra Bitlis merkez ilçe dâhil olmak üzere ilçelerden seçilen liselere ölçekler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçeklerin dağılımı ve toplanması 06.12.2012-20.12.2012 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeklerin katılımcılar tarafından cevaplanması sağlanarak okullardaki örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama sürecinde toplam 515 ölçek dağıtılmış, bu ölçeklerden 420 ölçek geri dönmüştür (% 81)

Geri dönen ölçeklerden 19 tanesi değerlendirme kapsamı dışında tutulmuş (% 4), 401 ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır (%96).

3. 5. Verilerin Analizi

“Örgütsel Adalet” ve “İş Doyumu” ölçekleri aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde özel paket programlarından yararlanılmıştır. Ölçekler Likert tipi beşli derecelendirme yoluyla hazırlanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinde puan ortalamaları hesaplanırken aralıklar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir: 1,00-1,80 = Kesinlikle katılmıyorum; 1,81-2,60 = Katılmıyorum; 2,61-3,40 = Kararsızım; 3,41-4,20 Katılıyorum; 4,21-5,00 Kesinlikle katılıyorum. İş Doyumu Ölçeğinde ise puan ortalamaları hesaplanırken aralıklar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir: 1,00-1,80 = Hiç memnun değilim; 1,81-2,60 = Memnun değilim; 2,61-3,40 = Kararsızım; 3,41-4,20 Memnunum; 4,21-5,00 Çok memnunum.

Ölçeklerden elde edilen puanlar bazında; cinsiyet ve görev yeri değişkenleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla t testi ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Varyansların homojenliği durumunda t testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Mann Whitney U testi yapılmıştır. Branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve ders saati değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis - H testleri yapılmıştır. Varyansların eşit varsayıldığı durumda tek yönlü varyans analizi, eşit varsayılmadığı durumlarda Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. Ayrıca işgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal korelasyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm üç alt bölümden oluşmaktadır. İlk alt bölümde katılımcıların demografik özellikleri; ikinci alt bölümde örgütsel adalet ve iş doyumu algıları ile bu algıların bağımsız demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermedikleri; üçüncü alt bölüme ise örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, haftalık ders saatleri ve görev yerleri ile ilgili veriler aşağıdaki gibidir:

4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyeti ile ilgili veriler Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	158	39,4
Erkek	243	60,6
Toplam	401	100,0

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam sayısı 401’dir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin % 39,4’ü kadın, % 60,6 ise erkeklerden oluşmaktadır.

4.1.2. Medeni durum

Araştırmaya katılanların medeni durumlarıyla ilgili veriler Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	%
Evli	222	55,4
Bekar	179	44,6
Toplam	401	100,0

Tablo 5' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,4'ü evli, % 44,6 ise bekarlardan oluşmaktadır.

4.1.3. Yaş

Araştırmaya katılanların yaşları ile ilgili veriler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	n	%
21-30	202	50,4
31-40	177	44,1
41-50	22	5,5
Toplam	401	100,0

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 50,4'ü 21-30 yaş grubu, % 44,1'i 31-40 yaş grubu, % 5,5 41- 50 yaş grubu oluşturmaktadır.

4.1.4. Kıdem

Araştırmaya katılanların kıdemleriyle ilgili veriler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem (Yıl)	n	%
1-5	245	61,1
6-10	61	15,2
11-15	65	16,2
16-20	24	6,0
21 yıl ve üstü	6	1,5
Toplam	401	100,0

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 61,1’ni (1-5) yıl arasında, % 15,2’i (6-10) yıl arasında, % 16,2’i (11-15) yıl arasında, % 6,0 (16-20) yıl arasında, % 1,5’i (21 yıl ve üstü) yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır.

4.1.5. Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleriyle ilgili veriler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	n	%
Lisans	284	70,8
Yüksek Lisans	117	29,2
Toplam	401	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 70,8’i lisans mezunu, % 29,2’i yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu lisans mezunudur.

4.1.6. Ders Dağılımı

Araştırmaya katılanların haftalık ders saatleriyle ilgili veriler Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Haftalık Ders Saatleri Dağılımı

Ders Dağılımı	n	%
10-15	47	11,7
16-20	37	9,2
21-25	71	17,7
26-30	246	61,3
Toplam	401	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 11,7’i (10-15) saat, % 9,2’i (16-20) saat, % 17,7’i (21-25) saat, % 61,3’ü ise (26-30) saat haftalık derse girdikleri belirtilmiştir.

4.1.7. Görev Yeri

Araştırmaya katılanların görev yerleriyle ilgili veriler Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yerleri Dağılımı

Görev Yeri	n	%
İl	175	43,6
İlçe	226	56,4
Toplam	401	100,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 43,6’ı il merkezinde, % 56,4’ü ise ilçe merkezlerinde görev yaptıkları tespit edilmiştir.

4.1.8. Branş

Araştırmaya katılanların branşlarıyla ilgili veriler Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Dağılımları

Branş Dağılımı	n	%
Sözel	126	31,4
Sayısal	91	22,7
Dil	120	29,9
Beceri	64	16,0
Toplam	401	100,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 31,4’ü sözel, % 22,7’i sayısal, %29,9’u dil, %16,0 beceri branşından oluşmaktadır.

4.2. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Durumu

4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalamaları

Katılımcıların örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalamaları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri

Boyut	n	\bar{x}	SS
Dağıtımsal Adalet	401	3.73	.909
İşlemsel Adalet	401	3.65	.943
Etkileşimsel Adalet	401	3.53	.828
Toplam	401	3.64	.893

Tablo 12’de yer alan veriler katılımcıların örgütsel adaletin bütün boyutlarında katılıyorum düzeyinde görüş belirttiklerini ortaya koymaktadır. En yüksek katılım

Dağıtım sal Adalet boyutunda ($\bar{x} = 3.73$), ikinci sırada İşlemsel Adalet boyutunda ($\bar{x} = 3.65$) en düşük katılım ise Etkileşimsel Adalet boyutunda ($\bar{x} = 3.53$) gerçekleşmiştir. Ölçeğin bütün boyutlarının ortalaması ise ($\bar{x} = 3.64$) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bulgu Alanyazında daha önce yapılan araştırmalar, (örn: Atalay, 2005; Tan, 2006; Polat, 2007; Polat ve Celep; 2008; Titrek, 2009; Altınkurt ve Yılmaz 2010; Fatihma vd, 2011; Aslam, 2012; Thomas, 2012), paralellik göstermektedir. İş görenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları işe karşı tutumlarını ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bir iş yerinde adaletin sağlandığı, yöneticilerin iş görenlere saygılı davrandığı ve kendilerine güvenildiklerini hissettikleri sürece, o iş yerinde iş yerine karşı güven ve bağlılık artar. Özellikle eğitim kurumlarında yönetici, öğretmen ve diğer işgörenlerin güveni sağlanarak kurumu sahiplenmeleri gerekir. Eğitim kurumlarında çalışan herkes “benim okulumdur” demelidir. Dolayısıyla okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması demek, örgütsel bağlılık duygularının güçlendirilmesi demektir. Örgütsel bağlılık duyguları güçlü olan çalışanların örgütsel başarısının ya da verimliliğinin yükselmesi kaçınılmaz görünmektedir. Örgütsel adalet boyutları algısının olumlu olması elbette ki örgüt ve iş görenler açısından çok önemlidir. Çünkü örgütsel adalet algısının etkilediği iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık gibi sonuç değişkenler kurumlar ve işgörenleri açısından çok önemlidir. Olumlu adalet algısı; pozitif davranışlara yol açmakta, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır.

4.2.2. İş Doyumu Ölçeği Ortalamaları

Katılımcıların Minnesota Doyum Ölçeğine verdiği yanıtların maddelere göre toplam ortalamaları Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13. Minessota Doyum Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Maddeler	n	\bar{x}	SS
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	401	3.80	.962
2. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	401	3.25	1.180
3. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	401	3.34	1.276
4. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	401	3.44	1.094
5. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	401	3.69	1.108
6. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	401	3.29	1.060
7. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	401	2.89	1.180
8. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	401	3.16	1.184
9. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	401	3.58	1.127
10. Çalışma şartları açısından	401	3.20	1.195
11. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	401	3.07	1.236
12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	401	3.77	1.086
Toplam	401	3.37	1.11

Tablo 13’te iş doyumunu ölçeğinde yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşlerinin Kararsızım ($\bar{x} = 2.61 - 3.40$) ve Memnunum ($\bar{x} = 3.41 - 4.20$) aralığına denk geldiğini göstermektedir. Ölçeğin 2., 3., 6. 7. 8. 10 ve 11. maddelerine yönelik katılımcı görüşleri Kararsızım diğer maddelere yönelik görüşleri ise Memnunum düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel adalete yönelik ölçekte yer alan maddelere ilişkin görüşlerin “Katılıyorum” ($\bar{x} = 3.41 - 4.20$) düzeyinde olduğu göz önüne alınırsa, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalama ($\bar{x} = 3.37$) temel alındığında, katılımcıların yaptıkları işten doyum sağladıkları söylenemez. Özellikle “İş içinde terfi olanağımın olması açısından” ki madde ile ilgili görüşler ($\bar{x} = 2.89$) “Kararsızım” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu da öğretmenlerin, terfi etme ve görevinde yükselme

imkanlarının az olması veya çok zor olması anlamına gelmektedir. Literatür taraması yapıldığında bu alanda yapılan araştırmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Karataş ve Güleş (2010) öğretmenlere yönelik yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu (\bar{x} =3.70) puan ile ortalamanın üzerinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonucun mevcut araştırmayı desteklemediği görülmektedir. Yaptıkları işten iş tatminini yakalamayan iş görenler, kendilerini yeterince işlerine veremezler. İşe ve yöneticilere karşı olumsuz tavırlar takınırlar. İş devam oranlarında düşüşler yaşanmaya başlar. Böylece verimleri ve randımanları azalır. Buldukları yerden bir an önce başka yerlere gitmeye çalışırlar. Özellikle eğitim kurumlarında iş görenler (öğretmenler) sık sık yer değiştirmektedirler.

4.2.3. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları üzerinde anlamlı değişikliklere neden olup olmadığını tespit etmek amacı ile yapılan t testi ve MWU sonuçları Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da yer almaktadır. Varyansların homojenliği durumunda Levene t testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda ise MWU testi yapılmıştır.

Tablo 14. Cinsiyet Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

		Levene testi			t testi			
	n	\bar{x}	SS	F	p	t	SD	p
Faktör 1: Dağıtımsal Adalet								
Kadın	158	3.61	.936	.183	.669	-1.993*	399	.047
Erkek	243	3.80	.885					
Faktör 2: İşlemsel Adalet								
Kadın	158	3.47	.973	1.306	.254	-3.066**	399	.002
Erkek	243	3.77	.907					

*p<.05; **P<.01

Tablo 14’te yer alan bulgular, yapılan t testi sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında varyansların homojen olduğu görülmektedir. Bu iki boyutta da erkeklerin algıları kadınlarınkinden daha yüksektir. Dağıtımsal adalet faktöründe aradaki fark ($t = -1.993$; $p = .047$), istatistiksel açıdan .05 düzeyinde; işlemsel adalet boyutunda ise ($t = -3.066$; $p = .002$) .01 düzeyinde anlamlıdır. Cinsiyete ilişkin

yapılan t testi analiz sonuçları yukarıdaki tabloda izlenebileceği gibi, iş görenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarında işyerlerinde kendilerine ve başkalarına adil davranılmadığı düşüncesi cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermektedir. Her iki adalet boyutunda da erkeklerin puanı kadınlarınkinden daha yüksektir. Bu sonuçlara göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine karşı daha adaletsizce davranıldığını, kendilerine daha az söz hakkı verildiğini ve alınan kararlara fazla katkı yapamadıklarını algılamaktadırlar. Kadınlar yaratılış itibariyle fiziki ve duygusal olarak erkeklerden daha zayıf yaratıldıkları için, hak arama noktasında erkeklerden daha çok geri planda kalmaktadırlar. Diğer yanda erkekler kendilerini güçlü olarak algıladıkları ve kendi haklarına kimsenin tecavüz edemeyeceği algısında olduklarından dolayı hak arayış çabaları yüksek olmaktadır. Yıldırım (2007), Eker (2006), Polat (2007) ve Doğan (2008), yaptıkları çalışmalarla adalet boyutu algılarında erkeklerin puanlamalarının kadın iş görenlerin puanlamalarından daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Tablo 15. Cinsiyet Açısından Etkileşimsel Adalet Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Tablosu

Cinsiyet	n	Sıralar Ort.	Sıralar top.	U	p
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet					
Kadın	158	177.78	27556.00	15466.00**	.003
Erkek	243	213.35	51845.00		

*p<.05; **P<.01

Etkileşimsel adalet boyutunda Levene testi varyansların homojen çıkmamıştır. Bu nedenle t testi yerine parametrik olmayan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları erkek algılarının kadın algılarından daha yüksek olduğunu ve bu farklılığın (U=15466.00; p=.003) .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Kadın iş görenler iş yerinde kendilerine karşı daha saygılı davranılmasını ve kendilerine daha çok değer verilmesini isterler. Alınan kararlarda kendilerinin de hesaba katılmasını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerini arzu ederler. Kişilerarası uygulamaların adilce olmasını isterler. Kadınlar haksızca yapılan davranış

ve tutumlara fazla müsamaha gösteremezler. Kadınlar iş yerinde yapılan işin yeteneğe uygun olup olmadığı konusunda oldukça hassaslar. Tan (2006), Söyük (2007), Polat, (2007), Yıldırım (2007) ve Doğan (2008), bu bulguyu destekleyen araştırma bulgularına ulaşmışlardır. Kaminski (2007) de yaptığı araştırmada kadınların adalet boyutları içerisinde en önem verdikleri boyutun etkileşimsel adalet boyutu olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Cinsiyet değişkeninin katılımcıların iş doyumunu üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyet Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

Boyut	n	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi		
				F	p	t	SD	p
Kadın	158	3.37	.757	.037	.848	-.322	399	.747
Erkek	243	3.39	.780					

Tablo 16’da görüldüğü gibi iş doyumuna yönelik kadın ve erkek algıları arasında farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($t = -.322$; $p = .747$). Erkeklerin algıları kadınlardan biraz daha yüksektir. Bu bulgu, cinsiyet faktörünün iş doyumunda etkili olmadığını göstermektedir. Demirtaş ve Ersözlü (2010), Balcı (1985), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Akın (2006), Ulusal (1998), Türkoğlu (2008), Kaya (2007), Aytas (2005), Gülay (2006), Koçak ve Eves (2010), Çetin (2007), Crossman ve Harris (2006), Strydom vd (2012), Ololube (2006), yaptıkları araştırmalarda cinsiyetle ilgili iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşmamışlardır. Dolayısıyla bu araştırmalar sonuç itibarıyla yapılan bu mevcut araştırma ile paralellik ortaya koymaktadır. Abdullah (2009), Malezya’da lise öğretmenlerinin iş doyum algılarına yönelik yaptığı araştırmada cinsiyet yönünden farklılık bulmuştur. Araştırma bulgularına göre iş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır. Genel olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha çok doyumlu oldukları anlaşılmıştır. Ada ve Carbonell (2009), İspanya’nın Katalonya bölgesinde yaptıkları bir araştırmada yüksek eğitimli genç kadınların iş doyum düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Bishay (1996), yaptığı Öğretmen Motivasyonu ve İş Doyumu isimli araştırmada cinsiyet değişkeni açısından iş doyum algılarında farklılıklar olduğunu

tespit etmiştir. Ngimbudzi (2009), Tanzania’da Lise Öğretmenleri Arasında İş Doyumu isimli araştırmasında cinsiyet bağlamında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ma ve MacMillan (2001), “Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlgili Yer Koşullarının Etkileri” isimli araştırmasında kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı fark olduğunu göstermiştir. Mahmood (2011), yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre daha memnun oldukları ve daha çok iş doyumunu sağladıklarını beyan etmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda da anlaşıldığı gibi cinsiyet bazında iş doyum algıları mevcut olan durumlara, yerlere ve kişilere göre farklılık arz edebilmektedir.

4.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Medeni Durum İlişkisi

Medeni durum değişkeninin örgütsel adalet ve iş doyumunu üzerinde anlamlı değişikliklere neden olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t Testi sonuçları Tablo 17 ve Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 17. Medeni Durum Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

Boyut	n	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi		
				F	p	t	SD	p
Faktör 1: Dağıtimsal Adalet								
Bekar	222	3.78	.893	.860	.354	1.428	399	.154
Evli	179	3.65	.925					
Faktör 2: İşlemsel Adalet								
Bekar	222	3.73	.922	.967	.326	1.660	399	.098
Evli	179	3.57	.964					
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet								
Bekar	222	3.59	.784	4.016	.046	1.674	399	.095
Evli	179	3.45	.876					

Tablo 17’de medeni durum açısından ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Her üç boyutta da en yüksek puanlamayı bekarlar değişkeni almıştır. Puanlar dağıtimsal adalet boyutunda $\bar{x} = 3.78$, işlemsel adalet boyutunda $\bar{x} = 3.73$, etkileşimsel adalet boyutunda $\bar{x} = 3.59$, şeklinde sıralanmaktadır. Bekarlar daha genç oldukları ve yeni mesleğe başladıkları için daha tam olarak neyin ne olduğunun farkında olamayabilirler. Tek başlarına yaşadıklarından dolayı aldıkları ücret kendilerini tatmin ediyor olabilir. Öğretmenlik mesleğinin başlangıcında olmaları, yönetimde fazla bulunmamaları örgütsel adalet algılarını pozitif olarak etkiliyor olabilir.

Medeni durum değişkeninin katılımcıların iş doyumunu üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Medeni Durum Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

İş doyumunu	Levene testi				t testi			
	n	\bar{x}	SS	F	p	t	SD	p
Bekar	222	3.36	801	2.018	.156	-.499	399	.618
Evli	179	3.40	732					

Tablo 18 incelendiğinde medeni durum açısından iş doyumunu algılamalarında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Alınan verilerin sonucuna göre iş doyumunda evlilerin, bekarlara nazaran daha yüksek puan aldıkları ortaya çıkmıştır. Bunda evlilerin daha uzun süre bu iş yapmaları ve tecrübeli olmalarıyla birlikte alınan kararlara katılmaları etkili bir etken olabilir. Bu alanda daha önce yapılan çalışmalar bu araştırmayı desteklemektedirler. Çetin (2007) yaptığı araştırmada medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde hiçbir alt boyutta .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur. Aydın (2006), medeni durum ile iş doyumunu etkenlerinin karşılaştırılması sonucunda genel olarak öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumlarının farklılık göstermediğini bulmuştur. Türkoğlu (2008), lise öğretmenlerine yönelik yaptığı araştırmada medeni durumla iş doyumunu algıları arasında anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır. Ngimbudzi (2009), yaptığı araştırmada medeni durum açısından lise öğretmenleri arasında iş doyumunu algılamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

4.2.5. Örgütsel Adalet ve İş Doyumunu Algıları ile Yaş İlişkisi

Yaş değişkeninin örgütsel adalet ve iş doyumunu üzerinde anlamlı değişikliklere neden olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Testi Sonuçları Tablo 19 ve Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 19. Yaş açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dağıtımsal Adalet									
Yaş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
21-30	202	3.59	G. arası G. içi Toplam	8.227	3	2.742	3.381	.018	1<3
31-40	177	3.86		322.043	397	.811			
41-50	22	3.90		330.270	400				
Toplam	401	3.73				Levene (F=1.745, p=.157)			
Faktör 2: İşlemsel Adalet									
Yaş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
21-30	202	3.54	G. arası G. içi Toplam	5.093	3	1.698	1.922	.125	---
31-40	177	3.76		344.510	397	.883			
41-50	22	3.78		349.603	400				
Toplam	401	3.65				Levene (F=1.579, p=.194)			
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet									
Yaş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
21-30	202	3.43	G. arası G. içi Toplam	4.092	3	1.364	2.006	.113	----
31-40	177	3.63		267.969	397	.680			
41-50	22	3.58		272.061	400				
Toplam	401	3.53				Levene (F=1.947, p=.121)			

Tablo 19 incelendiğinde örgütsel adaletin Dağıtımsal Adalet boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hock (LSD) testi, farklılığın 31-40 yaş grubundaki katılımcıların 21-30 yaş grubundakilere göre daha yüksek puanlara sahip olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Örgütsel adaletin diğer boyutları olan işletimsel adalet ile etkileşimsel adalet boyutlarında .05 düzeyinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak Dağıtımsal adalet boyutunda $\bar{x}=3.90$ ile en yüksek puanlamayı 41- 50 yaş grubuna mensup katılımcıların aldığı tespit edilmiştir. Bunu 31-40 yaş grubu $\bar{x}=3.86$ puanla takip etmektedir. Üçüncü sırada $\bar{x}=3.59$ puanla 21-30 yaş grubu yer almaktadır. İşlemsel adalet boyutunda alınan puanlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: Bu boyuta en yüksek puanı $\bar{x}=3.79$ puanla, 41-50 yaş grubu takip etmektedir. İkinci sırayı da $\bar{x}=3.76$ puanla, 31-40 yaş grubu yer almaktadır. En son sıralamayı $\bar{x}=3.54$ puanla 21-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Bundan şu

anlaşılmaktadır: Kıdem artıkça alınan kararlara katılma oranları yükselmektedir. Dolayısıyla çalıştığı kurumda fikir ve görüşlerini idareci ve yöneticileri ile daha rahat bir ortamda paylaşma özgürlüğüne sahip olduğunu hissetmektedir. Etkileşimsel adalet boyutunda ise en yüksek puanı $\bar{x} = 3.63$ ile 31-40 yaş grubu almıştır. Bunu $\bar{x} = 3.58$ puanla 41-50 yaş grubu takip etmektedir. En son sıralamayı $\bar{x} = 3.43$ puanla 21-30 yaş grubu aldığı tespit edilmiştir. Bu da 31-40 yaş grubunun içinde yer alan iş görenlerin çalıştıkları kurumlarının misyon ve vizyonunu benimsediklerini ortaya koymaktadır. En düşük puan alan 21-30 yaş grubu ise daha mesleklerinin başlangıcında oldukları için henüz çalışma ortamına alışamadıklarından kaynaklanabilir. Eker (2006), Şen (2008), yaptıkları araştırmalarda örgütsel adalet boyutlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermiştir. Bu bulgularda da mevcut çalışmayı destekler mahiyettedir.

Yaş değişkeninin iş doyumunu üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Yaş Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İş Doyumu									
Yaş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
21-30	202	3.37							
31-40	177	3.38	G. arası	.381	3	.127			
41-50	22	3.45	G. içi	231.020	397	.597	.213	.887	---
Toplam	401	3.39	Toplam	231.401	400		Levene (F=1.510, p=.211)		

Tablo 20 incelendiğinde yaş gruplarına göre iş doyumunu algılama dereceleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. İlk sıralamayı $\bar{x} = 3.45$ puanla 41-50 yaş grubu almaktadır. İkinci sırada ise $\bar{x} = 3.38$ puanla 31 – 40 yaş grubu izlemektedir. En son sıralamada $\bar{x} = 3.37$ puanla 21-30 yaş grubu takip etmektedir. Yaş durumuna göre katılımcıların iş doyumunu algılama düzeyleri arasındaki fark (F=.213,P=.887) .5 düzeyinde anlamlı değildir. Puanlamalardan da anlaşılacağı gibi yaş artıkça iş doyum düzeyi de artmaktadır. Uzun yıllar çalışan kişilerin işten fazla beklentilerinin olmaması duygusuyla açıklanabilir. Fakat 21-30 yaş grubuna mensup iş görenler, daha hayatlarının baharında ve mesleklerinin başlangıç noktasında oldukları için hayattan ve çalıştıkları iş yerinden beklentileri hayli yüksek olmaktadır. Karşılaştıkları sorunlar karşısında kendilerini yetersiz hissederek hayal kırıklığına uğrayabilirler. Dolayısıyla beklentisi yüksek olan iş görenlerin iş doyum düzeyleri düşük olmaktadır. Çetin (2007),

Aytaş (2005), Mahmutoğlu (2007), Tok (2004), Günbayı (1999), Türkoğlu (2008), Demirel (2006), Meziroğlu (2005) benzer bulgulara ulaşmışlardır. Yaş ilerledikçe iş doyumunu da yaşla birlikte artmaktadır.

4.2.6. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Mesleki Kıdem İlişkisi

Örgütsel adalet algılarının mesleki kıdeme göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Meslekteki Kıdem Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dağıtımsal Adalet									
Yıl	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
1-5	245	3.64							
6-10	61	3.71				2.176	2.679	.031	1<4; 2<4
11-15	65	3.86	G. arası	8.703	4	.812			
16-20	24	4.15	G. içi	321.567	396				
21 yıl ve üstü	6	4.22	Toplam	330.270	400				
Toplam	401	3.73					Levene (F=2.180P=.071)		
Faktör 2: İşlemsel Adalet									
Yıl	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
1-5	245	3.61							
6-10	61	3.69				.884	.994	.411	--
11-15	65	3.67	G. arası	3.537	4	.890			
16-20	24	3.86	G. içi	346.066	396				
21 yıl ve üstü	6	4.22	Toplam	349.603	400				
Toplam	401	3.65					Levene (F=.490P=.743)		
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet									
Yıl	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
1-5	245	3.49							
6-10	61	3.49				.709	1.034	.389	---
11-15	65	3.64	G. arası	2.834	4	.685			
16-20	24	3.73	G. içi	269.227	396				
21 yıl ve üstü	6	3.80	Toplam	272.061	400				
Toplam	401	3.53					Levene (F=1.712 P=.146)		

Tablo 21 incelendiğinde kıdem açısından örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hoc (LSD) testi, farklılığın 16-20 yaş grubunda bulunanların 1-5 ile 6-10 kıdem grubundaki

katılımcılardan daha yüksek puanlara sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Ancak puanlama bağlamında her üç boyutta da 21 yıl ve üstü kıdemi olan iş görenler daha yüksek puana sahipler. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçların olduğu görülecektir. Meziroğlu (2005), Günbayı (1999), Aytaş (2005), Eker (2006), Cömert vd (2008), Doğan (2008), araştırmalarına bakıldığında puanlamamın kıdem yılına göre yükseldiği görülmektedir. Örgütsel adaletin üç çeşidinde en düşük puanlamayı 1-5 yıl kıdeme sahip olan iş görenler almıştır. Diğer taraftan yine aynı analiz çerçevesinde en yüksek puanı 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan iş görenler almıştır. Örgütsel adalet alt boyut algılama düzeylerinin kıdeme dayalı olarak arttığı ortaya çıkmıştır. Kişinin zamanla çalıştığı ortama ve iş arkadaşlarına uyum sağladığı ve bu yüzden de yapılan iş ve eylemlerin adalete uygun olduğu düşünülebilir.

İş doyumunu algılarının mesleki kıdeme göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Meslekteki Kıdem Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 4: İş Doyumu									
Yıl	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
1-5	245	3.39							
6-10	61	3.19							
11-15	65	3.41	G. arası	4.243	4	1.061	1.802	.128	--
16-20	24	3.67	G. içi	227.159	396	.588			
21 yıl ve Üstü	6	3.33	Toplam	231.401	400				
Toplam	401	3.39	Levene (F=.734 P=.569)						

Tablo 21’e bakıldığında kıdem açısından iş doyumunu algılama düzeylerinde kıdem grupları arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Burada en yüksek iş doyumunu algılama düzeyi \bar{x} = 3.67 puanla 16 - 20 yıllık kıdem grubuna mensup işgörenlerin aldığı görülmektedir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda benzer ve farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Bu da, okulun bulunduğu yer, okulun yönetici kadrosu, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi etkenler puanlamada etkili olabileceğini göstermektedir. 16-20 yıllık kıdemli olan iş görenler mesleklerinin en olgun ve en verimli evrelerinde olan kişilerdir. Edindikleri bilgi ve birikimi

başkalarıyla paylaşmaktan haz duyarlar. Çalıştıkları kurum ve iş yerine sahiplenme güdüsünü gösterirler.

4.2.7. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Eğitim Düzeyi İlişkisi

Eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı farklılıklara neden olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Test sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Eğitim Düzeyi Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

Boyut	n	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi		
				F	p	t	SD	p
Faktör 1: Dağıtım Adalet								
Lisans	284	3.70	.972	10.192	.002	-.736	399	.462
Lisans üstü	117	3.78	.733					
Faktör 2: İşlemsel Adalet								
Lisans	284	3.65	.962	1.177	.279	-.015	399	.988
Lisans üstü	117	3.66	.889					
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet								
Lisans	284	3.54	.484	.527	.468	.186	399	.852
Lisans üstü	117	3.52	.790					

Katılımcıların öğrenim durumu değişkeninde doktora eğitimi yapan sadece bir katılımcı olduğu için bu katılımcı da yüksek lisans grubuna dahil edilerek lisans üstü grubu oluşturulmuştur. Tablo 22 incelendiğinde, eğitim düzeyi açısından örgütsel adalet algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Eğitim durumunun iş doyumunu değişkeni üzerinde etkisini sınamak için yapılan t testinin sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Eğitim Düzeyi Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik t Testi Sonuçları

İş doyumunu	n	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi		
				F	p	t	SD	p
Lisans	284	3.40	.776	.014	.905	.790	399	.430
Lisans Üstü	117	3.33	.758					

Tablo 23 eğitim durumunun iş doyumu üzerinde anlamlı düzeyde bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Kaya (2005), Samadov (2006) yaptıkları araştırmalarda, yüksek lisans mezunu olan iş görenlerin lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu bulgular mevcut çalışmayı desteklemediği sonucuna varılmıştır. İş doyumu algı düzeyleri işin konumuna, fiziki koşullara ve o anda mevcut olan iş atmosferine göre değişiklik arz edebilir.

4.2.8. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Haftalık Ders Saati İlişkisi

Örgütsel adalet algılarının haftalık ders saatine göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tekyönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24. Haftalık Toplam Ders Saati Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dağıtımsal Adalet									
Ders Saati	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
10-15	47	3.94							
16-20	37	3.71	G. arası	4.116	3	1.372	1.670	.173	--
21-25	71	3.56	G. içi	326.154	397	.822			
26-30	246	3.73	Toplam	330.270	400				
Toplam	401	3.73					Levene (F=1.001 P=.392)		
Faktör 2: İşlemsel Adalet									
Ders Saati	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
10-15	47	3.99							
16-20	37	3.62	G. arası	6.452	3	2.151	2.444	.064	--
21-25	71	3.55	G. içi	343.151	397	.880			
26-30	246	3.62	Toplam	349.603	400				
Toplam	401	3.65					Levene (F=1.857P=.136)		
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet									
Ders Saati	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
10-15	47	3.87							
16-20	37	3.47	G. arası	6.943	3	2.314	3.440	.017	1>2
21-25	71	3.40	G. içi	265.118	397	.673			
26-30	246	3.51	Toplam	272.061	400				
Toplam	401	3.53					Levene (F=2.610 P=.051)		

Tablo 24'te haftalık ders dağılım saatleri bağlamında çıkan sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında .05 düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı belirlenmiştir. Ancak etkileşimsel adalet boyutunda .05

düzeyinde istatistiksel oranda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hock (LSD) testi, farklılığın 10-15 ders saati dağılımı grubundaki katılımcıların 16-20, 21-25 ve 26-30 ders saati grubundakilere göre daha yüksek puanlara sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Dağıtımsal adalet boyutunda $F=.1.670$; $P=.173$, işlemsel adalet boyutunda $F=.2.444$; $P=.064$, etkileşimsel adalet boyutunda ise $F=.3.440$; $P=.017$ olarak belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunda, $\bar{x}=3.94$, işlemsel adalet boyutunda, $\bar{x}=3.99$ ve etkileşimsel adalet boyutunda $\bar{x}=3.87$, en yüksek puanlamayı haftalık ders saati 10-15 olan gruba ait öğretmenler almışlardır. Sonuç olarak örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında en yüksek puanı ders saati en az olan grubun aldığı tespit edilmiştir. İş yükü yoğunluğu fazla olmayan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adaleti algılama düzeyleri daha yüksektir. Ders saati daha az olan öğretmenler dinlenmeye zaman ayırabildikleri gibi ertesi gün gireceği derse de hazırlıklı olurlar. Bu da ister istemez öğretmenin verimini arttıracaktır.

İş doyumunu algılarının haftalık ders saatine göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tekyönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. Haftalık Toplam Ders Saati Açısından İş Doyumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 4: İş Doyumu									
Ders Saati	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
10-15	47	3.42							
16-20	37	3.40	G. arası	.385	3	.128	.215	.886	--
21-25	71	3.31	G. içi	231.016	397	.597			
26-30	246	3.39	Toplam	231.401	400				
Toplam	401	3.38					Levene (F=.505P=.679)		

Tablo 25 incelendiğinde haftalık ders saati açısından iş doyumunu algılama düzeylerinin gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıkların olmadığı saptanmıştır. $F=.215$; $P=.886$ olarak bulunmuştur. Puanlar birbirine çok yakın bir şekilde ortaya çıkmıştır. Az da olsa burada da en yüksek puanlamayı 10-15 saatlik grup elde etmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem örgütsel adalet alt boyutlarında hem de iş doyumunu boyutunda puan bakımından haftalık ders saati 10-15 olan grup en fazla puanı aldığı tespit edilmiştir. Ders saati az olan öğretmen kendini daha rahat hisseder. Yaptığı işin kendini tatmin ettiğini ve hakkıyla işin yaptığını düşünerek iş doyumunu sağladığını düşünebilir. Ders saati az olduğunda daha çok hazırlanma imkanını bulur ve dersle ilgili

daha çok araştırma yapmaya yönelir. Öğrenciye daha faydalı olmaya çalışır. Ders yükü fazla olmadığı için yorucu ve bıktırıcı olmamaktadır. Bu da iş doyum düzeyine pozitif katkı yapmaktadır.

4.2.9.Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Görev Yeri İlişkisi

Görev yeri değişkeninin örgütsel adalet ve iş doyum algıları üzerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan t ve MWU Testi sonuçları Tablo 26 ve Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 26. İl - İlçe Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik t ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	n	\bar{x}	SS	Levene testi		t testi			
				F	p	t	U	p	SD
Faktör 1: Dağıtımsal Adalet									
İl	175	3.61	.9408	2.255	.134	2.227	17305.500*	.030	399
İlçe	226	3.81	.8748						
Faktör 2: İşlemsel Adalet									
İl	175	3.44	1.019	12.864	.000	-	15410.500**	.000	399
İlçe	226	3.83	.8401						
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet									
İl	175	3.34	.9105	11.873	.001	-	15572.000**	.000	399
İlçe	226	3.68	.7261						

*p<.05; **P<.01

Tablo 26’da görüldüğü gibi il ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerin görev yerleri açısından örgütsel adalet boyutları arasında, dağıtımsal adalet boyutunda .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak örgütsel adaletin diğer iki alt boyutu olan işlemsel adalet ile etkileşimsel adalette P<.01 düzeyinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Her iki alt boyuta da ilçelerde görev yapan öğretmenlerin puanlamaları daha yüksektir. İlçelerin illere göre daha sakin ve ulaşımının daha kolay olduğu düşünülebilir. İlçelerdeki okullar illerdeki okullara göre daha az kalabalık ve ders yoğunluğu daha az olması puanların yüksek olması açısından önemli bir etken olarak açıklanabilir. Diğer bir etken de görev yapan öğretmen sayısının az olması sonucunda herkesin birbirini tanıması ve birbiriyle samimi ilişkiler içerisinde bulunmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, Bitlis İl’inin coğrafik konumundan ve kış şartlarının ağır oluşundan kaynaklanan bazı özel durumlar olabilir. Bu ilçelerin (Adilcevaz,Ahlat ve

Tatvan) göl sahilinde yer almaları, doğa güzellikleri bakımından Bitlis il merkezinden daha zengin ve daha çekici olmaları da puanlamada etkili olmuş olabilir. Doğan (2008), yaptığı araştırmada eğitim bölgeleri bakımından da yorumlarda anlamlı farklılıkların olduğunu gözlemlemiştir. Mohammad (2012)'de yaptığı araştırmada okul yeri açısından örgütsel adalet alt boyutlarında farklılıklar tespit etmiştir.

İş doyumunu algılarının görev yeri değişkenine göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren MWU Testi sonuçları Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27. İl ve İlçe Açısından İş Doyumu Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Levene testi									
Boyut	n	\bar{x}	SS	F	p	t	U	p	SD
Faktör 4: İş Doyumu									
İl	175	3.25	.816	4.349	.038	-	16345.500**	.007	399
İlçe	226	3.48	.720						

**P< .01

Tablo 27'de yer alana bulgular ilçede görev yapan öğretmenlerin il merkezinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek iş doyumunu algılarına sahip olduğunu göstermektedir (U=16345.500; p=.007). Yavaş (2007), yaptığı araştırmada kırsal alanda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri kent merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Gülay (2006), beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ile ilgili yaptığı araştırmada, ilçede görev yapanların iş doyum düzeylerinin illerde görev yapanlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Greenberg ve Baron (1995), Ngimbudzi (2009), yaptıkları araştırmalarda kırsal kesimdeki öğretmenlerin sosyal yardımlarla ve yöneticilerden aldıkları destekle kentsel alanlardaki meslektaşlarından daha çok tatmin olduğunu göstermektedir. Mahmood (2011), yaptığı araştırmada kentsel ve kırsal öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bennell ve Akyeampong (2007) kırsal yerlerde görev yapan öğretmenlerin kentsel okullarda görev yapan öğretmenlerden daha az işlerinden doyumlu olduklarını saptamışlardır.

4.2.10. Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları ile Branş İlişkisi

Örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28. Branş Açısından Örgütsel Adalet Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dağıtımsal Adalet									
Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
Sözel	126	3.91							
Sayısal	91	3.77	G. arası	8.394	3	2.798	3.451	.017	1>4
Dil	120	3.57	G. içi	321.876	397	.811			1>5
Beceri	64	3.59	Toplam	330.270	400				
Toplam	401	3.73					Levene (F=2.464 P=.062)		
Faktör 2: İşlemsel Adalet									
Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
Sözel	126	3.81							
Sayısal	91	3.58	G. arası	4.865	3	1.622	1.847	.138	--
Dil	120	3.57	G. içi	345.992	397	.878			
Beceri	64	3.59	Toplam	350.857	400				
Toplam	401	3.65					Levene (F=1.037 P=.376)		
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet									
Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
Sözel	126	3.75							
Sayısal	91	3.41	G. arası	8.928	3	2.976	4.454	.004	1>2
Dil	120	3.44	G. içi	263.886	397	.668			
Beceri	64	3.47	Toplam	272.813	400				
Toplam	401	3.53					Levene (F=2.021 P=.110)		

Tablo 28 incelendiğinde branş açısından örgütsel adalet algılarına yönelik Tek yönlü varyans analizi sonuçlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hock (LSD) testi, farklılığın sözel grubuna ait katılımcıların dağıtımsal adalet boyutunda dil ve beceri etkileşimsel adalet boyutunda ise sayısal, dil ve beceri grubundaki branşlara sahip olanlardan daha yüksek puan almış olmalarıdır. Örgütsel adaletin diğer boyutunda herhangi bir fark olmadığı yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir. Sözel branşında olan katılımcılar dağıtımsal adalet boyutunda (\bar{x} =3.907), işlemsel adalet boyutunda (\bar{x} =3.813), etkileşimsel boyutunda ise (\bar{x} =3.754), şeklinde en yüksek puanı aldıkları ortaya çıkmış bulunmaktadır. Sözel branşları tercih eden

kişiler genellikle sosyal ilişkileri gelişmiş ve öğrendiğini başkalarıyla paylaşmaktan zevk duyan kişiler olarak bilinirler. Sözel branşlar daha çok okumaya ve konuşmaya yönelik branşlar olması hasebiyle bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesinde katkı sağladığı düşünülmektedir. Altinkurt ve Yılmaz (2010), yaptıkları araştırmada katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin branşa göre değiştiğini bulmuşlardır. Cömert vd (2008), lise öğretmenleriyle ilgili yaptıkları araştırmada branş değişkenine göre örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemişlerdir. Bu da örgütsel adalet alt boyutlarının algılama düzeyleri branş açısından okuldan okula, ilden ille veya kişiden kişiye değişebileceğini göstermektedir.

İş doyumunu algılarının branş değişkenine göre istatistiksel anlamda değişip değişmediğini gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. Branş Açısından İş Doyumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 4: İş Doyumu									
Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	SD	Kar. Ort.	F	p	Fark
Sözel	126	3.51							
Sayısal	91	3.27	G. arası	9.529	3	3.176	5.545**	.001	1>2,3,4
Dil	120	3.24	G. içi	225.704	397	.573			
Beceri	64	3.36	Toplam	235.233	400				
Toplam	401	3.37					Levene (F=.525,P=.666)		

**P<,01

Tablo 29’a bakıldığında branşa ilişkin iş doyumunu algılarında .01 düzeyinde istatistiksel anlamda farklılık vardır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Post Hock (LSD) testi, farklılığın sözel grubuna ait katılımcıların iş doyumunu boyutunda sayısal, dil ve beceri grubundaki branşlara sahip olanlardan daha yüksek puan almış olmalarıdır. Örgütsel adalet boyutlarında olduğu gibi iş doyumunu faktöründe de sözel branşında olan katılımcıların (\bar{x} =3.51), puan olarak en yüksek düzeye ulaştıkları görülmüştür. Bu da şunu göstermektedir, sözel branşlarında çalışan öğretmenler yaptıkları işten daha çok iş doyumunu sağladıkları ve işlerini severek yaptıkları kanısına varılmıştır. Daha önce bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığı zaman bazılarının bu çalışmayı desteklediğini bazılarının ise desteklemediği anlaşılmaktadır. Demirtaş ve Ersözlü, (2010), Demirtaş (2010) ayrı ayrı lise ve dersane öğretmenlerine yönelik

yaptıkları araştırmalarda branş değişkenine yönelik iş doyumunu algılama düzeylerinde herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığını vurgulamışlardır. Branşa göre iş doyumunu algılama düzeylerinde farklılıklar bazen olur bazen olmaz. Okulun konumuna, bulunduğu yere ve yönetici tavırlarına göre değişiklik arz edebilir.

4.2.11. İş Doyumu ile rgtsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişki

İş Doyumu ile rgtsel Adaletin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	\bar{x}	SS	İş Doyumu	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
İş Doyumu	3.38	.774	1			
Dağıtımsal Adalet	3.72	.915	501**	1		
İşlemsel Adalet	3.65	.944	482**	670**	1	
Etkileşimsel Adalet	3.54	.832	516**	589**	777**	1

**p<,01

Tablo 30’da yer alan veriler iş doyumunu ile örgütsel adaletin üç boyutu (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve bu üç boyutun kendi arasında .01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İş doyumunu ile dağıtımsal adalet (r= .501), işlemsel adalet (r= .482) ve etkileşimsel adalet (r= .516) boyutları arasındaki ilişki orta düzeydedir. Diğer yandan, dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet (r= .670); dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet (r= .589) ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet (r= .777) arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumunu ile olan ilişkisinden daha gcldr. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki vardır. Söyük (2007), hemşirelerle ilgili yaptığı araştırmasında örgütsel adalet algısının  boyutunun da iş doyumunu ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Dolaysıyla çıkan sonuçlar mevcut araştırmayı destekler mahiyettedir. Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), “ğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak rgtsel Adalet” isimli araştırmalarında, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır. Atalay (2005), Polat (2007) ve Cömert vd (2008)’de yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarının (\bar{x} =3.62), (\bar{x} =3.66) ve (\bar{x} =3.53), “Katılıyorum”

düzeyinde olduğunu belirlemişlerdir. Bu mevcut araştırmanın örgütsel adalet alt boyut algılarının aritmetik ortalaması ($X=3.64$) olarak çıkmıştır. Dolayısıyla önceki araştırmaların örgütsel adalet bulguları bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ile iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Bitlis il merkezinde, Adilcevaz, Ahlat ve Tatvan ilçelerindeki liselerde görev yapan idareciler ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikler açısından dağılımına bakıldığında, öğretmenlerin toplam sayısı 401'dir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin % 39,4'ü kadın, % 60,6'sı erkektir. Öğretmenlerin % 55,4'ü evli, % 44,6'sı bekâr olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin % 50,4'ü 21-30 yaş grubu, % 44,1'i 31-40 yaş grubu, % 5,5 41- 50 yaş grubu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin % 61,1'ni (1-5) yıl arasında, % 15,2'i (6-10) yıl arasında, % 16,2'i (11-15) yıl arasında, % 6,0 (16-20) yıl arasında, % 1,5'i (21 yıl ve üstü) yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin % 70,8'i lisans mezunu, % 29,2'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunudur. Öğretmenlerin % 11,7'i (10-15) saat, % 9,2'i (16-20) saat, % 17,7'i (21-25) saat, % 61,3'ü ise (26-30) saat haftalık derse girdikleri belirtilmiştir. Öğretmenlerin % 43,6'ı il merkezinde, % 56,4'ü ise ilçe merkezlerinde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin % 31,4'ü sözel, % 22,7'i sayısal, %29,9'u dil, %16,0 beceri branşından oluşmaktadır.

5.1.1. Örgütsel Adalet Boyutlarına Yönelik Çıkan Sonuçlar

Örgütsel Adalet Faktör Ortalamaları incelendiğinde, Katılımcıların örgütsel adaletin tüm boyutlarında "Katılıyorum" düzeyinde görüş belirttiklerini ortaya koymaktadırlar. En yüksek katılım Dağıtımsal Adalet boyutunda ikinci sırada İşlemsel Adalet boyutunda en düşük katılım ise Etkileşimsel Adalet boyutunda gerçekleşmiştir. Cinsiyet açısından bakıldığında, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel boyutlarında erkeklerin algıları kadınlarınkinden daha yüksek çıkmıştır. Etkileşimsel adalet boyutunda parametrik olmayan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları

erkek algılarının kadın algılarından daha yüksek olduğunu ve bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her üç boyutta da en yüksek puanlamayı bekarlar almıştır. Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunda istatistiksel bağlamda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık 31-40 yaş grubundaki katılımcıların 21-30 yaş grubundakilere göre daha yüksek puanlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel adaletin diğer boyutları olan işletimsel adalet ile etkileşimsel adalet boyutlarında istatistiksel anlamda yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Kıdem açısından örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu fark, 1-5 ile 6-10 kıdem grubundaki katılımcıların 16-20 kıdem grubundakilere göre daha düşük puanlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak puanlama bağlamında her üç boyutta da 21 yıl ve üstü kıdemi olan iş görenler daha yüksek puana sahipler.

Eğitim düzeyi açısından örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ders dağılım saatleri bağlamında çıkan sonuçlara bakıldığında örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet algılama düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık haftalık ders saati 10-15 olan grupla diğer gruplar arasında ki algılardan kaynaklanmaktadır.

İl ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerin görev yerleri açısından dağıtımsal adalet boyutunda düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak örgütsel adaletin diğer iki alt boyutu olan işlemsel adalet ile etkileşimsel adalette farklılıklar ortaya çıkmıştır. Her iki alt boyuta da ilçelerde görev yapan öğretmenlerin algıları daha olumludur. Branş açısından örgütsel adalet algılarına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın sözel grubuna ait katılımcıların dağıtımsal adalet boyutunda dil ve beceri etkileşimsel adalet boyutunda ise sayısal, dil ve beceri grubundaki branşlara sahip olanlardan daha yüksek puan almış olmalarıdır. Örgütsel adaletin diğer boyutunda herhangi bir fark yoktur.

5.1.2. İş Doyumu Algılarına Yönelik Çıkan Sonuçlar

İş doyumu ölçeğinde yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşleri “Kararsızım” ve “Memnunum” aralığına denk gelmektedir. Aritmetik ortalama temel alındığında, katılımcıların yaptıkları işten doyum sağladıkları söylenemez. Cinsiyet açısından iş doyumuna yönelik kadın ve erkek algıları arasında farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Erkeklerin algıları kadınlardan biraz daha yüksektir. Medeni durum açısından iş doyumu algılamalarında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak evlilerin algıları, bekarlara nazaran daha yüksektir. Medeni durum açısından iş doyumu algılarında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak evlilerin algıları, bekârlara nazaran daha yüksektir.

Katılımcıların yaşları, onların iş doyumu algılarını anlamlı derecede farklılaştırmamaktadır. Aradaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olamasa da iş doyumunun yaşla birlikte arttığı görülmektedir.

Kıdem açısından iş doyumu algılama düzeylerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamakla birlikte, en yüksek iş doyumu algılama düzeyi 16 - 20 yıllık kıdem grubuna mensup iş görenlere ait çıkmıştır. Eğitim düzeyi ile iş doyumu algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Haftalık ders saati açısından iş doyumu algılama düzeyleri gruplar arasında anlamlı farklılıklar oluşturmamaktadır. Hem örgütsel adalet alt boyutlarında hem de iş doyumu boyutunda puan bakımından haftalık ders saati 10-15 olan grup en yüksek algılara sahiptir. İlçede görev yapan öğretmenlerin iş doyumu algıları il merkezinde görev yapanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Branşa ilişkin iş doyumu algılarında anlamlı farklılık vardır. Sözel branşında olan katılımcılar en yüksek algı düzeyine sahiptirler.

İş doyumu ile örgütsel adaletin üç boyutu (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve bu üç boyutun kendi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. İş doyumu ile dağıtımsal adalet işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki orta düzeydedir. Diğer yandan, dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumu ile olan ilişkisinden daha güçlüdür.

5. 2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1.Eğitim kurumlarında yöneticilik yapanlar, öğretmenleri arasında örgütsel adalet dengesini adilce sağlamalı, ders ve görev dağılımında tarafsız davranmalılar.

2.Yapılan araştırmada okullarda adalet algısı boyutları ve iş doyum düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür. Özellikle Etkileşimsel Adalet boyutunda öğretmenlerin algıları oldukça düşük çıkmıştır. Bu algıları yükseltecek tedbirler, yöneticileri tarafından alınmalı ve işgörenler arasında sağlıklı bir iletişim sağlanmalıdır.

3.Karar verici konumundaki okul yöneticileri örgütsel adalete yönelik prosedürleri yürütürken, okulda çalışan herkesin bu sürece katılmasını sağlamalı ve örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilecek olan keyfi kararlardan kaçınmalıdır.

4.Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algılarını yükseltmek için adil davranmalı ve icraatlarıyla örnek teşkil etmelidir.

5.Okulda tüm çalışanların rahatlıkla kendilerini ifade etmelerine imkan sağlayan demokratik bir ortamla birlikte adil bir yönetim anlayışı geliştirilmeli ve herkese yansıtılmalıdır.

6.Öğretmenin verimini arttırmak için öğretmenin ders yükü azaltılmalı ve boş zaman sağlanmalıdır.

7.Yapılan analizler sonucu örgütsel adalet boyutlarında kadın katılımcıların örgütsel adalet algıları düşük çıkmıştır. Bu algıları yükseltmek için okullarda alınan kararlarda söz hakkı verilmesi ve kararlara katılmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.

8.Yeni göreve başlayan genç öğretmenlere okul ve meslek sevgisi aşılmalı, çalıştıkları kurumu sahiplenmeleri sağlanarak, örgütsel adalet ve iş doyum algı düzeyleri yükseltilmelidir.

9.Yönetici pozisyonunda olan kişiler şeffaflıktan ve adalet algısından korkmamalılar dolayısıyla, yönetimce bu kavramlar benimsenmeli ve işgörenlere yansıtılmalıdır.

10.Öğretmenlerin mesleklerinde terfi ve yükselme ile ilgili görüşlerinin yetkililerce dikkate alınması ve bu konuda iyileştirici düzenlemeler yapılmalıdır.

11.Öğretmenler gösterdikleri başarı ve performans karşılığında takdir edilmek istemektedirler. Bu durumda olan öğretmenler her konuda desteklenmeli ve çeşitli ödüllerle teşvik edilmelidir.

12.Öğretmenlerin rahat çalışmalarını sağlamak için çalışma şartlarıyla ilgili mevzuat ve kanunlar yeniden gözden geçirilmelidir.

13.Her ne kadar karar mercileri belli ve mevcut ise de bazı durumlarda karar verme yetkisinin öğretmenlere bırakılması gerekir.

14.Öğretmenleri monotonluktan alıkoyacak, değişik organizasyon ve programlar sıkça düzenlenmeli ve yapılmalıdır.

15.Gün geçtikçe öğretmenlik mesleği toplumda saygınlığını yitirmektedir. Bu saygınlığı tekrar kazandırmak için gerekli adımlar atılmalı, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından ortaklaşa yeni çalışmalar yapılmalıdır.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Bazı Öneriler

1.Örgütsel adalet ve iş doyumunu konusunda nitel araştırmalar yapılması bu konuda daha farklı bulguların elde edilmesi sağlanabilir.

2.Benzer çalışmalar diğer illerde de yapılması ve örgütsel adalet ve iş doyumunu kavramlarının eğitim üzerindeki etkileri araştırılabilir.

3.Alinyazındaki araştırmalar meta analiz yöntemiyle incelenebilir.

4.Örgütsel adalet ve iş doyumunu araştırmaları yeni eğitim sistemi olan 4+4+4'e uygulanabilir ve çıkan sonuçlar birbiriyle ya da farklı yerlerdeki okullarla karşılaştırılmalı varsa aksaklıkların düzeltilmesine ışık tutabilir.

5.İş doyumunun başarı ve başarısızlık üzerindeki etkileri detaylı bir biçimde araştırılabilir.

6.Okullarda yönetim kademesinde bayan yöneticilerin az olmasının veya hiç olmamasının, bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve iş doyum düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, M.M. (2009), Job Satisfaction Among Secondary School Teachers *Jurnal Kemanusiaan bil.13, Jun.*
- Akbaş, G.(2006). İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Belirlenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Akın, U. (2006). *Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Akıncı, B.Z. (2003). *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınevi, İstanbul.
- Alsweel, R. Buehl, M. M. (2002), Teacher Job Satisfaction: A Quantitative Study on Why Teachers Remain Teachers George Mason University
- Altınkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet, Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, (Editörler). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, 1. Baskı, Pegem Akademi, s.275-285.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K.(2010), Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 16, Issue 4, pp: 463-484.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 5 (12),102-106.
- Arık, İ. (2010).*T.C Milli Eğitim Bakanlığı'nın Yurtdışına Gönderdiği Öğretmenlerinin İş Doyumu (Kırgızistan Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.
- Aslam,R., Shumaila,S., Sadaqat, S., Bilal, H. ve Intizar, M. (2012), Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction Among Teachers - A Case Study On University Of The Punjab,Lahore.
- Atalay, İ.(2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. Türkmen Kitabevi, İstanbul

- Atay, K.(2001). *İlköğretim Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları 4, Ankara.
- Aydın, D.(2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2010).*Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaş, F.(2005). *Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi İş Doyumlarına İlişkin Alguları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bakhshi, A. (2009).Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction and Organization Commitment, *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 146-149.
- Balcı, A. (1983). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Dergisi*, 16 (1),576-585.
- Balcı, A.(1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Doktora tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem.(1992). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, N. (2006).Erken Öğrenme Becerilerini Değerlendirme Aracının Tokat Örneğinde 48-66 Aylık Türk Çocuklarına Uyarlanması, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Batıgün, A. D, Şahin, N.H.(2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1):32-45.
- Bennell, P. and Akyeampong, K. (2007). Teacher Motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia. *DFID Department of international Development*, 71.
- Bilir, M. Emine.(2007). Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: a study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.

- Budak, G.(1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı- Birey-İş Doyumu Uyumu. İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (2011).*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Charash, Yochi Cohen, and Spector, Paul E. (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Çiğerci Y. (2004).Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta Olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Crossman, A, and Harris, P.(2006), Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration & Leadership* ISSN 1741-1432 DOI: 10.1177/1741143206059538 SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi)
- Çelik, H. (2003).*Fen Bilgisi Ve Fizik-Kimya-Biyoloji Öğretmenlerinin İş Doyumu “Kırıkkale Örneği”*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara, (4. Baskı). Pegem A Yayıncılık,
- Çelik, V.(2010).*Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık,
- Çetin, B.(2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları ve İş Doyum Düzeyleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000).*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Örneği)* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demirtaş, H.(2010). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ağustos, 11 (2),185-200.

- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2010), Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri “*e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*,” C0124, 5, (1), 199-209.
- Doğan, A.(2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi* (Elazığ İli Örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Doğan, H.(2002, “İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2),71-78.
- Eker, G. (2006).*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Elamin, A. M, and Alomaim, N. (2011), Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *Management Review*, 7(1), 38-46.
- Erdoğan, B. Kraimer, M. Liden, Robert C. (2001),”Procedural Justice as a Two dimensional Construct: An examination in the Performance Appraisal Context, “*The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2),205-222.
- Erdoğan, İ.(1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul, Dönence Basım Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (2011).Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar” (10. baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, C.(1997), Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (9), 25-26.
- Eroğlu, G. Ş.(2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eves, S. (2008). *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Evy, G. Louw, and D.Badenhorst, G. (2008).Job Satisfaction Among Urban- Secondary School Teachers in Namibia-*South African, Journal of Education*, (28), 135-154.

- Fatimah*,O. Amiraa, A. M. and Halim, F. W. (2011), The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 19 (S): 115 - 121 Universiti, Putra Malaysia Press*
- Genç, N. (2003). *İşletme-Yönetim-Organizasyon "başarı bedel ister"* İstanbul, (3. Baskı), Timaş Yayınları.
- Genç, N.(2010). *Yönetim ve Organizasyon "Meslek Yüksekokulları İçin"* Ankara, (2.Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Gergin, B.(2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri "Çorum İli Örneği"*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ghaziani, F.G, Safania, A. ve Tayebi, S. M. (2012), Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7): 179-188, ISSN 1991-8178
- Girgin, G.(2009). Öğretmenlerin İş Doyumuna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi, *e-Journal of New World Sciences Academy*,4 (4),1297-1307.
- Greenberg, J. (1987a). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." *Academy of Management Review*, (12), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b)."Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?" *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J.(1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow." *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. Bies, R, J. (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics." *Journal of Business Ethics*, (11), 433-444.
- Greenberg, J. ve Baron, R. (1995). Behaviour in Organizations. *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall*.
- Gülay, E,H.(2006). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması (Kocaeli İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gülнар, B. (2007). *Öğütlerde İletişim Ve İş Doyumu*. İstanbul, Literatürk Yayınları.

- Gültekin, V.(1983). (Yazı Kurulu Başkanı), *Hayat Ansiklopedisi*. İstanbul, Doğan Kardeş Yayınları 1. Cilt, , Hakan Ofset.
- Günbayı, İ.(1999), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu*”, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Günbayı, İ. (2000).*Örgütlerde İş Doyumu Ve Günülenme*, Ankara, Özen Yayımcılık.
- Gündüz, H.(2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki “Gaziantep İli Örneği”*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Hoy,W,K. Miskel,C,G.(2010). Educational Administration (Theory,Research,and Practice) Çeviri Editörü Selahattin Turan, Ankara,(7.Baskı), Nobel Yayım Dağıtım.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, (6), 1–55.
- Iqbal, A. ve Akhtar, S. (2010), Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5 (1), 49-60.
- İçerli, L. (2010).Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5 (1),68-88.
- İpek, C.(2010). Yönetim Teorileri, Hasan Basri Memduhoğlu-Kürşad Yılmaz (Editörler). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara, Pegem Akademi, s.101-146.
- İşbaşı, J.Ö.(2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö.F. Naktiyok, A.(2004).*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı*. www.politics.ankara.edu.tr/dergi, 1-14,Erişim Tarihi: 15.10.2012.
- Kale, F.(2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Karaeminoğulları, A.(2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Karaköse, T. Kocabaş, İ.(2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Journal of Theory and Practice in Education*,2 (1), 3-14.
- Karakuş, A. (2008).*Sağlık Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karasar, N.(2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (22.basım), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S.Güleş,(2010). H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,3 (2), 74-89.
- Kaya, F. Türkan,(2005) “*İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, M.(2007). *Kısmi Zamanlı Geçici Öğretici Olarak Görevlendirilen Personelin İş Doyumu Düzeyleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Kılıç, S.(2010). *Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı Ve İş Tatminiyle İlişkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kılıçaslan, S.(2010). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kılınç, T. (1997). Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu* (5–6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 2. İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling Third Edition. New York, ABD: The Guilford Press.

- Koçak, T.(2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki “Ankara İli Örneği”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, R. Eves, S. (2010). Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 193-212.
- Kolçak, M. (2012).*Meslek Etiği*, Ankara, Murathan Yayınevi.
- Ma, X. and MacMillan, R. (2001). Influences of work place conditions on teachers’ job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93 (1), 39-47.
- Mahmood, A. (2011) Job Satisfaction Of Secondary School Teachers: A Comparative Analysis Of Gender, Urban And Rural Schools, *Asian Social Science*, 7 (8), 203-208.
- Mahmutoğlu, A.(2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D. (1992). “Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personel and Organizational Outcomes.” *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Mc Nally,G. and Blake, A. (2006), Job Satisfaction among Newly Qualified Teachers in Scotland Institute of Education, *University of Stirling, Scotland*
- Meziroğlu, M.(2005). *Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*, (Zonguldak İli Örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Michaelowa,K. (2002), Teacher Job Satisfaction, Student Achievement and the Cost of Primary Education ,- Evidence from Francophone Sub-Saharan Africa, *University of Zurich and Hamburg Institute of International Economics (HWWI)*
- Mohammad, S. L. M. (2012), The degree of organizational justice to the principals of public schools and their relationship to job satisfaction of teachers in public high schools in the districts of the northern West Bank." *Educational Science - Educational Administration*
- Mora, T. Ferrer, Ada. Carbonell,I. (2009), The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia, *The Journal of Socio-Economics*, (38), 581–589.

- Moorman, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Ngimbudzi, F. W. (2009), *Job Satisfaction among Secondary School Teachers in Tanzania: The Case of Njombe District Master's Thesis in Education Department of Educational Sciences Institute of Educational Leadership University of Jyvaskyla, Tanzania.*
- Oğuz, E. (2011), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Ololube, N.P. (2006), Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment University of Helsinki Finland.
- Onaran, O.(1981). *Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.
- Özcan, H. (1991). *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İş görenlerin İş Doyumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar Ve Etkileri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16,66-85,
- Polat, S.(2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C.(2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Educational Administration: Theory and Practice Spring*, (54),307-331.
- Ployhart, Robert E., Ryan, Ann Marie. (1997). "Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution

- Frameworks.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308-335.
- Robinson, Karen L. (2004). “The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables.” *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Ruder, G. J. (2003), *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, And Role Breadth Self-Efficacy*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor Of Philosophy, Falls Church, Virginia,USA.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa,Furkan Ofset.
- Samadov, S.(2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıkaya, T.(2007). Eğitim Uygulama Okulu Ve İş Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi “Ankara İli Örneği”.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sayın, U.(2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı - Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Erzurum.
- Simpson, P. A. & Kaminski. (2007), *Gender, Organizational Justice Perceptions, And Union Organizing*, Springer Science + Business Media, LLC.
- Skitka, L., Winkquist J., Hutchinson, S. (2003). “Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta - Analytic Review.” *Social Justice Research*, 16 (4), 309-341.
- Solmuş, T. (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler* İstanbul: Beta Basım.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Strydom, L. Nortjé, N. Beukes, R. Esterhuysen, K. Westhuizen, J. (2012), Job satisfaction amongst teachers at special needs schools, Department of Psychology, University of the Free State, South Africa, *South African Journal of Education*, (32), 255-266
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründeki Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş, Akgemici, T, ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (Yenilenmiş, 3. Baskı), Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset,
- Şimşek, M.Ş, (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş, 9. Baskı), Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset,
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınları
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Anlayışı*. Ankara, Pegem Yayıncılık,
- Şişman, M. (2005). *Bir Meslek Olarak Öğretmenlik, Öğretmenliğe Giriş*, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Tahta F. (1995). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara, (Beşinci Baskı), Pegem A Yayıncılık.
- Thomas, P. & Nagalingappa, G. (2012), Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees, B.N.M Institute of Technology, BSK II Stage, Bangalore, India, *Journal of Arts, Science & Commerce*.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551-573.

- Tok Türkay N.(2004) “*İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*”, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010), Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.(14), 68-69.
- Tunacan, S.(2005). *Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Web Sayfası, (2012). <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi:20.10.2012.
- Türk, S. (2007).*Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Türkoğlu, M.(2008). *Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi* (Malatya İli Örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ulusal, E. (1998). İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ünal, Z.(2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Yavaş, T.(2007),*Kırsal Alanda Ve Kent Merkezinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ.
- Yazıcıoğlu, İ.ve Topaloğlu, I.G,(2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yelboğa, A.(2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Journal of Social Sciences*,4 (2),1-16.
- Yelboğa, A.(2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yıldırım, F.(2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.

- Yıldırım, F.(2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, A.ve Eroğlu, C.(2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış* (Meslek Yüksekokulları İçin) Ankara, Detay Yayıncılık,
- Yürür, S.(2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2),295-312.
- Zöğ, H.(2007). İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK: 1. İZİN FORMU

T.C.
BİTLİS VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.0.13.20.02.044/15986

26/11/2012

Konu :Anket Uygulaması

.....MÜDÜRLÜĞÜNE

BİTLİS

İlgi : 26/11/2012 tarih ve 15934 sayılı valilik makamının onayı

Elazığ Fırat Üniversitesi eğitim yönetimi, teftişi, planlanması ve ekonomisi ana bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Yılmaz KILIÇ' ın İlimiz Merkez Ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerine yönelik “ **Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doymu Alguları Arasındaki İlişki**” başlıklı tezine veri oluşturmak amacıyla anket formu ve onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve ekli listede gönderilen anket formunun okulunuzda görevli yönetici ve öğretmenlerine tarafından doldurularak müdürlüğümüze gönderilmesini rica ederim.

Mehmet Emin KORKMAZ
İl Milli Eğitim Müdürü

EKLER : Onay (1 Sayfa)
: Anket (10 Sayfa)

DAĞITIM :
Merkez Lise Müdürlüklerine



Taş Mahallesi Hükümet Konağı **MERKEZ / BİTLİS**
Telefon: (0 434) 226 77 00 **Faks:** (0 434) 226 77 02
bitlismem@meb.gov.tr
<http://bitlis.meb.gov.tr>

T.C.
BİTLİS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.13.20.02-044/5884
Konu : Anket Uygulaması

26/11/2012

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : 12/11/2012 tarihli ve 10899 sayılı yazı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yılmaz KILIÇ'ın İlimiz Merkez Ortaöğretim okullarında öğrenim gören **“Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş doyumu Algıları Arasındaki İlişki ”** başlıklı tezine veri oluşturmak amacıyla ilimiz merkez liselerde görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenlerine anket uygulaması için ilgi yazı ile talep etmektedir.

Söz konusu anket formunun ilimiz merkez liselerde görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenlere anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Alaaddin YURDERİ
Millî Eğitim Müdür V.

OKUR
23./11/2012

Süleyman ÇELEBİ
Vali a.
Vali Yardımcısı



Taş Mahallesi Hükümet Konağı **MERKEZ / BİTLİS**
Telefon: (0 434) 226 77 00 **Faks:** (0 434) 226 77 02
bitlismem@meb.gov.tr
<http://bitlis.meb.gov.tr>

EK: 2. ANKET FORMLARI

Değerli Katılımcı,

Aşağıda sunulan anket formları, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans Tezi çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ile iş doyumu algılarını ölçmektir. Vereceğiniz bilgiler araştırmanın amacı dışında hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle, sorulan soruları gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız yeterli olup ayrıca isminizi belirtmenize gerek yoktur.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yılmaz KILIÇ

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Erkek
2. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
3. Yaşınız : () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
4. Meslekteki Kıdeminiz : () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
5. Eğitim Durumunuz : () Ön lisans () Lisans () Yüksek L. () Doktora
6. Haftalık toplam ders saatiniz: () 10-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30
7. Görev yeriniz : () İl () İlçe
8. Branşınız :

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte lise öğretmenlerinin **Örgütsel Adalet** ile ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu, uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Bu anket 11 sorudan oluşmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum

No	MADDELER	1	2	3	4	5
1	Okuldaki çalışma programım adildir.					
2	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
4	Çalışma programımızla ilgili kararlar okul yönetimi tarafından objektif bir şekilde alınmaktadır.					
5	Okul yönetimi, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.					
6	Okul müdürünün yaptığı denetimler adil bir şekilde yapılmaktadır.					
7	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
8	Okulumun benimsediği misyon ve vizyon benim çalışma azmimi arttırmaktadır.					
9	Okulumuzun daha başarılı olması için sık sık toplantılar yapılmaktadır.					
10	Okulumda ekip çalışması yapabilmek için uygun zemin sağlanmaktadır.					
11	Okul yönetimi ile çalışanlar arasında genel bir adalet anlayışı yoktur.					

MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte lise öğretmenlerinin *İş Doymu* ile ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Bu anket 12 sorudan oluşmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1-Hiç memnun değilim 2-Memnun değilim 3-Kararsızım 4-Memnunum 5- Çok memnunum

No	YAPTIĞIM İŞ'TEN...	1	2	3	4	5
1	Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
3	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
4	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
5	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
6	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
7	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
8	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
9	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
10	Çalışma şartları açısından					
11	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
12	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz KILIÇ 1962 yılında Ağrı İli Eleşkirt İlçesinde doğdu. İlkokulu Eleşkirt'te, Ortaokulu Erzurum'da ve Liseyi Ankara'da bitirdi. 1993 yılında Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Anabilim Dalından mezun oldu. Bir süre özel okul ve dershanelerde çalıştıktan sonra, 1994 yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'ne bağlı Adilcevaz Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. Halen bu görevini devam ettirmektedir. 2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri A.B.D.'de Eğitim Yönetimi Denetimi, Teftişi ve Ekonomisi Anabilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. Evli ve iki çocuk babasıdır.