

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

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Osman Tayyar ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Musa GÜRSEL

KONYA-2011



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	D. Tayyar ÇELİK	
	Numarası	095216011001	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yön. Tez. Plan. ve Ekö.	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mula GÜRSEL	
	Tezin Adı	İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenleri için profesyonel özellikler ile iş deneyimleri arasındaki ilişki	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan başlıklı bu çalışma 16.12.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Prof. Dr. Mula GÜRSEL
Yrd. Doç. Dr. Ali İNAL
Yrd. Doç. Dr. Erkan FİLİTİ

(Handwritten signatures)

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Son yıllarda örgütsel adaletin çeşitli değişkenlerle ilişkisine yönelik araştırmalar artmakla birlikte eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve çeşitli değişkenlerle ilişkisi konusunda yeterli düzeyde araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarıyla iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyum düzeyleri; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, branş ve görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu amaçla Mersin'in merkez ilçelerinde (Mezitli, Toroslar, Yenişehir, Akdeniz) görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oransız küme örnekleme yöntemiyle seçilen 254 yönetici ve 542 öğretmene Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilmiş olup Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "Örgütsel adalet ölçeği" ve "Minnesota iş doyum ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 17 ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahipken orta düzeyde iş doyumuna sahip olduğu, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel adalet algıları ve dışsal doyumlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin okul yöneticilerinin iş doyumlarının %11'ini öğretmenlerin iş doyumlarının ise %18'ini açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet , İş Doyumu

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' AND TEACHERS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION

In recent years despite of increasing researches in organizational justice and its relationship with diverse variants, it's seen that there isn't enough research to have been done in organizational justice and its relationship with diverse variants in educational organizations. In this research it's aimed to determine the relationship between primary school managers' and teachers' perception of organizational justice and job satisfaction. In this research it's analysed that primary school managers' and teachers' perception of organizational justice and job satisfaction and whether it differentiates in terms of age, gender, educational background, period of service, branch and labour.

For this purpose "organizational justice scale" was implemented to 254 managers and 542 teachers who was selected by using disproportionate cluster sampling method which was developed by Niehoff and Moorman (1996) and adapted to Turkish by Polat (2007) in centre of Mersin (Mezitli, Toroslar, Yenişehir, Akdeniz). Data obtained from the research was analysed with SPSS17.

As a result of this research it's concluded that despite of having high level of perception of organizational justice, school of managers' and teachers' having medium level of job satisfaction, showing significant difference in distributive and procedural perceptions justice and extrinsic satisfaction of school managers' and teachers' having a positive relationship between their perception of organizational justice and job satisfaction and organizational justice which explaining %11 of school managers' job satisfaction and %18 of teachers' job satisfaction.

ÖNSÖZ

Bu araştırma Mersin'in merkez ilçelerine bağlı ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiş olup; ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çeşitli örgüt ve yapıların sağlıklı işleyişe sahip olmaları, istenilen amaçları gerçekleştirebilmeleri, daha da etkin hale gelebilmeleri için sistemden geri dönüt alınmalı, çeşitli kontroller yapılmalı ve ihtiyaçlara göre düzenlemelere gidilmelidir. Sisteme yönelik bu geri dönütler alınırken, sistemin temel bir parçası olan insan unsuru da göz ardı edilmemelidir. Bireylerin hem duygu dünyalarını hem de iş performanslarını etkileyen örgüt içi sosyal davranışları ve sebeplerini araştırmak, elde edilen sonuçlar doğrultusunda düzenlemelere gitmek hem örgüte hem bireye katkı sağlayacaktır.

Araştırma sürecinde desteğini esirgemeyen danışmanım, sayın Prof. Dr. Musa GÜRSEL'e, fikirlerinden yararlandığım değerli hocalarım, Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL'a, Yrd. Doç. Dr. Mustafa YAVUZ'a ve anket izni için Yrd. Doç. Dr. Soner POLAT'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşım Hüseyin AKKURT'a, değerli arkadaşlarım Senar AYSEN, Ş.Zeliha ÖZGÜR'e ve araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlere ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	I
TEZ KABUL FORMU.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII

BÖLÜM I

	<u>Sayfa No</u>
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Amaç.....	7
Alt Amaçlar.....	7
Araştırmanın Önemi.....	9
Araştırmanın Sayıltıları.....	9
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
Tanımlar.....	10

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR.....	11
2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi.....	11
2.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	14
2.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	16
2.2.2. Prosedürel(İşlemsel) Adalet.....	18
2.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	22
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	25

2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri (Reactive Content Theories).....	26
2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	29
2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	31
2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	32
2.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller.....	33
2.4.1. Kişisel Çıkar(Araçsal) Modeli.....	33
2.4.2. Grup Değeri Modeli.....	33
2.4.3. Bilişsel Atıf Modeli.....	34
2.4.4. Adalet Modeli.....	35
2.5. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları.....	36
2.6. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	40
2.7. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi	42
2.8. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar.....	46
2.8.1. Kapsam Kuramları.....	46
2.8.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı.....	46
2.8.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	49
2.8.1.3. ERG (Varlık İlişki Gereksinim) Kuramı.....	52
2.8.1.4. Başarı Kuramı.....	54
2.8.1.5. Bilişsel değerlendirme Kuramı.....	57
2.9.2. Süreç Kuramları.....	57
2.9.2.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	58
2.9.2.2. Porter-Lawler Beklenti-Değer Kuramı.....	61
2.9.2.3. Eşitlik(Denge) Teorisi Kuramı.....	62
2.9.2.4. Amaç Kuramı.....	64
2.9.2.5. Pekiştirme Kuramı.....	65
2.10. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	67
2.10.1 Bireysel Faktörler.....	67
2.10.1.1. Cinsiyet.....	67
2.10.1.2. Yaş.....	68
2.10.1.3. Medeni Durum.....	69
2.10.1.4. Kıdem.....	70
2.10.1.5. Eğitim Düzeyi.....	70

2.10.1.6. Kişilik.....	71
2.11.2. Örgütsel Faktörler.....	71
2.11.2.1. Ücret.....	72
2.11.2.2. Terfi ve Ödül.....	72
2.11.2.3. İşin Niteliği.....	73
2.11.2.4. Yönetim ve Örgüt İçi İlişkiler.....	74
2.11.2.5. Denetim.....	75
2.11.2.6. Adalet.....	75
2.12. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	76
2.13. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumuyla İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	78
2.13.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumuyla İlgili Yurt İçi Araştırmalar.....	79
2.13.2. Örgütsel Adalet Algısı ve İş doyumuyla İlgili Yurt Dışı Araştırmalar.....	82

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	85
3.1. Araştırma Modeli.....	85
3.2. Araştırma Evreni.....	85
3.3. Örneklem.....	85
3.4. Veri Toplama Araçları.....	87
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	87
3.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	87
3.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ).....	90
3.5. Ölçme Araçlarının Uygulanması.....	93
3.6. Verilerin Analizi.....	93

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR.....	95
4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sosyo-Demografik Dağılımları.....	95

4.2.1. İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları nedir?.....	98
4.2.2 İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?.....	101
4.2.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?.....	104
4.2.4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?.....	110
4.2.5. İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin İş doyumları ne düzeydedir?.....	118
4.2.6. İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?.....	120
4.2.7. İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?.....	122
4.2.8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?.....	128
4.2.9. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?.....	135
4.2.10. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları iş doyumlarının ne kadarını açıklamaktadır?.....	137

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	141
5.1.Sonuç.....	141
5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	144

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	146
KAYNAKÇA	146
EKLER	168
Ek 1. Örgütsel Adalet Ölçeği İzni.....	166
Ek 2. Kişisel Bilgi Formu.....	167
Ek 3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği	168
Ek 4. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	169
Ek 5. Anket Uygulama İzni.....	170
Ek 6. Özgeçmiş.....	171

TABLolar LİSTESİ

1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	15
2. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	26
3. Örgütlerde GÜdüleyici ve Koruyucu(Hijyenik) Faktörler.....	51
4. Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler.....	55
5. Örnekleme Alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Merkez İlçelere Dağılımı....	86
6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	89
7. Örgütsel Adalet Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları..	90
8. Minnesota İş doyum Ölçeği (MSQ) Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları.....	94
9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalete İlişkin Algıları.....	99
10. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	102
11. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi sonuçları.....	103
12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	105
13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	106
14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Branşlara Göre t-Testi sonuçları.....	107
15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	108
16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Kruskal-Wallis Sonuçları.....	109
17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	111
18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlerine Göre t- Testi Sonuçları.....	112

19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	113
20. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	114
21. İlköğretim Okulu Öğretmenlerini Örgütsel Adalet algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	115
22. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Anova Sonuçları.....	117
23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin İş doyumu Puanları.	118
24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin İş Doyumları t-Testi Sonuçları.....	120
25. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İş Doyumları Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	121
26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre İş Doyumları Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	122
27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	123
28. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşlarına Göre İş doyumu t-Testi Sonuçları.....	124
29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İş Doyumu Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	125
30. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	126
31. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre İş doyumları Anova Sonuçları.....	128
32. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumları t-Testi Sonuçları.....	130
33. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları Anova Sonuçları.....	131
34. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre İş Doyumları T-Testi Sonuçları.....	132
35. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre	

Anova Sonuçları.....	133
36. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları Anova Sonuçları.....	134
37. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumlarına İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları.....	136
38. Örgütsel Adaletin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Örgütsel Adaletin Çeşitli Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi.....	39
2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	47
3. Herzberg'in İki Etmen Kuramı.....	50
4. ERG Modeli.....	53
5. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	60
6. Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı.....	61
7. Denge Teorisine Göre Çalışanların Ortaya Koyduğu İş Gücü İle Karşılığında Elde Ettiği Kazançlar Dengesi.....	63
8. Sonuçsal Koşullandırma Teorisi.....	66
9. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları.....	78
10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	95
11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	95
12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	96
13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	96
14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
15. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşlara Göre Dağılımı.....	97
17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlara Göre Dağılımı.....	97
18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	98

21. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	98
22. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Puanları.....	129
23. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları.....	135

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

1900'lü yılların başında Taylor'un öncülük ettiği "bilimsel yönetim" yaklaşımı örgütte verimliliği arttırmak için bir takım yöntem teknik ve araçlar geliştirmişlerdir. İnsanı işin mekanik bir parçası olarak gören bu yaklaşım başta insan ilişkileri okulu olmak üzere birçokları tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin özünde, Taylorizm hareketinin, işçilere ücret artışının dışında fazla bir yenilik getirmediği ve sosyopsikolojik sorunlarına hiç eğilmediği görüşü vardır (Gürsel, 2006, s. 77). Sonraki süreçte Henri Fayol günümüzde de geçerli olan klasik yönetim ilkelerini belirlese de düşündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarıya ulaşamamış ve ne insanın mutluluğuna, ne de yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır (Eren, 2006, s. 17).

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip, ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Bursalıoğlu, 2005, s. 137). Elton Mayo'nun "insan ilişkileri" yaklaşımı ile birlikte örgütteki insan unsuru ön plana çıkmış ve örgütsel verimin artışında insan ve sosyal davranışları önemli bir yer tutmuştur. Araştırmacılar insan davranışları üzerinde durmuş ve performansı etkilediği düşünülen güdü, moral, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş doyumu kavramları üzerinde durmuşlardır. Örgütsel adalet de bu kavramlardan biridir.

Adalet, sosyal yaşamın ve örgütlerin en önemli ilkelerinden biridir. Bir toplumdaki adalet ilkeleri, toplumda kimin ve niçin ödüllendireceğini belirlemek, bireylerin haklarını, toplumla karşılıklı sorumluluklarını belirlemeye yardım eder

(Stevens ve Wood, 1995, s. 6). Bireylere nasıl davranıldığının ahlaki uygunluk algısı olan örgütsel adalet ise insanların etkili bir şekilde birbirleriyle çalışmalarına izin veren birleştiricidir. Adalet bireylerle işverenin ilişkilerinin özünü belirler aksine adaletsizlik ise topluluk içindeki bağları çözebilen bir çözücü gibidir (Cropanzono vd., 2007, s. 34). Günümüzde örgütlerin başarısı bireysel başarılarla dayalı bir performansa değil, kolektif bir iş anlayışıyla birbirine sıkı bir şekilde kenetlenmiş örgüt çalışanlarıyla mümkün olmaktadır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990b, s. 406).

Örgütsel adalet, yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yaygın bir şekilde araştırılan bir başlıktır. Pek çok çalışma, örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Kuşkusuz, adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır (Yılmaz ve Cihangiroğlu, 2010, s. 199).

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmaların çıkış noktasını maddi kaynakların dağıtımına ilişkin algılar oluşturmaktadır. Bireyler göstermiş oldukları performans karşılığında elde ettikleri kazançları benzer durumda bulunan diğer çalışanlarla karşılaştırarak bir yargıya varırlar. Bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik söz konusu olursa bireyler bu durumu adil olarak algılamayacaktır. İnsanlar, yaptıkları işlerine; kendilerinde var olan ve “emek” kapsamına giren, fiziksel çaba, enerji, zaman, beyin gücü, deneyim, beceri, eğitim ve iyi niyet gibi yatırımlar yaparlar. Bu katkılarının karşılığı olarak da hakkaniyet ilkelerine uygun bir uygulama beklerler (Özgüven, 2003, s. 147) .

Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyetlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katılmalı (demokratik) bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli yönetime bağlıdır (Ardahan, 2010, s.106).

Örgütsel adalet, işinde ve çevresiyle ilişkilerinde sürekli bir adalet arayışı içerisinde olan bireyin performansını ve verimini etkilemesi bakımından okul örgütlerinde de ayrı bir öneme sahiptir. Okul eğitim hizmetlerinin üretilip sunulduğu bir yerdir (Şişman ve Turan, 2004, s. 108). İçerisinde adil uygulamaların bulunmadığı bir okulda çalışanların birbirlerine ve okula güven duyması beklenemez. Öğretmen çalıştığı okula güvenmezse bilgi ve birikimini okul adına kullanmaz. Küskünlerden oluşan bir okul topluluğunun, kolektif bir çaba göstermesi beklenemez (Çelik, 2009, s. 103).

Eğitim sisteminin bekleneni yerine getirebilmesi için, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun biçimde kullanılması gerekir (Gürsel, 2005, s. 1). Bu noktada en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Şişman ve Turan (2004)'a göre okul yöneticisi, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Kaynakların dağıtıcısı konumunda bulunan okul yöneticileri, yapmış oldukları adil olan/olmayan uygulamalarla ortak ve katılımcı bir örgüt ortamının oluşup oluşmamasına hizmet ederler. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, kaynakların üreticisi ve tüketicisi olarak okulun gelecekteki istendik durumuna ulaşmada ortak çalışması gerekmektedir (Aytaç, 2003, s. 5).

Adaletin dağıtıcısı konumunda bulunan okul yöneticileri, kaynakların dağıtımında, ödül ceza uygulamalarında, karşılıklı ilişkilerde uygulama ve davranışlarıyla okul çalışanlarının okuldaki adalete ilişkin algılarını etkileyebilmektedir. Göstermiş olduğu performans gereği takdir edilen veya ödüllendirilen bir personel bazen bu uygulamayı dahi adil olarak değerlendirmeyebilir. Çünkü bugün "hak" olarak algılanan, yarın hiç de öyle algılanmayabilir (Tevrüz vd., 1999, s. 81).

Dağıtıma odaklanan teorilerin aksine dağıtım süreçlerine odaklanan teoriler, kaynakların, ödül ve cezaların dağıtımında izlenen süreçlerin adalete ilişkin algılamaalarda önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil

olmalıdırlar (Lambert, 2003). Örgütsel adalet yöneticilerin daha zor ve sorunsuz kararlar almasını sağlar (Corpanzono vd., 2007 s, 45).

Okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal özellikler, okul içi pozisyondan dolayı daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü okul yöneticileri bulunduğu konum açısından örgütsel süreçlerin tamamını etkileyen bir pozisyondadır (Yılmaz ve Altınok, 2009, s. 456). Okul ortamında yönetim-çalışanlar arasındaki ilişkiler de adalet algısını etkileyen bir durumdur. Okul yöneticisi çalışanlarına saygılı ve nazik davrandığında, olumlu bir iletişim ortamı oluşturduğunda öğretmenler kişiler arası ilişkiler boyutunda örgüt ortamını daha adil değerlendirecektir. Aksi durumda ise kendilerine adil davranılmadığını hisseden çalışanlar işlerinden soğuyacak, işlerinden memnuniyetsizlik duyacak ve yönetime bunu da genelleyerek örgüte ilişkin olumsuz algılamalar içerisine girecektir.

Örgütsel adalet algılarının örgüt ortamında birçok değişkenle ilişkisinin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel performans bunlardan bazılarıdır. Yapılan araştırmalarda, birey boyutunda ise adaletsiz algılamaların bireylerde strese, tükenmişliğe sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algılarından etkilendiği düşünülen diğer bir değişkende iş doyumudur.

Maslow (1943), Herzberg (1968) ve Vroom (1964)'ün iş memnuniyetine dair klasik teorileri, iş memnuniyeti çalışmalarının gelişimine temel oluşturmuştur ve eğitim alanı içinde ve dışındaki araştırmalar için sıçrama tahtası görevi görmüştür.(Tasnım, 2006, s. 24).

“İş doyumunu”, çalışanların kişisel olarak işlerine ve iş yerlerine karşı mutluluk tutumları yansıtan genel bir kavram olarak kullanılmaktadır (Özguven, 2003, s. 128). Bıçakçılar (2002)'a göre iş doyumunu, iş ve meslek yaşamından elde edilen doyum, bireyin mesleki yeterlilik, yetenek ve kapasitesine ilişkin algılarına; istekleri ve elde ettikleri arasındaki farka; mesleğin geleceğine ilişkin optimizme; benzeri kişilerle yaptığı karşılaştırmalara ve genel memnuniyet düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan

bilimsel bir değerlendirme tepkisidir. Bireylerin iş doyumunun temel belirleyicisi ihtiyaçları ve karşılanma derecesi olmaktadır. Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaçlar ile beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve eklentiler gerçekleşmezse, o örgütün üyesi olarak, morali bozulur ve verimi düşer (Gürsel, 2008, s. 39).

Motivasyon ve iş doyum kavramları benzer kavramlar olduğu için bu alanlara ait teorik çerçeve aynı başlıklar altında incelenmiştir. Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre yazının büyük bir kısmı, "adaletin önemli bir isteklendirme (motivasyon) aracı olduğunu, bireyler adaletsizlik hissettiklerinde morallerinin düştüğünü, işlerini bırakmalarının daha olası hale geldiğini ve hatta örgüte karşı misilleme yapabileceklerini belirtmektedir.

Okul ortamında yöneticilerin ve öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen birçok örgütsel ve bireysel etmenler vardır. Bunları: işin niteliği, ücret, kıdem ve terfi, yaş, cinsiyet, bireyler arası ilişkiler, denetim, ödül, cezalar ve adalet algıları olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörlerin bireyler açısından güdüleyici olarak görev yapmaları bireylerin sahip olduğu değerlere bağlı olarak değişmektedir. Değerleri etkileyen birçok etmen olduğundan bireylerin aynı olgulara yüklediği değerler farklı olabilmektedir. Açlık hali yemeğe değer vermemizi sağlarken, bir tehdit durumu da güvenliğe değer vermemizi sağlayacaktır (Hodginson, 2008, s. 139). İnsanları güdülemede formal kurallar yetersiz kalmaktadır. Daha da önemlisi formal kurallar işgörenler üzerinde bir coşku oluşturmamaktadır (Çelik, 2009, s. 83). Okul müdürleri, çalışanlarını iyi tanıyarak öğretmenlerin değer verdikleri isteklendiricileri belirleyip bu ihtiyaçlarını karşılayarak iş doyumlarına yardımcı olabilirler.

Linda ve Evans (1998) öğretmenlerin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri birkaç seviye içinde belirlemiştir (Tasnım, 2006, s. 27):

Seviye 1: Politika ve iş şartları. Ödeme yapısı. Daha iyi bir ücret yapısı daha fazla memnuniyet getirir.

Seviye 2: Liderlik yapısı. (müdürlerin ya da kıdemli öğretmenlerin) Örgütsel iklim. Okulların yönetimini, öğretmenlerin mesuliyet metodu, yerel insanların karışma seviyesi, öğretmenlerin özgürlüğü, vb.

Seviye 3: Bu seviye iş memnuniyeti belirleyicileri olarak bireysel gereksinimlerin karşılanması, beklentilerin karşılanması ya da değerlerin uyumunu öne sürmüştür. Bireyin normları, değerleri, kişiliği ve duyguları bu seviyeye yansır.

Okul örgütünün sağlıklı işleyişinde temel sorumluluğu üstlenen okul yöneticilerinin de iş doyumları örgüt verimliliği açısından önemli bir sorundur. Birey işinde doyum bulabilir, ancak işin çevresel değişkenleri tatminini azaltabilir (Baloğlu vd., 2006, s. 349). Günümüz koşullarında eğitim ortamında karşılaşılan birçok problem, iş yükü veya işin niteliği okul yöneticilerinin işten sağladıkları doyumunu etkileyebilmektedir.

Çağdaş yönetim sistemi, insan boyutunu temel almaktadır. Çağdaş insan onuruna yakışır şekilde çalışmayı istemekte, bunu içinde kendisine, tüm fırsatların yaratılması beklentisini taşımaktadır (Erginer, 2003, s. 202). Blanchard (2007)'a göre kişilerin iş tatminlerini ve kendini değerli hissetmelerini geliştirmelerinin en iyi yolu bireylere fırsatlar yaratmak ve iyi performans göstermelerine yardımcı olmaktır. Okul yöneticileri bireylere bu fırsatları sunup bireylerin iş memnuniyetlerini arttırarak hem örgütün hem bireyin amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar.

Onaran'a (1981) göre doyum sorunu sadece örgütler açısından değil toplum ve birey açısından da ele alınmalı. Bireylerden beklenen işlerini dışarıdaki ihtiyaçlarının giderilmesi için bir araç olarak görmemeleri, doğrudan yaptıkları işten doyum almalarıdır.

Sosyal hayatı ve toplumu düzenleyen en önemli örgütlerden birisi olan okullardaki iş görenlerin yani öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş doyumları ve memnuniyetlerinin sağlanması, dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin en aza

indirgenmesi örgütlerin verimliliği açısından çok önemlidir. Ellerindeki hammaddenin ülkenin geleceğini oluşturacak olan öğrenciler, daha genel boyutuyla insan olduğu düşünüldüğünde belki de iş gören memnuniyetin sağlanmasının en gerekli olduğu kurumların eğitim kurumları olduğu söylenebilir (Selekler, 2007, s. 13).

Buna bağlı olarak eğitim örgütlerinde adil uygulamaların sağlanması, bu sayede çalışan memnuniyetinin sağlanarak iş performansının artırılması, örgütsel hedefleri gerçekleştirme açısından çok önemlidir.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ve etkileri ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların eğitim kurumlarında henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Bu nedenle, eğitim kurumlarındaki örgütsel adaletin ve örgütsel adaletin çeşitli değişkenlerle olan ilişkilerinin sorgulanmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problemi, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır? Şeklinde belirlenmiştir.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları nedir?
2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin örgütsel adaletle ilişkin algıları
 - a) Yaşlarına
 - b) Cinsiyetlerine

- c) Medeni durumlarına
- d) Branşlarına
- e) Öğrenim durumlarına
- f) Meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algıları

- a) Yaşlarına
- b) Cinsiyetlerine
- c) Medeni durumlarına
- d) Branşlarına
- e) Öğrenim durumlarına
- f) Meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları ne düzeydedir?

6. İlköğretim Okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

7. İlköğretim Okulu yöneticilerinin iş doyumları

- a) Yaşlarına
- b) Cinsiyetlerine
- c) Medeni durumlarına
- d) Branşlarına
- e) Öğrenim durumlarına
- f) Meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumları

- a) Yaşlarına
- b) Cinsiyetlerine
- c) Medeni durumlarına
- d) Branşlarına
- e) Öğrenim durumlarına
- f) Meslekteki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

10. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları iş doyumlarının ne kadarını açıklamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Toplumun geleceğine yön veren ilköğretim okullarının sağlıklı işleyişi, olumsuz algılamalara yol açmayacak örgüt içi işleyişe ve işlerini yapmaktan zevk alan bireylerin varlığına bağlıdır. Bu sebeple örgüt ortamını ve bireyi etkilediği düşünülen örgütsel davranışların ve sonuçlarının araştırılması önem kazanmaktadır.

İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin adalet algıları ve iş doyumları üzerine yapılan bu araştırmadan elde edilecek sonuçların okul çalışanlarına ve bu alanda çalışma yapan akademisyenlere yol göstereceği umulmaktadır. Çok önem verilmeyen okullardaki çalışanların adalet algılarına ve çalışanlar üzerindeki etkilerine bu araştırmayla dikkat çekilerek bu alandaki çalışmaların artmasına katkı sağlanacaktır. Ayrıca bu araştırmayla eğitim çalışanlarında iş doyumсуuzluğuna sebep olan, çalışanların adalet algısını olumsuz etkileyen uygulamalar tespit edilerek daha verimli bir okul ortamı sağlanmasına yönelik öneriler getirilecektir.

Araştırmanın Sayıtları

- 1- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ankete vermiş oldukları cevaplar gerçek algılarını yansıtmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Bu araştırma Mersin'in Toroslar, Mezitli, Akdeniz, Yenişehir merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarından alınan örneklem ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma 2010-2011 eğitim öğretim yılında görevli öğretmen ve okul yöneticilerinden toplanan verilerle sınırlıdır.
- 3- Sosyal bilimlerde insan unsurlarından ve bilgi toplama araçlarından kaynaklanan sınırlılıklar, bu araştırma içinde geçerlidir.

Tanımlar

Bu bölümde araştırmada kullanılacak olan anahtar kavramların tanımı verilmiştir.

İş Doyumu: İş görenlerin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmelerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması durumudur (Telman ve Ünsal, 2004).

Örgütsel Adalet Algısı: Örgütteki kaynakların dağıtımı, karar alma süreci ve bireyler arası ilişkilere bağlı olarak çalışanların örgütlerindeki adalete ilişkin yargıları.

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırmanın boyutlarından biri olan örgütsel adalet kavramına değinilerek, örgütsel adaletin alt boyutları açıklanmış ve Greenberg'in (1987) yaptığı sınıflama doğrultusunda örgütsel adalet teorilerine değinilmiştir. Daha sonra ise iş doyumu kavramı ele alınmış, iş doyumu ile ilgili kuramlara, iş doyumunun örgütsel ve bireysel sonuçlarına değinilerek örgütsel adalet ve iş doyumu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramını açıklamadan önce adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. İngilizcede adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 2). TDK (2005)'da ise adalet kavramı yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir.

Adalet veya adillik, kökleri felsefe, politik bilimler ve dine kadar uzanan bir kavramdır (Knovsky, 2000, s. 489). Aristoteles'e göre adalet kavramı bütün diğer faziletleri içine alan ve yasalara itaatle ortaya çıkan en tamamlanmış ve en mükemmel bir fazilettir. Aristoteles iki türlü adalet'ten bahseder. Bunlardan ilki paylaştırıcı adalettir. Bunun ölçütü geometrik bir yöntemle hakkın ve onurun bireysel çabaya göre dağıtılmasıdır. İkinci adalet türü düzeltici adalettir. Bu ise aritmetik eşitlik yöntemiyle gerçekleşir. Bu adalet türü insanların özgür iradeleriyle yapmış oldukları anlaşma sayesinde işlevsel olabilir (Topakkaya, 2009, s. 629).

Rawls (1971) adaleti “sosyal örgütlerin ilk fazileti” olarak tanımlarken; Barnard (1938) adilliği örgütlerdeki işbirlikçi faaliyetin temel niteliklerinden bir tanesi olarak tanımlar (Akt; Knovsky, 2000, s. 490).

Adaleti en genel anlamıyla toplumsal ve evrensel normlara dayalı olarak, çeşitli uygulamalara karşı adil veya değil gibi yargılara varmamızı sağlayan temel ilkeler olarak tanımlamak mümkündür.

Adaletin her ne kadar genel tanımı yapılmaya çalışılsa da bunu başarmak zordur. Çünkü bireyin sahip olduğu inanç ve değerlerden bağımsız değildir. Göreceli bir kavramdır. Adaletin içeriği hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Rebore, 2001’den Aktaran: Tan, 2006, s. 13).

1920’li yıllardan sonra gündeme gelen kavramlardan bir tanesi de sosyal adalet kavramıdır. Bu dönemden sonra örgütlerde insan davranışlarının ön plana çıkması, sendikal faaliyetlerin ivme kazanmasıyla birlikte çalışanlara yönelik sosyal haklar gündeme gelmiştir. Sosyal adalet; özellikle emeği ile geçinenlerin, yaşadıkları toplum içinde insan haysiyetine yaraşır bir asgari hayat standardına kavuşturulmasını sağlayacak şekilde yaratılan milli hasıladan pay almalarını garanti altına almaya yönelik uygulamalar bütünü olarak da tarif edilmektedir (Eroğlu, 2009, s. 42).

Örgüt etkinliğinin kaynağını örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim teorilerinin aksine, sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte çevresel faktörleri de dikkate alan ve böylece örgütü etkileyen tüm değişkenleri bir arada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim teorileri geliştirilmiştir. Böyle teorilerin geliştiği bir dönemde, sosyal alandaki pek çok kavramın örgütsel alana uyarlanmış, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni yönetici-işgören ilişkileri, işgören davranışları ve örgütsel modeller tanımlanmıştır (İşbaşı, 2002, s. 107). Son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı

gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001 s. 54).

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu öznel bir tanımlamadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu ifade etmektedir (Folger and Cropanzano, 1998, s. 63). Bu durumda adaletle ilgili herhangi bir standart veya norm oluşturmak zor olmaktadır (Söyük, 2007, s. 4).

Örgütsel adalet, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına işgörenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991, s. 845). Greenberg(1990a) örgütsel adaleti, adaletin örgütsel anlamda açıklanması olarak tanımlamaktadır.

Kıt kaynakların bireyler ve sosyal gruplar arasında dağıtılması toplum yaşamının önemli sorunlarından biri haline gelmiştir (Yürür, 2009, s. 168). Adalet dendiğinde yalnız bu kıt kaynakların eşit şekilde dağıtılması akla gelmemelidir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Yılmaz, 2004, s. 5).

Çakmak’a (2005) göre örgütsel adalet; örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür.

Örgütsel adalet yaklaşımı, Eşitlik Teorisi’ne dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan

güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990b, s. 411).

Genel olarak, örgütsel adalet konusundaki araştırmalar kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanların örgüte olumlu eğilimde olacakları ve örgütün lehine davranış sergileyecekleri noktasından hareket etmektedir (Barling ve Phillips, 1992, s. 650).

2.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007, s, 12).

Örgütsel adalet algılamaları konusundaki çalışmalarda, adalet kavramı birçok farklı boyutuyla ele alınmıştır. Genel olarak, örgütsel adaleti kavramlaştırırken, iki boyuttan bahsedilir: dağıtım adaleti ve prosedür adaleti. Dağıtım adaleti kazanımların adilliği olarak tanımlanırken, prosedür adaleti kazanımları elde etme süreçlerinin adilliği olarak tanımlanır. Fakat bu iki boyutun araştırılmasından sonra, araştırmacılar tarafından örgütsel adaleti oluşturan farklı boyutlar da ortaya konmuştur. Daha sonra araştırmacılar tarafından üçüncü bir boyut olarak etkileşim adaleti dâhil edilmiştir.

Bies ve Shapiro (1988), etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alırken; Niehoff and Moorman (1993), etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır. Sonraki çalışmalarda etkileşim adaleti boyutu, bilgisel adalet (kararlar ile ilgili yeterli ve dürüst açıklamalar yapılması) ve kişilerarası adalet (davranışlarda samimiyet ve saygı) şeklinde 2 alt boyuta ayrılmış ve ayrı ayrı incelenmeleri gerektiği öne sürülmüştür.

Colquitt ve arkadaşlarının bazı prosedürel adalet bileşenlerinin yapısal geçerliliğini inceledikleri bir meta-analiz prosedürel adaletin etkileşimli, bilişsel ve yapısal bileşenlerinin ayrımlanmasında ve hatırlanmasında açıklanan çeşitlilik bakımından değere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Knovsky, 2000, s, 496).

İşlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin tek boyutlu mu, iki boyutlu mu? olduğu tartışmaları sürmekle birlikte farklı boyutlar olduğu kabul görmektedir.

Cropanzono vd. (2007), örgütsel adaletin bileşenlerini ve içeriklerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.

Tablo-1 Örgütsel Adaletin Bileşenleri

1- Dağıtım adaleti: Sonuçların uygunluğu
• Hakkaniyet: Çalışanların katkılara dayalı ödüllendirilmesi
• Eşitlik: her bir çalışana yaklaşık aynı ücretin sağlanması
• İhtiyaç: Bireylerin kişisel gereksinimlerine dayalı yarar sağlanması
2- Prosedürel adalet: Dağıtım sürecinin uygunluğu
• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma
• Ön yargıdan uzaklık: Hiçbir kişi veya gruba ayrımcılık ve kötü muameleye tabi tutulmaması
• Doğruluk: Doğru bilgiye dayalı kararlar
• Tüm İlgililerin Temsili: Uygun tarafları karara katma
• Düzeltme: Hataları düzeltmek için uygun bir süreç veya başka bir mekanizma vardır
• Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez
3- Etkileşimsel Adalet: Otorite şahıslardan görülen davranışların uygunluğu
• Kişiler arası adalet: Çalışana onurlu, saygıyla ve nazikçe davranma
• Bilgi Adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşımı

Bu araştırmada örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal adalet, prosedürel (işlemsel) adalet ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimci, siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikolog dağıtım problemi ile ilgilenerek ilk çalışmalarında “kazanımların adilliği” yani dağıtım adaleti konusunu incelemişlerdir (Özmen vd., 2007, s. 7).

Dağıtım adaleti; işgörenlere örgütün sunduğu kazanımları ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman, 1991, s. 845). Dağıtımsal adalet ödüllerin eşitlikçi bir biçimde dağıtılma derecesidir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 532).

Homans (1961), alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Yine Homans’a göre bireyler, karları yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk duyarlar; her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkar (Akt; Şahin, 2007, s. 185)

Adams, dağıtım adaletini bir sosyal alışveriş veya etkileşimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet şeklinde tanımlamıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005, s. 3). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktılardan dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert vd., 2007, s. 645).

Homans’ın çalışmalarını daha da ileri götüren Adams “eşitlik teorisi” ni ortaya atmıştır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına eşitlik kuralına göre karar verirler. Eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algılayarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler.

Dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arasındaki temel fark dağıtım adaleti sonuçlarla ilgiliyken, işlemsel adalet örgütteki izlenen süreçlerle ilgilidir.

Folger ve Cropanzano'ya göre (1998), dağıtım adaleti “bireylerin elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları”dır. Örgütsel açıdan ise, dağıtım adaleti, kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005, s. 22).

Dağıtımsal adaletle ilgili çalışmalarda temel olarak iki sorunun yanıtı aranmaktadır. Bunlardan ilki, bazı mübadelelerin ne zaman ve niçin çalışanlar tarafından adil veya değil olarak algılandığıdır. İkincisi ise, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanların nasıl davrandığıdır. Birinci soruyla ilgili tartışmalar algılanan adaletsizliğin nedenleri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi yatırımlar ve sonuçların belirlenmesi veya tanımlanmasındaki öznelliktir. Çalışanlar açısından yatırımlar; eğitim, zeka, deneyim, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal konum, çaba, kıdem v.b dir. Yatırımlar, bireyin, bu mübadeleye kendi katkısının ne olduğu konusundaki algısıdır. Sonuçların öznelliği, adaletin öznelliğinin en önemli nedenidir. Sonuçlar ücret, sosyal yardımlar, ünvan, sosyal statü sembolleri v.b ödüllerdir. Sonuçların olumlu olması çalışanın yatırımlarının karşılığını aldığını düşünmesi açısından önemlidir (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 99).

Çalışanların ödülleri adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödülleri dağıtım ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yperen, 2000'den Akt; Yeniçeri vd., 2009). Greenberg (2006) ise dağıtım adaletsizliğini insanların katkıları ile orantılı kazanç elde etmediklerine inanmaları biçiminde tanımlamıştır. Örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da adil olmayan ücret düşüklükleri olduğunda örgütsel adaletle ilişkin olarak gerginlikler ortaya çıkmaktadır (Taylor, 1989'den Akt; Polat, 2007, s. 15).

Eşitlik teorisine göre, iş girdilerine oranla iş çıktılarının adaletsiz dağılımları konusundaki algıların birey içinde gerginlik yaratmaktadır ve birey bu gerginliği

çözmeye motive olmaktadır (Niheoff ve Moorman, 1998, s. 530). Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla (örneğin beklenilmediği halde bir terfi kararının verilmesi veya bir işe girmeye hak kazanılması gibi); veya daha az (örneğin beklenildiği halde terfi veya işe alınma sonucunun gerçekleşmemesi gibi) ödüllendirildiği durumlarda yaşanır. Bireyler örgüte sunmuş oldukları katkı oranında ödüllendirilmediklerinde bir takım gerginlikler yaşar ve bunu örgüte yansıtır.

Eşitsizlik algısı sonucunda bireylerin göstereceği olası tepkileri Eroğlu (1998) aşağıdaki gibi özetlemektedir.

- Birey kendisinin ödül veya katkılarını değiştirir.
- Diğer kişinin ödül veya katkılarını değiştirir.
- Eşitsizliği giderememesi durumunda işini terk edebilir.
- Karşılaştırma yaptığı bireyi değiştirir.
- Zihinsel olarak ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir.

Çıktı odaklı bakış açısı, çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa da bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009, s. 71). Bu nedenle, daha sonra kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştirilen, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008, s. 297-298).

2.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Çalışanların çeşitli örgütsel prosedürlere nasıl tepki gösterdikleri sorusu örgütsel adalet araştırmacılarının dikkatini çeken en yeni soru olmakla kalmamış aynı zamanda günümüzde en çok araştırılan konular arasında yerini almıştır.

Örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklayarak, dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorunu konu alan boyut,

prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır (Baştürk, 2009, s. 54).

Dağıtım adaleti kaynakların dağıtımına ve bunların sonuçlarına odaklanırken prosedürel adalet kaynakların dağıtımındaki süreçlere odaklanmıştır. Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987, s. 14). Bu çalışmalarındaki gözlemlerden yola çıkarak adaletin işlemsel boyutuna büyük katkıda bulunmuşlardır.

Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006, s. 17-18). Thibaut ve Walker (1975)’ın geliştirdiği “kontrol modeline” göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri prosedürlerden elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır (Colquitt vd., 2001, s. 428).

Folger ve Greenberg (1985), prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Akt; İşbaşı, 2001, s. 51). Folger ve Greenberg (1985) çalışmalarında Thibaut ve Walker’ın (1975) kavramlarını ve Leventhal’ın (1980) adil işlem kurallarını insan kaynakları yönetimiyle ilgili olan performans değerlendirme ve ücretlendirme konularına uygulamışlardır. Araştırmacılar, çalışanları ücretleri ve ölçütleri hakkında bilgilendirerek değerlendirme sürecine kattıklarında, haklılık algısının artabileceğini ortaya koymuşlardır (Şahin, 2007, s. 189).

Niehoff ve Moorman (1993) Prosedürel adaletin iki alt boyutunu tanımlamışlardır: Birinci alt boyut formel süreçler; ikinci alt boyut ise, etkileşim adaletidir. Formel süreçler, adil etkili algılamalar ve ödüllerin adil dağıtımı için temel ilke olduğuna inanılan süreçlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir. Etkileşim adaleti ise, süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya formel süreçlerin uygulanmasında

çalışanların kabul ettiği davranışların adil olduğunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Prosedürel adalet alanında çalışmalar yapan önemli yazarlardan birisi de Leventhal'dır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir: (Özdevecioğlu, 2003, s. 79).

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

(a) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.

(b) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(c) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

(d) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuraldır.

(e) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Örgüt yöneticileri önyargılardan uzak, çalışanların alınan kararlara katılımını sağlaması, onlara da söz hakkı vermesi, doğru bilgileri paylaşımcı bir anlayışla iş görenlerine iletmesi ve tüm bu işlemlerin çalışanların etik değerleri çerçevesinde yapılması bireylerde örgütsel adalete ilişkin algılarında olumlu etkiler sağlayacaktır. Bu kurallara uyulmadığında ise çalışanların uygulamalara ilişkin algıları zayıflayacaktır.

Prosedürel adaletin örgütte var olması örgütte dağıtılan ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması, kişiler arası ilişkilerde yönetimin farklı uygulamalara yer vermemesi ve alınan kararların nesnel süreçlere dayanması anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütte işgörenin kendisiyle ve diğer işgörenlerle ilgili kararların alınışı sırasındaki adalet algılaması da prosedürel adalet ile açıklanmaktadır (Barsky ve Kaplan, 2007, s. 287).

Prosedür adalet, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçteki etkileşim ile ilgilidir. Prosedür adaletin, dağıtım adalet ile ilgisi ise, örgütsel yararın dağıtılması sırasında adaletten uzaklaşılması durumunda, isgörenlerin dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır. Bu durum, prosedür adaletin dağıtım adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Dilek, 2005, s. 30).

Bies and Shapiro (1988), söz sahibi olma ve gerekçe sunmanın prosedürel adalet üzerine etkisini inceledikleri araştırmada bireylere verilen bu gibi hakların sonuçların olumsuz olduğu durumlarda bile uygulamaları adil değerlendirmelerine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, prosedür adaletinin garanti altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006, s. 19).

Çalışanların prosedürel adalet algısında meydana gelecek negatif eğilimler, işe karşı ilgisizleşmelerinden işten ayrılmalarına kadar geniş bir yelpazede sonuç doğuracaktır. Bu sonuçtan örgütsel işlemlerin yapısal ve uygulama boyutundan örgüt yöneticileri birinci derecede sorumludurlar (Yeniçeri vd., 2009, s. 86).

En maksimal seviyede çalışanın örgüte bağlılığını ve yönetime güvenini sağlamak için prosedürel adaletin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Folger ve Knovsky, 1989, s. 128).

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır (Özmen vd., 2007, s. 22). Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü bir adalet

türü olarak ortaya atılan etkileşim adaleti, bireylerin kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak da adalet değerlendirmesi yaptığı adalet türüdür (Yürür, 2009, s. 177).

2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti; yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010, s. 86). Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişilerarası davranış ve iletişimin adilliğini incelemiştir (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009, s. 5).

Etkileşimsel adalet örgütteki kişiler arası ilişkilerin niteliğine vurgu yapmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 467). Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991, s. 847).

Etkileşim adaleti iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir (Töremen ve Tan, 2010, s. 64).

Çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeter şart olmadığından, dikkatler örgütsel adaletin sosyopsikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de gözden uzak tutulmamalıdır (Yeniçeri vd., 2009, s. 86).

Greenberg etkileşimsel adaleti farklı iki boyuta ayırarak sınıflandırma yapmıştır. Bunlar kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Greenberg'in kişilerarası adalet olarak isimlendirdiği boyut, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörelere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Öte yandan bilgisel adalet olarak isimlendirdiği boyut ise kararlar

alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Karabay, 2004'ten Akt; Poyraz vd., 2009, s. 78).

Etkileşimsel adalet, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgili olmak üzere iki boyutludur. Etkileşimsel adalet algısının bir boyutu, alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamaların uygun bir şekilde çalışanlara iletilmesidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir (Shapiro vd., 1994, s. 353).

Lind ve Tyler (1988) etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin bir parçası olduğunu, işlemsel adalet kararlarının hem işlemlerin yapısını hem de davranışlarının kalitesini içerdiğini; Mikula ve arkadaşları (1990) ise etkileşimsel adaleti hem ayrı bir kavram olarak hem de işlemsel adaletin altında sınıflandırılması gerektiğini belirtmiştir (Akt; Irak, 2004, s. 34).

Etkileşim adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyuta ayrılmaktadır. Bilgisel adalet kişilerin işlemlerle ilgili kaygılarına önem vererek onları işlemler hakkında bilgilendirmek olarak tanımlanmaktadır.

Etkileşim adaletinin alt boyutu olarak ele alınan kişilerarası adalet, kişilerarası kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir. Bilgi adaleti ise kişilerarası kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir (Berber, 2008, s. 22).

Etkileşimsel adalet bakımından, Bies etkileşimsel adaletin yokluğunu bildiren faktörleri tanımlamıştır. Bunlar: küçük düşürücü yargılar, hile, mahremiyetin ele geçirilmesi, saygısız ve küfürlü davranışlar, toplum eleştirisi ve baskıdır. Bies aynı zamanda etkileşimli adaletin bu parçalarından herhangi birinin ihlalinin adil muamele algılarının azalmasına neden olacağını söylemektedir (Knovsky, 2000, s. 496). Bu

nedenle çalışanın etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında işlemsel adalet kavramının öngördüğü gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adalet kavramının öngördüğü gibi özgül bir sonuca olumsuz bir tepki göstermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir (Önderoğlu, 2010, s. 7).

Verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991, s. 847; Barling ve Philips, 1993 s. 653).

Tyler ve Bies (1989) yaptıkları araştırmada, organizasyonlardaki davranışın algılanan adilliği ile ilgili beş kriterin var olduğunu saptamışlardır (Aktaran; Greenberg, 1990b). Bu kriterler;

- 1- Diğerlerinin görüşlerini de dikkate almak
- 2- Önyargılardan kurtulmak
- 3- Karar verme kriterini tutarlı bir şekilde uygulamak
- 4- Kararlarla ilgili zamanında geri bildirimler sağlamak
- 5- Kararların dayanaklarını yeterli bir şekilde açıklamaktır.

Çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı konusunda net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımını çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir (Taşcıoğlu, 2010, s. 41).

Etkileşimsel prosedürler yönetime olan güveni, etkili iş yapmayı ve geri çekilme davranışını etkiler. Formal prosedürler ise sadece yönetime güveni etkiler (Barling ve Phillips 1992, s. 649).

Kısacası, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması adalete ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (İşbaşı, 2001, s. 53).

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihî Kuramı örgütsel adalet kavramının örgütlere uyarlanması ile ortaya çıkmış örgütsel adalet kuramlarından bazılarıdır (Eker, 2006, s. 3).

Greenberg (1987) tarafından bu kuramlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları olmak üzere dörde ayrılarak incelenmiştir. Bu kuramların birçoğu dağıtım adaleti üzerinde durmuştur.

Reaktif teoriler adaletsizliğe gösterilen tepkileri incelerken, proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri çaba ve davranışlara odaklanmışlardır. Süreç boyutunda örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtımını sırasından işlemlerin adil bir yol izlenerek yapılıp yapılmadığı üzerinde durulurken; içerik boyutunda ise kazanımların adilliği üzerinde durulmuştur.

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini sınıflandırırken aşağıda yer alan tabloda olduğu gibi reaktif-proaktif, süreç ve içerik kuramlarını birbiriyle ilişkilendirerek incelemiştir.

Tablo- 2 Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Adaletle yönelik süreç yaklaşımı çeşitli çıktılarının nasıl belirlendiği üzerinde durur. Bu gibi araştırmalar örgütsel karar alma ve bu kararları uygulamada kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde durur. Aksine, içerik yaklaşımları çıktıların nihai dağılımlarının adilliyinin kendisiyle ilgilenir. Bu bakış açıları, bireyler ve gruplar tarafından alınan çıktıların göreceli adilliyine işaret eder.

2.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theories)

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Walster vd.'nin (1973) Eşitlik Kuramı reaktif-içerik kuramları arasında sayılmaktadır. Bu kuramlar örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalara karşı verilen tepkiler üzerinde durmuşlardır.

Reaktif-içerik kuramları içerisinde değerlendirilen Homans'ın (1961), Dağıtım Adaleti Kuramında insanlar gereğinden az ödüllendirildiği zaman öfke, gereğinden fazla ödüllendirildiklerinde ise suçluluk hissettiklerini savunmuştur (Akt; Yerlikaya, 2008, s. 13) Homans' a göre tüm sosyal etkileşimler bir tür değişimi ya da mübadeleyi içermektedir (Yılmaz, 2004, s. 12).

Homans (1961) dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım denkliğinin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006, s. 35). Adams'ın Eşitlik Teorisinin Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı'nın genişletilmiş şekli olduğu söylenebilir.

Eşitlik teorisine göre, düşük ücret alan işçiler eşit ücret alan işçilere göre daha az üretken olmalıdırlar ve daha az iş tatmini yaşamalıdırlar. Yüksek ücret alan işçiler eşit ücret alan işçilere göre daha fazla üretken olmalıdırlar ve daha az iş tatmini yaşamalıdırlar (Greenberg, 1987, s. 11).

Adams, bu kuramında iki değişkenden bahseder; yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılar. Sonuçlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar (Irak, 2004, s. 28).

Örgütün bu girdi ve çıktılarını çalışanların dağıtımın adilliği konusunda varacağı yargılarda önemli rol oynamaktadır. Örgütteki bireyler bu kaynakları göz önüne alıp bir karşılaştırma yaparak adillığe ilişkin bir sonuca varmaktadır.

Adams bir çalışanın kendi katkı – kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı – kazanım oranı arasında bir eşitlik olduğu takdirde tatmin olacağını öngörmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yürür, 2009, s. 182).

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}}$$

Bu formülde ortaya çıkabilecek bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin bir diğerine göre daha avantajlı duruma geçtiğini göstermektedir (Yavuz, 2010, s. 7).

Eşitlik Kuramı, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir (Şimşek vd., 2001, s. 134).

Adams'ın Eşitlik Teorisi sadece kaynakların dağıtımını üzerinde durması, dağıtım süreçleri ve haksız uygulamalara verilen tepiler üzerinde durmadığı için araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.

Reaktif-içerik kuramları arasında sayılabilecek diğer bir kuram da Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre, bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Cowherd ve Levine, 1992'den Akt; Yürür, 2009, s. 185).

Crosby'e göre yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, işgörenlerin kendilerini belirli bir standarttaki işgörenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir. Crosby, göreli yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu diğerleri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004, s. 27).

Bir diğer reaktif-içerik teorisi de Berger ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve eşitlik teorisinin bir çeşidi olan statü değeridir. Bu formülasyona göre, bir kişinin eşitsizlik ile ilgili duyguları ve eşitsizliğe yönelik reaksiyonları belirli bir diğer kişiye göre yapılan karşılaştırmalardan ortaya çıkmaz ("yerel karşılaştırma" olarak da bilinir) , genel bir diğer kavramıyla yapılan karşılaştırmalardan (referans karşılaştırma olarak bilinir) ortaya çıkar (Greenberg, 1987, s. 12). Bu yaklaşıma göre birey karşılaştırma yaparken bulunduğu statüyü göz önüne alır ve değerlendirmesini benzer durumdaki bireyler ile karşılaştırarak yapar.

2.3.2. Proaktif-İçerik Kuramları

Proaktif-içerik kuramları arasında değerlendirilen modellerden bir tanesi Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modeli'dir. Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğini inanırken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler (Irak, 2004, s. 30).

Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Chan, 2000, s. 74).

Adalet Yargı Kuramı, bireylerin yüzleştikleri durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararlar için girişimde bulduklarını ileri sürmektedir.(Greenberg, 1987, s. 13). Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde bu çabalar göz önüne alınmıyorsa bu hakkaniyet kuralıdır. Adams da hakkaniyeti göz önüne almıştır. Eğer bireylerin çabalar göz ardı edilip, herkesin eşit kazanımlar elde etmesi sağlanıyorsa bu eşitlik kuralıdır. Ne bireylerin çabaları ne de eşitlik göz önüne alınmadan, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım elde etmesi sağlanıyorsa bu da ihtiyaç kuralıdır (Topaloğlu, 2010, s. 18).

Araştırmacılar örgüt kaynaklarının dağıtımında eşitliği sağlamak için çeşitli yollar izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Organ üç dağıtım kuralı belirlemiştir. Bu kurallar dağıtım adaletinin boyutları olarak görülen eşitlik, adalet ve ihtiyaç kuralıdır.

Diğer bir proaktif içerik teorisi ise, Lerner (1977)'in daha ahlaki bir teori olan Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Lerner, Leventhal'a karşı çıkarak adaletin insanların en önde gelen uğraşlarından biri olduğunu ve adaletin kâr artırma amacıyla araştırılmasının mistik bir hayal olduğunu savunmuştur (Greenberg, 1987, s. 13). Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir. (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (c) eşit paylaşım; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir; (d) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir. (Yürür, 2009, s. 186).

Kısaca, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987, s. 13).

Leventhal ve Lerner' teorileri birbirinden farklı gibi dursa da her iki teori de adil olmayan dağıtımlarda bireylerin nasıl tepki verecekleri üzerinde durduğu için proaktif içerik teorileri içerisinde değerlendirilmektedirler.

Greenberg, reaktif-içerik teorileri ve proaktif-içerik teorilerini kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara işgörenlerin tepkileri ve işgörenlerin kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıkları için dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele almıştır (Chan, 2000, s. 72).

2.3.3. Reaktif - Süreç Teorileri

Greenberg'in sınıflandırdığı adalet teorilerinin üçüncüsü olan reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedirler. Bu teoriler kaynağını hukuktan almıştır (Söyük, 2007, s. 41). Reaktif Süreç Teorilerinin kaynağı John Thiabut ve Laurens Walker'in çeşitli mahkemelerdeki incelemeler sonucunda mahkeme süreçlerini değerlendirerek ortaya koydukları "Prosedürel adalet" kuramına dayanmaktadır.

John Thiabut ve Laurens Walker, çeşitli mahkemelerdeki yargılamaları incelemişler ve bu esnada iki önemli aşama belirlemişlerdir. Bunlardan bir tanesi karar aşaması diğeri ise süreç aşamasıdır. Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen karar ister olumlu ister olumsuz olsun eğer süreç kontrolünü içeriyorsa sonuç taraflar açısından adil algılanacaktır (Greenberg, 1987, s. 13).

Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrıştırılması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmemektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararlarda yeterince gözetilmelerine, kendilerini ifade edebilmelerine, alınan kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006, s. 18).

Kontrol modeline göre işlem adaleti, çalışanların karar alma sürecinde kontrol sağlamalarına ve bu sayede sonucu dolaylı yoldan etkilemelerine imkan vermektedir. Çalışanlar karar alma sürecinde söz hakkını sahip olduklarında kendileriyle ilgili alınan kararları daha adil değerlendirmektedir.

Reaktif-süreç teorileri işgörenlerin karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle Thibaut ve Walker'ın teorisi reaktif-süreç teoriler arasında değerlendirilmektedir.

2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Bu kategori içinde, baskın kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kuram, Leventhal'ın adalet yargılama modelini temel olarak geliştirilmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Ancak, dağıtım kararlarından çok, özellikle işlemlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif-süreç kuramları kategorisinde yer almıştır. Kısacası, proaktif-süreç kuramları ile insanların adaleti sağlamak için ne tür işlemleri uygulayacakları araştırılmaktadır (Greenberg, 1987, s. 14).

Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır. Bunlar (Greenberg, 1987, s. 15):

- İşgörenlere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kuralları takip etmek,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme sürecinin yapısını tanımlamak,
- İşgörenleri önyargıdan korumak,
- İşgörenlerin bilgi edinmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmak.

Prosedürlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990b, s. 404).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda reaktif –içerik yaklaşımlarından proaktif-süreç yaklaşımlarına doğru ilgi vardır.

2.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller

Greenberg'in örgütsel adalet teorileri sınıflandırması dışında da örgütsel adaleti açıklayıcı bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden Kişisel Çıkar, Grup Değeri, Bilişsel Atıf, Adalet Teorileri modelleri aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Kişisel Çıkar(Araçsal) Modeli

Kişisel Çıkar Modeli'nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Bu modelde bireyler aslında prosedürleri bir araç olarak kullanmaktadır. Bireyler uzun vadede prosedürlerin daha çok yarar getireceğini düşünmektedir.

Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını arttırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Çalışanlar tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır (Taşcıoğlu, 2010, s. 48).

Bireylerin adaletle neden ilgilendikleri sorusu her zaman ilgi uyandırmaktadır. Kişisel çıkar modelinde adalet ekonomik veya daha farklı açılardan çıkar aracı olarak görülmektedir.

2.4.2. Grup Değeri Modeli

Lid ve Tyler'ın (1988) ortaya koyduğu Grup Değeri Modeli Kişilerin adaletle neden ilgilendikleri konusuna farklı bir bakış açısı getirmektedir. Daha sonraları "ilişkisel model" olarak adlandırılan Grup Değeri Modeli'ne göre insanlar grup üyeliğine değer verir ve prosedürel adalet insanları grup üyeliği ve değerlilik hissi ile bir birine bağlar. Yapısal prosedürel adaletle göre kişiler arası prosedürel adalet işçilere organizasyon veya karar vericilerin grup üyelerine önem verdiklerini kolaylıkla ve doğrudan gösterir (Schappe, 1998, s. 501).

Grup Değeri Modeli'nde işğörenler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde işğörenler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdıkları yapılarıdır. İşğörenler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 5).

Kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsura göre değerlendirmektedirler. Bu unsurlar; tarafsızlık, güven ve konumdur. Kişi, grup içerisinde saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğuna inandığında, prosedür adaleti algısı da yüksek olacaktır (Konovsky, 2000, s. 494).

Grup Değeri Modeli, Kişisel Çıkar Modeli gibi araçsal olmayıp kişiler arası ilişkiyi temel alan bir yaklaşımdır. Grup değeri modeli adalet algısına farklı bir bakış açısı getirerek prosedürlerin uygunluğunun bireylerin adalet algılarını açıklamada yetersiz olduğunu belirtmiş ve sosyal ilişkilerin, grup tarafından bireye verilen değerin de adalet algısında önemli rol oynadığını ortaya koymuştur.

2.4.3. Bilişsel Atıf Modeli

Bilişsel Atıf Teorisi Folger (1986) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori göreceli yoksunluk teorisi ve eşitlik teorisi üzerinde genişlemekte ve iş çıktıları ile alakalı göreceli tatmini açıklamaktadır. Bu teori öncülü olan reaktif içerik merkezini genişletmekte ve iki tür reaksiyon arasındaki ayırmadan bahsetmektedir: birincisi tatmin/tatminsizlik duygularına götüren göreceli karşılaştırmalar ve ikincisi içerleme ve ahlaki ayıp duygularına yönlendiren ne olabilirdi düşüncesini temel alan tepkiler (Greenberg, 1987, s. 17).

Teori'ye göre bireyin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik yargısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik yargısına neden olan durum, bireyin kendisi için daha iyi kazanımlara yol açacak prosedürel alternatiflerin farkında olmasıdır (Yürür, 2009, s. 193).

2.4.4. Adalet Teorisi

Folger ve Cropanzano (1998) tarafından, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1980) Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkişel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri) birleştiren genel bir adalet teorisidir (Chan, 2000, s. 78). Bu teoriye göre bir durumun adaletsiz olarak algılanması için üç temel şartın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar:

- 1- Şart
- 2- Yapabilirlik
- 3- Gereklilik

İlk süreç olan “şart” koşuluna göre birey mevcut içinde bulunduğu durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin derecesini belirleyecektir (Yürür, 2009, s. 194). Ayrıca birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almasından dolayı Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir (Taşçıoğlu, 2010, s. 49).

İkinci süreçte birey sorumlu kişi veya grubu belirler. Kendi kendisine acaba daha farklı bir şekilde davranışta bulunma şansı var mı diye değerlendirme yapar. Teorisinin “yapabilirlik” (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır.

Üçüncü süreç, gereklilik (should) unsurudur. Bu süreç daha önceki teorilerde kullanılmayan bir unsurdur. Teori, zararlı hareketlerin kişiler arasındaki davranışlarda etik ilkelere ters düşüp düşmemesiyle ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz sayılamamaktadır (Söyük, 2007, s. 49). Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil ahlakla ilgili bir standarttır (Folger ve Cropanzono, 1998, s. 21).

2.5. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları

Örgütsel adalet algısının etkilediği ve etkilendiği birçok faktör vardır. Örgütsel adalet algısının çeşitli değişkenler üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile iş doyumunu, örgütsel güven ve bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel katılımcı davranış ve iş performansı arasında yakın bir ilişki bulunmuştur.

Polat (2007) çalışmasında örgütsel adaletin öncellerini kıdem, ulusal ve örgütsel kültür, örgütün etik delerleri, güven, denetim biçimi, bağlılık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider üye arasındaki değişim olarak ele almıştır. Örgütsel adaletin çıktılarını ise inisiyatifi ele alma davranışı, iş doyumunu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel moral algılarında yükselme; işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti , örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikayet olarak belirtmiştir.

Moorman (1991), örgütsel katılımcı davranış ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırmada özellikle prosedürel adaletin ÖKD'yi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. ÖKD'nin kişinin eşitlik yüzdesi için bir girdi sağlayacağını ve kişinin ÖKD seviyesindeki yükselme ve alçalmanın eşitsizliğe karşı olan tepki olacağını ortaya koymuştur.

Laçinoğlu (2010)'nun örgütsel adalet algıları ve örgütsel sonuçları üzerine yaptığı çalışmada, etkileşimsel ve işlemsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olduğu, işlemsel adalet algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu, örgütsel güven ile en fazla ilişki içinde olan adalet türünün ise etkileşimsel adalet olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Colquitt ve ark. (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta analitik incelemelerinde dağıtım adaleti ve işlem adaletinin çalışanın örgüte bağlılığı ile istatistiksel olarak güçlü ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Kişilerarası

adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki zayıftır. Örgütsel bağlılık daha çok prosedür adaletinden etkilenmektedir. Çalışanların prosedür adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar da örgütsel bağlılıkları sağlanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 77).

Çalışanlar çabalarını muhtemelen algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemekte veya uyarlamaktadırlar. Bu durumdan da performans etkilenecektir. Adaletsizlik olduğu algısına sahip çalışanlar bu adaletsizliğe tepki olarak çabalarını azaltma yolunu seçecekler ve performansları düşecektir (Sulu, 2010, s. 25).

Ruderman (1987) örgütsel adaletle ilişkin algılamaları işlem adaleti ve dağıtım adaleti olarak ikiye ayırmış ve araştırma sonucuna göre her iki türe ilişkin algılamaların, çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde belirleyici rol oynadığını bulmuşlardır (Akt.; Toplu, 2010, s. 75). Eğer bir otorite bir bireye prosedürel olarak adil davranıyorsa, otoriteden güvenilir diye bahsedilir ve birey bu otoriteye karşı pozitif bir reaksiyon ile yaklaşır. Bu yüzden prosedürel adalet güvenin yalnızca bir öncülü değil aynı zamanda da güvenilirliğin bir uyarlaması şeklinde ortaya çıkar (Knovsky, 2000, s. 494).

Örgütsel adaletten etkilendiği düşünülen önemli değişkenlerden bir tanesi de iş doyumudur. İş doyumunu bireyin işinden duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilir. Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminin ve duygusal bağlılıklarının sağlanması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların paylaşımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir işlemten dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman iş doyumunu bulamazlar, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler (Tutar, 2007, s. 98).

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim Eker (2006) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunu ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yıldırım (2007) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları açısından değerlendirildiğinde, adil dağıtım adil işlem ve adil etkileşimin her birinin tek başına iş doyumunu anlamlı bir Şekilde yordadığı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak, adil etkileşimin daha gl açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür (2008), rgtsel adalet algısının, iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri ile ilişkisinin sorgulandığı araştırmasında, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Buna göre; örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini arttıracaktır.

Örgütsel adaletin en fazla ilişkili olduğu unsurlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu iki kavramın bir arada ele alınmasının nedeni, bir örgütte örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasının, o örgütte örgütsel adaletin yerleşmesine bağlı olmasıdır (Yavuz, 2010, s, 305). Örgütsel yönetimin bir parçası olarak çalışanlar işlemsel adalet algıladıkları ve örgütte işlerini devam ettirmek istedikleri sürece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Organ ve Moorman, 1993'den Akt; Seçil, 2010, s. 11). Örgütsel vatandaşlık davranışının olmadığı yerlerde, iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler, işi savaşlama davranışları ve örgütle bütünleşmeye aykırı davranışlar görülür.

Kendisine adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan, öncelikle kazanımlarını artırmak için gayret göstermekte ve istediği sonuca ulaşamazsa performansını dşurmektedir. Daha da kötüsü, örgüt içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır (Spevctor ve Fox, 2002'den Akt; elik, 2007, s. 98).

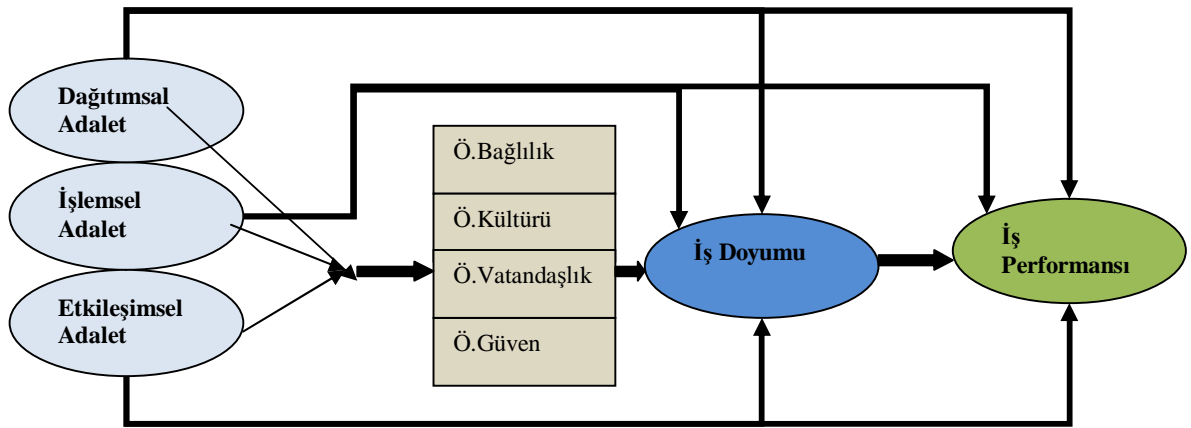
Greenberg (1987) işlemsel adaletsizliğin, örgüt ve yöneticilere karşı tutumu etkilerken, bu tutumların da performansı olumsuz olarak etkilediğini savunmaktadır.

Alternatif kavramlar da olmakla beraber, işlemsel adalet veya adaletsizlik algılarının genellikle örgütle ilişkili iken, etkileşimsel adalet veya adaletsizliğin kaynağı ise neredeyse her zaman bireyler olmaktadır. Bunun sonucunda, işlemsel adaletsizlik

algılarının doğrudan örgüte, etkileşimsel adaletsizlik algılarının ise bireylere tepki toplaması beklenmektedir (Selekler, 2007, s. 42).

Örgütsel adaletin diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Şekil-1. Örgütsel Adaletin Çeşitli Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi



Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007, s. 20).

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları örgüte ve işe olan içsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu da bireylerde işe karşı soğuma, duyarsızlığa ve buradan da tükenmişliğe ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir. Yeniçeri ve arkadaşlarının (2009) yaptığı araştırmada, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında meydana gelen olumsuz gelişmelerin tükenmişlik eğilimlerini artırıcı etki yaptığı tespit edilmiştir.

2.6. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet konusundaki araştırmaların geçmişini, şimdisini ve geleceğini değerlendiren makalesinde Greenberg (1990a) örgütsel adalet araştırmalarının çok sayıdaki örgütsel davranış çıktı değişkenlerini potansiyel olarak açıklayabileceğini ortaya atmıştır. İşyerindeki adalet pek çok araştırmaya konu olmuş ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür.

Örgütsel adalet algısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen iş yerindeki etkileşim diğer bir tabirle iletişim, terfi, ücret, ödüllendirme sistemleri ve adil uygulamalar gibi etmenler aynı zamanda iş doyumunu da etkileyen örgütsel unsurlardır. Yapılan çeşitli araştırmalarca da bu ilişki ortaya konmuştur.

İş doyumunun ilişkili olduğu konulardan birisi de motivasyondur. Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir biçimde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. (Fındıkcı, 2001, s. 391). Motivasyonu artan bir bireyin doyum sağlama olasılığı daha yüksektir.

Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatmini ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet arasında doğrudan bir ilişki bulunmakla birlikte; dağıtımsal adaletin ücret tatmini ile işlemsel adaletin ise daha çok örgütsel güven ile ilgili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir (Yıldırım, 2007, s, 259).

Bireylerin adalet algısını sadece ödül ve cezaların dağıtımını etkilemez. Kişiler arası ilişkiler, amirlerin her bir çalışana yaklaşım biçimi de bireylerin algısında önemli rol oynar. Eğer yöneticinin jest ve mimikleri ile hak etmediği halde bir elemana yakınlık

duyduğu, koruduğu gibi bir izlenim doğarsa bu, çalışanların iş ilişkileri kadar doyumlarını da etkiler (Fındıkçı, 2001, s. 392).

Kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin temel tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve iş tatmininin düşmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet önemlidir (Söyük, 2007, s. 23).

Okul örgütlerinde de adalet algısının diğer örgütlerdekine benzer şekilde öğretmenlerin doyumunu, performansını, bağlılığını ve diğer birçok örgütsel unsuru etkileyeceği düşünülmektedir. Adaletin dağıtıcısı konumunda bulunan yöneticiler iş yükünün dağıtımında, örgüt kaynaklarının dağıtımında ve örgüt içi iletişimi sağlamada öğretmenler arasında adaletsizlik algısına yol açarsa öğretmenlerin işlerinden aldığı doyumun azalması kaçınılmazdır.

İş doyumunu etkileyen unsurlara bakıldığında bunlar arasında ücret önemli bir yer tutmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maaşlarında okul müdürleri söz sahibi olmasa da ek derslerin dağıtımında söz sahibi olarak, öğretmenlerde oluşacak olumlu veya olumsuz algılarda rol oynayacaklardır.

Eroğlu (2009) tarafından örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada katılımcıların genel olarak tatmin duygularının yaşanmadığı, buna karşılık araştırma konularının hemen hemen tamamında tatminsizlik hali yaşadıkları görülmüştür. Tatminsizlik yaratan en önemli konular ise ulaşım hizmetlerinin yetersiz olması ve ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımların adaletsiz dağılımıdır.

Colquitt vd. (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta analitik incelemelerinde dağıtım adaleti ve işlem adaletinin iş tatmini ile yüksek korelasyona sahip olduklarını bulmuşlardır. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da iş tatmini ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki çok güçlü değildir.

Yavuz (2010) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel adalet algısı boyutlarından prosedürel adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütsel çıktıların adil dağıtımını ile ilgili olumlu algılara sahip olmaları, işlerine duydukları saygı ve bağlılığı da arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların elde ettikleri çıktıları belirleyen süreçlerin adil olduğunu algıladıklarının da kurumun ödül ve ücret sisteminden duydukları tatminin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Söyük (2007) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adaletin iş tatminini % 32 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür (2008) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini arttıracaktır. Araştırma bulguları incelendiğinde, örgütsel adalet algısının iş tatminini belirleyen etkenlerden biri olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisine yönelik araştırmalar göstermektedir ki bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet iş doyumunun doğrudan yordayıcısı olmakla birlikte bir ara değişken olarak da iş doyumu üzerinde etkiye sahiptir. Özellikle örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine etki ederek iş doyumunun yordayıcısı olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur.

2.7. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

Literatürde iş tatmini ve iş doyumu kavramları aynı anlamda kullanıldığı için zaman zaman iş doyumu kavramının yerine iş tatmini kavramı kullanılacaktır.

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının örgütlere uyarlanması ile birlikte örgüt içi sosyal davranışlar ve bunları etkileyen faktörlere yönelik araştırmalar hız kazanmıştır. İş doyumu da araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir. Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir dışavurumu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez

1920’lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır (Eroğlu, 2009, s. 103). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg’in Motivasyon Hijyen Kuramı iş doyumunun kavramsallaştırılmasında ve örgütlerde araştırılmasında öncülük etmişlerdir.

Çoğu teorisyenler doyum; bir beklenti standartlarının tahminine verilen duygusal bir yanıt olarak tanımlamıştır (Gülner, 2007, s. 90). Kelime anlamı itibariyle iş doyumunu ise bir işgörenin, örgütteki iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusu ya da ulaştığı olumlu duygusal durum (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 83) anlamına gelmektedir.

Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Demir, 2007, s. 97). Bu sebeple iş doyumunu ve doyumsuzluğu birey ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Locke iş doyumunu” bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran; Çetinkanat, 2000, s. 1). Başaran (1991)’a göre ise iş doyumunu, işgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.

Hockman ve Oldham (1975) iş tatminini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır (Akt.; Canbay, 2007, s. 15). İş doyumunu ile ilgili bir çok tanım yapılmakla birlikte herkes tarafında kabul edilmiş ortak bir tanımının olduğunu söylemek zordur.En genel anlamıyla iş doyumunu “kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olmasıdır (Akçamete vd., 2001, s. 7).

Doyumun her çeşidi gibi iş doyumunu da duygusal etkili bir sorumluluktur. Etki, hoşlanma veya hoşlanmamayla ilgili duyguların tamamını ifade eder. Hâlbuki iş doyumunu, doyumun bir kişinin bir işten mutlu olmasını sağlayan boyutudur. (Izgar, 2003, s. 125). Tasnim (2006)’e göre iş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan ilki iş doyumunu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez ancak anlaşılır. İş

doyumunu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Eğer çıktılar beklentileri karşılıyorsa doyum yaşanır, karşılamıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Üçüncü olarak iş doyumunu kendisi ile ilgili birkaç özellik gösterir.

İş doyumunu ile güdü ve moral kavramları arasında yakından bir ilişki vardır. İş doyumunu, yapılan bir iş neticesinde duyulan haz iken; güdü, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu ihtiyaç ve korkularıdır (Eren, 2006, s. 496). Moral ise bireyin içinde bulunduğu genel havadır. Bireyin bir işin üstesinden gelmesinde öncelikle moral ve güdülenmeye ihtiyacı vardır. Bu sayede amaçlara ulaşan birey yaptığı işten doyum alacak ve amaca karşı tekrar güdülenecektir. Gürsel (2008)' e göre örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Moral ise bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini gösterir.

İş doyumunu dışsal ve içsel doyum olarak da ikiye ayırabiliriz. Dışsal doyum; çalışmanın karşılığında elde edilen kazanımlara (ücret, iş güvencesi, vb.) bağlı doyumdur. İçsel doyum ise çalışma sırasında hissedilen doyumunu (bir işi icra etmekten duyulan haz) ifade eder. Çalışanın kalite hedeflerine ulaşması ya da işinde yeni teknikleri başarıyla uygulaması onun içsel doyumunu arttıracaktır.

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989'dan Akt.; Dilsiz, 2006, s. 38):

- 1- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- 2- İş doyumunu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. Eğer iş görenler aynı bölümdeki diğer iş görenlere göre çok daha fazla çalıştıkları halde daha az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve işlerine yönelik olumsuz tutum geliştireceklerdir.

- 3- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. dir.

İş, insan yaşamının çok önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsanın kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamındaki duygularını, örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülmektedir (Yavuz, 2002).

İş doyumunu hakkında kesin olan nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş doyumusuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Akıncı, 2002, s. 3). Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en yetkin bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması, doyumlanarak işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir (Kaya, 1982'den Akt.; Korkut, 1990, s. 4).

İş doyumunun birey ve örgüt açısından önemini artıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir.

İş doyumunun temelinde ihtiyaçların karşılanması yatmaktadır. Her birey örgüte girerken, bazı ihtiyaçlar ile beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak, morali bozulur ve verimi düşer (Gürsel, 2008, s. 39). Bir kişinin işinden duyduğu memnuniyet örgütsel yararının yanı sıra bireyin çalışma hayatının kalitesinin temel parçasıdır (Solomon ve Tierney, 1977, s. 413). Doyum unsuru olmadan bireyin kendisini daha iyi hissetmesi pek olası görülmez. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık

olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönünün bulunduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır (Aydın, 2006, s. 38).

2.8. İş Doymu İle İlgili Kuramlar

Bu bölümde kapsam ve İçerik kuramları başlığı altında iş doymu ile ilgili çeşitli kuramlara yer verilmiştir. Kapsam kuramları; bireyi harekete geçiren, yönlendiren davranışını yavaşlatan veya durduran, bireysel etmenleri inceleyen kuramlardır. Süreç(İçerik) teorilerinin esası ise, insan davranışlarının altında yatan güdüleri ve davranışları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır (Eroğlu, 1998, s. 257).

2.8.1. Kapsam Kuramları

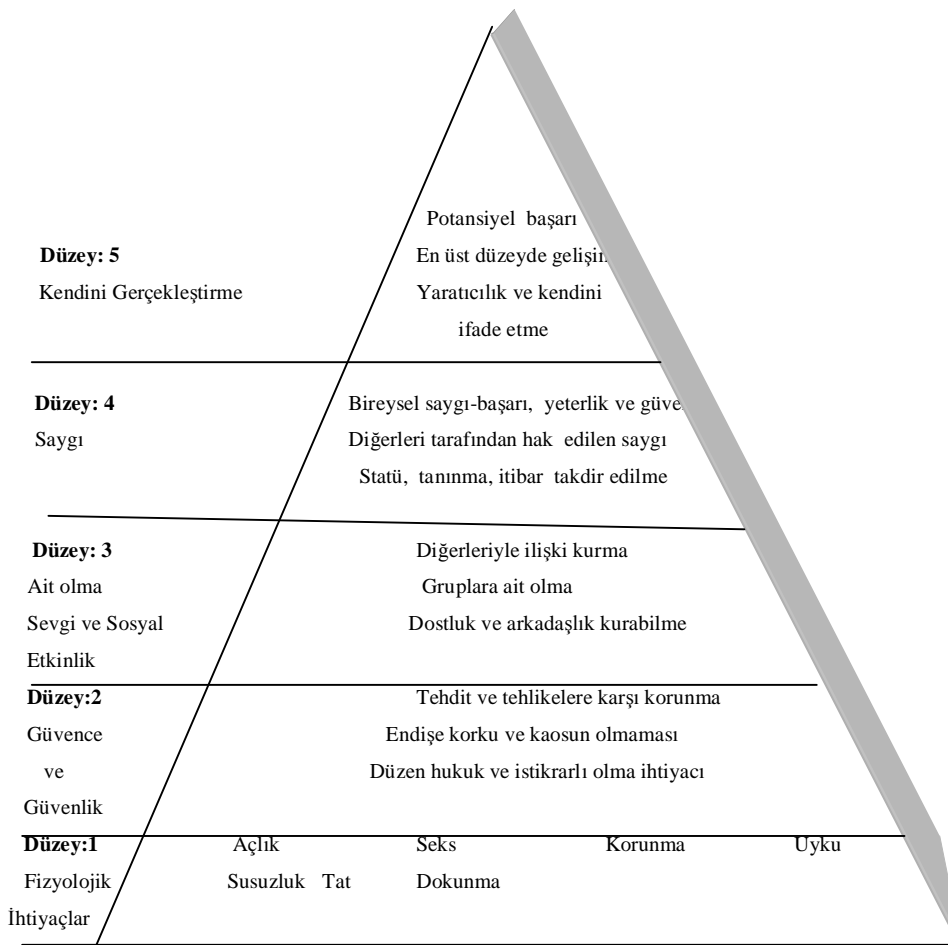
Kapsam kuramları, işgöreni işten doyuma götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bunlar, işgörenin belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar (Başaran, 1991, s. 200). Bu teoriler yöneticilere, kişiyi belirli davranışa iten içsel faktörleri iyi tespit edip bu faktörlere yönelik uygulamalarla kişinin motivasyon düzeyini yükselterek iş verimliliğini arttırabileceklerini ifade etmektedir. Aşağıda kapsam teorilerinin en çok bilinenlerinden beş tanesi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.8.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Hümanist psikolog Abraham Maslow (1970), insan ihtiyaçlarının büyüleyici bir teorisini geliştirmiştir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 128). Maslow Kuramı'nı, insanın, devamlı olarak gereksinim içinde olan ve sürekli olarak gereksinimlerinin doymu yönünde çaba gösteren bir canlı varlık olduğu, olgusu üzerinde geliştirmiştir (Günbayı, 2000, s. 26).

Maslow tarafından ortaya atılan bu teoriye göre her insanın doğuştan gelen bir takım ihtiyaçları vardır. Maslow'un belirtmiş olduğu beş temel ihtiyaçlar belirli bir sıra içerisinde kendilerini belli eder. Bu beş temel ihtiyaç ve içerikleri aşağıdaki gibidir (Hoy ve Miskel, 2010).

Şekil-2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaç gruplar şöyle açıklanabilir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, korunma vb. gibi insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli ihtiyaçları içerir. Fizyolojik güdülere yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler demek olasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 100).

Güvence ve Güvenlik: Güvenlik ihtiyacı, gelecekte önemli olmaya başlayacak bir ihtiyaçtır. Güvenlik ihtiyacı, sağlık, koruma yapı düzen, kanun, sınırlar, korku ve endişeden yoksunluğu kapsamaktadır (Kesici, 2003, s. 86).

Ait Olma Sevgi ve Sosyal Etkinlik: Maslow burada, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Kişinin bu ihtiyacı mesai saatleri içinde verilen küçük molalarla, çalışanların birlikte olacakları sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle giderilmeye çalışılmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005, s. 35).

Saygı: Tanınma, kendine güven duyma, özsaygı v.b. ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar hem bireyin kendisine hem de diğer kişilere karşı önemli gözükmeye gereksinimleridir. Maslow saygı ihtiyaçlarını iki alt gruba ayırmıştır:

- Güç, başarı, kifayet, hâkimiyet, kabiliyet, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve hürriyet arzusu.
- Saygınlık, prestij, itibar, üstünlük, tanınma, ilgi görme, önem verilme ve takdir edilme arzusu (Adair, 2006, s. 38).

Kendini Gerçekleştirme: İnsanda potansiyel olarak var olan yetenekleri geliştirme ve kullanma gereksinimidir. Bunlar tam olarak belki de hiçbir zaman karşılanmayacağı için insanları sürekli güdüleyen bir faktördür.

Genelde Motivasyon teorisyenleri savlarını, “yüksek” düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce alt düzey ihtiyaçların giderilmesi gerektiği şeklindeki açık şekilde hiyerarşik varsayımına dayandırır (Hodgkinson, 2008, s. 163). Davranışları oluşturan doyurulmamış gereksinimlerdir. Gereksinimler hiyerarşisi içinde bir gereksinim doyurulduğu zaman artık gereksinim olmaktan çıkar ve bu yüzden güdüleyicilik işlevini yitirir ki bu esas Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuranının çıkış nedeninin en önemli özelliğidir.

Kurum veya işletmelerde çalışan iş görenlerin gereksinimleri iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

1. İş görenin insan olarak gereksinimleri; ruhsal, fiziksel ve toplumsal gereksinimlerdir.
2. İş görenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri; örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 97).

Yönetim açısından, bu kuramın iki yönüyle önem taşıdığı söylenebilir. Birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olması, ikincisi ise karşılanan bir ihtiyacın güdüleyici bir nitelik taşımadığıdır. Maslow'a göre, birey sahip olduğu şeyler tarafından değil, sahip olmak istediği şeyler tarafından güdülenmektedir (Aydın, 2007, s. 88).

Maslow (1965) açıkça okul gibi örgütlerin ihtiyaç tatmininde en üstte yer almaları gerektiğini ve bunun sebebi olarak da kendini gerçekleştirme en iyi yapabilecek kişilerin öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler olduğunu savunur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 130).

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı birçok araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Ama bazı noktalarda da eleştiriler getirilmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998)'e göre Maslow'un ileri sürdüğü gibi gereksinimler zincirinin hep aynı sırayı izlediği her zaman doğru değildir. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı, gelenek, kural ve alışkanlıkları, gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirebilir.

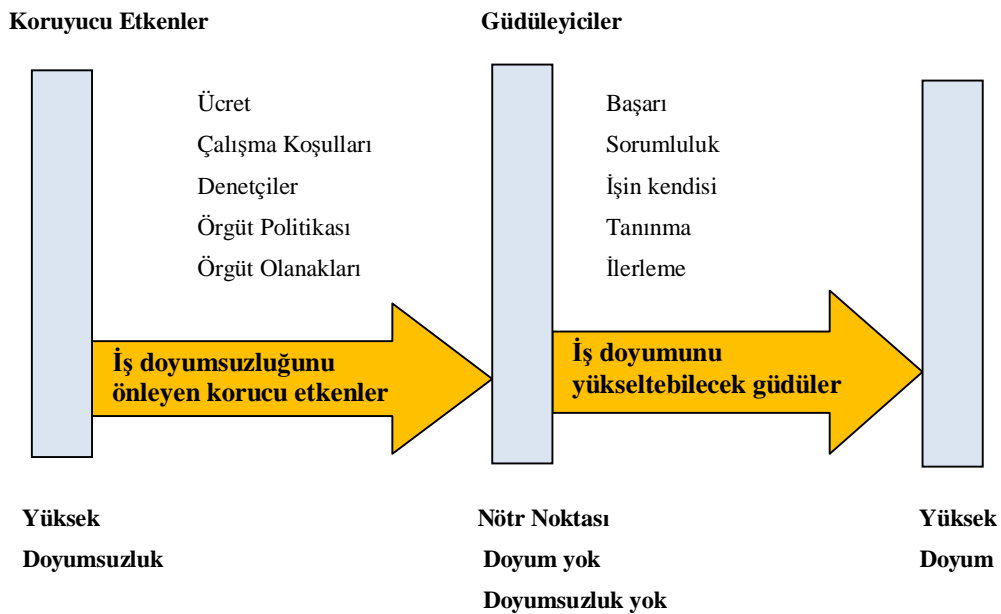
2.8.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman Üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli olarak da bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2006, s. 509). Herzberg

araştırmalarında, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu çift faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir.

Herzberg'in geliştirdiği iki etken kuramında, çalışanın yaptığı işle ilgili "doyum" ve "doyumsuzluk" iki ayrı faktör, iki ayrı süreç olarak ele alınmaktadır (Özgüven, 2003, s. 131). İş doyumuna yol açan etkenler iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz ama yokluğu doyumsuzluğu yaratır (Çetinkanat, 2000, s. 19). İş doyumunun tersi, tam olarak iş doyumsuzluğudur denemez. Herzberg'in kuramındaki koruyucu ve güdüleyici etmenler şekildeki gibi gösterilebilir (Bartol ve Martin, 1991).

Şekil-3. Herzberg'in İki Etmen Kuramı



Güdüleyiciler, başlıca gelişme, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladıkları için doyuma, koruyucular da hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu iki etmen kesinlikle birbirinden ayrıdır (Aliyev, 2004, s. 15). Eğer bir örgüt, koruyucu etmenlerin gerektirdiklerini yerine

getiriyor ama güdüleyici etmenlerin gerektirdiklerini karşılayamıyor ise, işgörenlerin işinden doyumсуuzluk çekmeleri, bir başka deyişle işinden doyum sağlamadan işini sürdürmeleri söz konusu olur (Erdoğan, 1994, s. 134). Kısaca motive edici faktörler iş tatmini oluşturma eğilimindeyken hijyen öğeleri iş tatminsizliği oluşturma eğilimindedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 132).

Aydın (2007)'a göre doyum sağlayıcılar işin niteliği ile ilişkilidir ve işgörenin yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetiştirme düşünülmektedir. Bu etkenler kabul edilir düzeyin altına düştüklerinde iş doyumuna engel olurlar, fakat iş doyumсуuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Eğer bir iş işgörene gelişme, sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarıyla tamamlama fırsatı vermiyorsa, işgören mutlaka doyumсуuzluk hissetmeyebilir. Ancak böyle bir durumda işgörenin işinden doyum sağlamayacağı da açıktır.

Adair (2003) bir örgütteki güdüleyici ve koruyucu(hijyen) etkenleri aşağıdaki gibi özetlemektedir.

Tablo-3 Örgütlerde Güdüleyici ve Koruyucu(Hijyen) Faktörler

Güdüleyici Etkenler	Koruyucu (Hijyenik) Etkenler
<p>Başarı: Bir işin başarıyla tamamlanması, bir sorunun çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı.</p> <p>Tanınma: Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayırım yapılabilir.</p> <p>Gelişme Olasılığı: İş konumunda mesleki gelişim olasılığını artıran değişiklikler. Yükselme yolu ile tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni beceriler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.</p> <p>İlerleme: Bireyin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimler.</p>	<p>Örgüt politikası ve yönetim: Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların olması: Örgüt ve yönetimin yeterliği.</p> <p>Teknik Denetim: Üstünüzün ulaşılabilir, yeterli ve adil olması.</p> <p>Kişiler Arası İlişkiler: Üst, ast ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal yaşamın niteliği.</p> <p>Ücret: Ücret, maaş, emekli aylığı gibi mali açıdan yararlı olacak öğeleri içeren tam tazminat paketi.</p> <p>Statü: Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen</p>

<p>Sorumluluk: Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi.</p> <p>İşin Kendisi: Gerçek anlamda işin yapılması veya bölümleri.</p>	<p>unvan, araç park alanı, çalışma ofislerinin genişliği, mobilyalar.</p> <p>İş güvenliği: Pozisyon kaybı veya iş kaybına neden olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak.</p> <p>Özel yaşam: İnsanın iş yaşamının aile yaşamına olan etkileri, örneğin stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak.</p> <p>Çalışma şartları Çalışılan iş yerinin fiziksel şartları: iş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar.</p>
---	--

Herzberg yaptığı çalışma ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramını geliştirip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Bunun yanı sıra iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bu sayede çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yönetimini geliştirmiştir.

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisinin yöneticiler açısından anlamı şudur : Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmekte yetersiz olacaktır (Koçel, 2001, s. 515).

Herzberg'e bu kuramında birçok eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştirilerin başında Herzberg'in hijyen etkenleri olarak sınıflandırdığı faktörlerin bazı kişilerde güdüleyici özellik gösterebileceği yönündedir.

2.8.1.3. ERG (Varlık İlişki Gereksinim) Kuramı

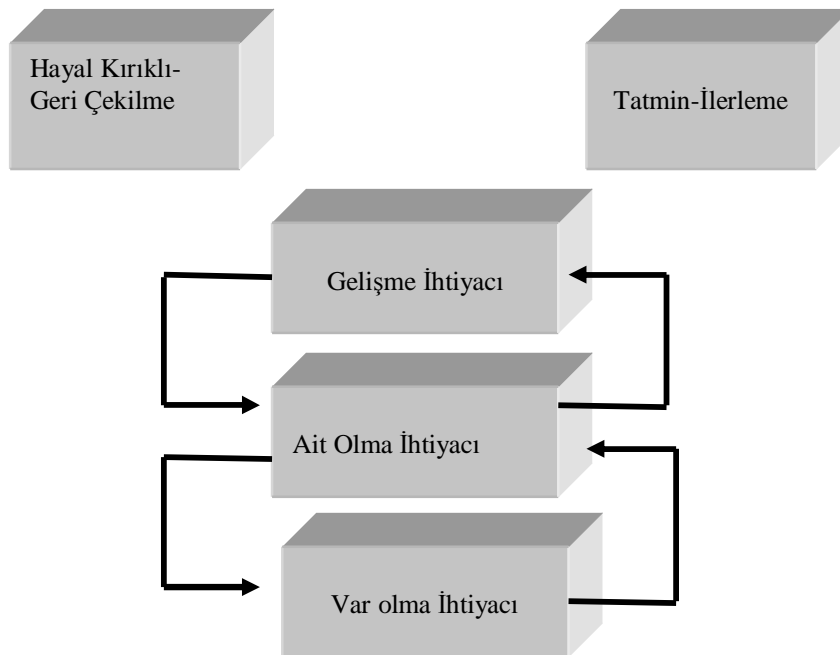
Clayton Alderfer'in varolmaya ilişkin gelişim teorisi, Herzberg ile Maslow'un teorilerinin bir uzantısıdır. Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla

açıklamaya çalışan Adelfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır. Bunlar (Eren, 2006, s. 506-507).

- 1- **Varolma ihtiyacı:** Açlık, susuzluk, barınma, fizyolojik ve maddi isteklerle ilgili olup kabaca Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tevrüz vd., 1999, s. 72).
- 2- **İlişkisel ihtiyaçlar:** Aile, arkadaşlar, nezaretçiler, astlar vbg. Diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyaç, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra üçüncü sırada ele alındığı sosyal ihtiyaçlarla benzerlik gösterir (Ataman, 2001, s. 442).
- 3- **Gelişme veya büyüme ihtiyaçları:** insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir.

Ataman (2001) ERG Modelini şekildeki gibi göstermektedir.

Şekil-4. ERG Modeli



ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceği belirtmektedir. Bu duruma göre, örneğin, gelişme gereksinimi karşılanmayan bir birey hüsrana uğrayacak ve bunun sonucu olarak da ilişki gereksiniminde bir artış olacaktır. Bu gereksinim karşılandığı takdirde yeniden gelişme gereksinimi içine girecektir (Tevrüz vd., 1999, s. 73). Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması bunu örnek olarak verilebilir (Koçel, 2001, s. 517).

Alderfer'in kuramının Maslow'un kuramından temel farkı beş kısımdan oluşan ihtiyaçların üç basamağa indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyeceğini ileri sürer. (Önen ve Tüzün, 2005, s. 40). Alderfer Maslow'un kuramının aksine üst düzeydeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini koşul olarak koymamaktadır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki ihtiyaç kümesi daha çok istenecektir. Daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran,1981, s. 39-40).

Alderfer (1972) insan için önemli iki hareketin şeklinden bahsetmektedir. Birincisi doyum- ilerleme, ikincisi hüsrana- gerileme hareketidir. Bu hareketler motivasyon ve insan davranışları hakkında farklı bakış açıları sağlar (Bull, 2005, s. 32).

2.8.1.4. Başarı Kuramı

McClelland ve arkadaşları 1950'lerde, Maslow'un söz ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda her insanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç belirlemişlerdir (Gordon 1987'den Akt.; Önen ve Tüzün, 2005, s. 46).

Basarı veya basarma ihtiyaçı: Zor işleri basarma, yüksek düzeyde basarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu basarı güdüsüne verilebilecek birkaç örnek oluşturabilir.

İlişki kurma ve bağlanma ihtiyaçı: Başkalarıyla yakın iliksiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık iliksileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaçı türüne verilebilecek örneklerdir.

Güç kazanma ihtiyaçı: Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaçı türüdür.

Uzmanlık İhtiyaçı: Daha iyi iş yapabilme kabiliyetine ulaşma ve ustalaşma ihtiyaçı.

McClelland en çok basarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde basarı olmayı arzuladığı halde basarisız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır (Eren, 2006, s. 522). Bireyin bir işi basarması bir bakıma örgütün bireye sunmuş olduğu kaynaklara bağlıdır. Birey ve basarıya ilişkin algıları tablodaki gibi gösterilebilir (Berry, 1998'den akt. Aksoy, 2006, s. 70)

Tablo-4. Basarı Kazanma ve Basarisızlıktan Kaçınma İhtiyaçı Olan Kişilerle İlgili Tahminler

Basarı Ölçütlerinin Doğası			Kişisel Basarı Değeri	
İşin Zorluğu	Basarma Olasılığı	Sonuca Verilen Değer	Basarı Kazanma İhtiyaçı Olan Kişiler İçin	Basarisızlıktan Kaçınma İhtiyaçı Olan Kişiler İçin
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Çalışma ortamında başarısızlığın kaynağı olabilecek durumlar ortadan kaldırılarak bireyler başarılı olmaya yönlendirilebilir. McClelland bireydeki başarı güdüsünün geliştirilebileceğini belirtmiştir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır (Tannehill, 1970'den Akt.; Çiçek, 2002, s. 28).

- Amaçlar kesin ve açık olmalıdır. Belirlenen amaçlar, çalışanların korkmasına ya da çekinmesine neden olacak kadar yüksek düzeyde risk taşımamalı, az risk taşınmalıdır.
- Çalışanlara performanslarına ilişkin kesin ve hızlı dönüt verilmelidir. Bunun için örgütte bir geribildirim mekanizması oluşturulması en iyi yoldur.
- Çalışanlara elde ettikleri başarılarla göre destekleyici ve cesaretlendirici bir atmosfer içinde çalışmalarını sağlayacak şekilde, gerçek bir sorumluluk verilmelidir.
- Elde edilen başarıya göre adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır. Özel bir başarı için özel bir ödül verilmelidir ancak, cezalandırma en az düzeyde olmalıdır.

Sonuç olarak, kazanım ihtiyacı okulların ayrılmaz bir parçasıdır; çünkü öğrenciler, öğretmenler ve yöneticilerden kararlılık gösterenler genellikle başarılı olur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 134). Yöneticilere düşen başarıya ihtiyacı olan belirlemek ve bu kişilere görevler verirken orta zorlukta işler vermeyi tercih etmektir. Aksi halde zor işle karşılaşan başarı ihtiyacı olan kişi, bu işi başarma olasılığı düşük olduğundan işe karşı düşük değer atfedecek ve işe karşı güdülenmişliği alt düzeyde olacaktır. Kolay işle karşılaşan başarı ihtiyacı olan kişi ise, bu işi başarma olasılığının yüksek olması sebebiyle işe karşı düşük değer atfedecek ve onun da tıpkı zor işle karşı karşıya bırakılan başarı ihtiyacı olan kişi gibi, güdülenmişliği alt düzeyde olacaktır.

2.8.1.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Adından da anlaşılacağı gibi bu kuram, bilişsel bir işlemi ele almakta, kişilerin davranışlarıyla elde ettikleri sonuçları kendi özelliklerine bağlayabilecekleri gibi, kendi dışında bir takım özelliklere de bağlayabileceklerdir (Özdayı, 1990, s. 61).

Bu kurama göre bireylerde içsel ve dışsal güdülenme olarak iki tür güdülenme yaşamaktadırlar. İçsel güdülenme bireyin kendinden kaynaklı olup bilme, başarıma, üretme duygusu sayesinde; dışsal güdülenme ise para gibi ödül gibi maddi getirileri olan kaynaklar sayesinde gerçekleşmektedir.

İşten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyon azalacaktır. Artık kişi zevk aldığı için değil, para verildiği için çalışacak, para verilmediği zaman çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül, kişinin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracak, sonucunda içsel motivasyonunu yok edecektir.

Uygulama alanında dıştan gelen güdülerin etkisiyle içsel güdülerin bir kenara itilebileceği varsayılmıştır. Genellikle böyle dış güdünün etkisi altında hareket eden kişiler, işlerinde içsel güdünün etkisiyle hareket eden kişilerden daha ilgisiz davranmaktadır (Özdayı, 1990, s. 12).

2.9.2. Süreç (içerik) Kuramları

Süreç kuramları güdülemenin oluşumunu odak olarak alırlar, güdülemenin nasıl olduğu ve güdülerin davranışı nasıl oluşturduğu sorularına cevap ararlar (Başaran, 1991, s. 151) Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorulardır (Koçel, 1991, s. 396).

2.9.2.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un Beklenti Kuramına göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Özkalp ve Kırel, 2005, s. 165). Bir kimseyi çalıştığı iş kolunda belirli bir başarıya doğru çaba göstermeye yönelten güdüleme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda ulaşacağı çıktılar (ödülleri) arasında kuracağı ilişkilere dayanır (Eren, 2006, s. 537).

Beklenti teorisi üç temel kavram üzerine kurulmuştur. Bunlar (Hoy ve Miskel, 2010, s. 147):

Beklenti: bireyin zor bir işin iyi bir performansa götüreceğine ne kadar inandığıyla ilgilidir. Beklentideki soru şudur: Çok çalışırsam başaracak mıyım?

Araçsallık: İyi performansın dikkat çekeceği ve ödüllendirileceği konusundaki algılanan olasılıktır. Araçsallık sorusu şudur: Başarırsam karşılığında ne alacağım?

Değerlik: Bir ödülün algılanan değeri ya da çekiciliğidir. Değerlik sorusu şudur: Çabalarımın ödülleri hakkında ne hissediyorum.

Vroom'a göre güdülenme bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki formülle ifade etmek mümkündür.

$$\text{Arzulama derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Güdülenme}$$

Bireyin bir sonucu arzulama derecesi ile beklentisinin çarpımı güdüleme gücünü ifade etmektedir. Bu değer pozitif olması motivasyonun bulunmasına bir işarettir. Sıfır değerde motivasyon yoktur. Negatif değerde ise, belli bir sonuçtan kaçınma ve uzak durma söz konusu olup, olumsuz motivasyondan bahsedebiliriz (Eroğlu, 1998, s. 272).

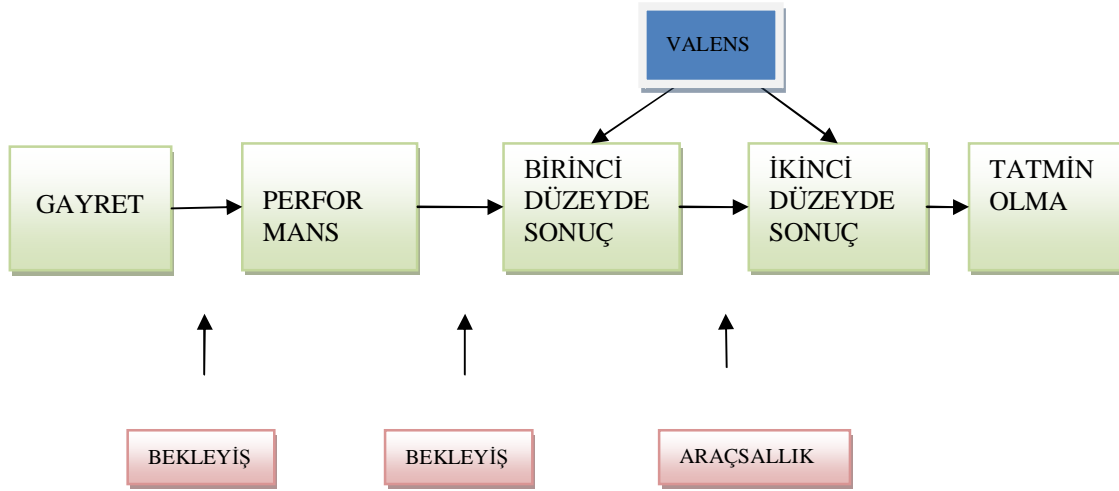
Vroom'un beklenti kuramı motive etme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireyleri nelerin motive ettiğine değil, her bireyin nasıl motive edildiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu arzulama derecesi (valence) ve beklentiler (expectancy) karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 118).

Bu kurama göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir (Eren, 2006, s. 533):

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanlar arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Çalışanın bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu o sonucu elde etmeye itecektir. Böylece doyum sağlayacaktır. Yüksek düzeydeki doyum ise yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergenç, 1981'den Akt.; Koçak, 2006, s. 78). Vroom'un motivasyon modeli (Eren, 2006) tarafından şekildeki gibi gösterilmiştir.

Şekil -5. Vroom'un Motivasyon Modeli



Vroom'un Beklenti Teorisine göre, eğer çalışan kişi yüksek performansına rağmen beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonunda düşme olacaktır. Eğer, sonuçlar çalışan açısından çekici ise çaba göstermek için motivasyon yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller (sonuçlar) çalışan için bir anlam ifade etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada, sonuçların her çalışan için farklı algılanabilmesi önemli bir noktadır. (Barutçugil, 2004, s. 378-379).

Eren (2006) Vroom'un Beklenti Kuramını şöyle özetlemiştir.

- 1- Birey göstereceği çabanın ona ödül kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır.
- 2- Birey başarı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet(valance) arz etmelidir.
- 3- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Beklenti teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması,

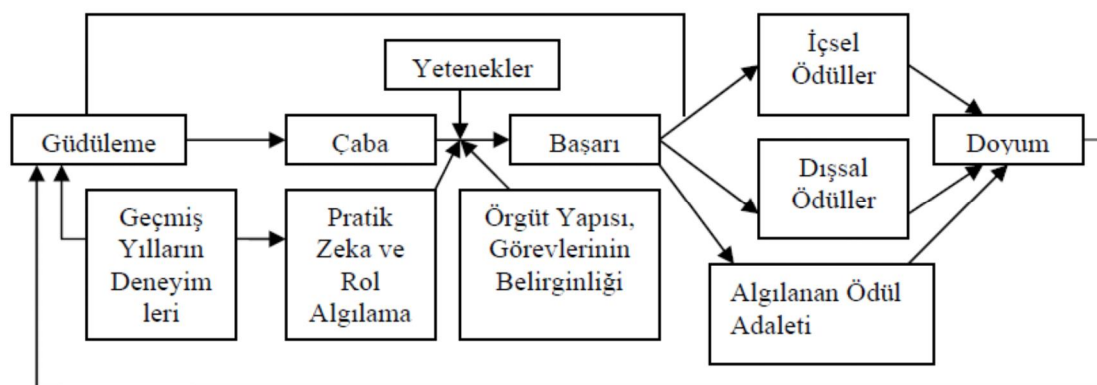
gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir (Efil, 2009).

2.9.2.2. Porter-Lawler Beklenti-Değer Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramının Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır (Eren, 2006, s. 541). Porter ve Lawler modeli doyumla performans arası ilişkiyi ve ödül değişkenlerini vurgulayan bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2007, s. 91).

(Porter-Lawler 1967) motivasyonun (çaba veya güç harcama isteği) tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre motive olma, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbiri ile ilişkilidirler (Baysal ve Tekarslan 1996, s.118). Tatmin, performansın ve bunun sonunda elde edilen ödüllerin sonucudur. Performans da, ödüllerin değeri ve algılanan ödül sonucu ortaya çıkan tatminden etkilenmektedir (Saylan, 2008, s. 16). Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı şekildeki gibi özetlenebilir (Eren, 2006).

Şekil-6. Lawler ve Porter'in Ümit Kuramı



Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2006, s. 542). Eğer, gerçek ödüller algılanan ödüllerini aşarsa doyum sağlanır. Aksi olursa, doyumsuzluk duyulur. Bir bireyin doyum ya da doyumsuzluk derecesi, gerçek ödüllerle algılanan ödüller arasındaki büyüklüğe bağlıdır (Aydın, 2007, s. 97).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2001, s. 517).

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlatılmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.9.2.3. Eşitlik(denge) Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili Sosyal Karşılaştırma Kuramları arasında en popüler olanıdır. Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alış-verişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını

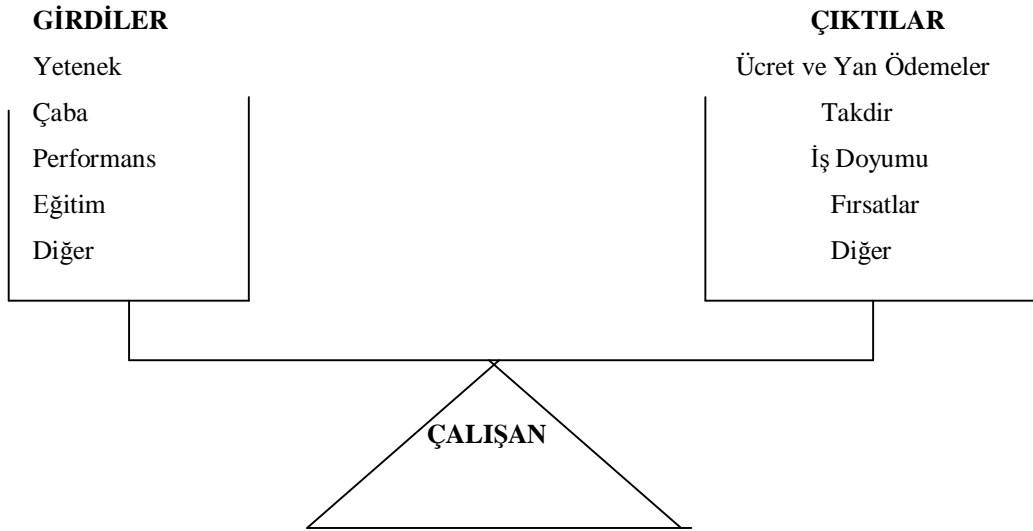
başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Şimşek vd., 2001, s. 133). Bu kuram denkliğin olmadığına ilişkin duygunun bireyi söz konusu eşitsizliği azaltma doğrultusunda güdelediğini, eyleme geçirdiğini kabul etmektedir (Aydın, 2007, s. 98).

Adams'ın formülüne göre insanlar, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma aşağıdaki gibidir (Çetinkanat, 2000, s. 27).

$$\frac{\text{Kendi Girdileri}}{\text{Kendi Çıktıları}} \quad \text{Karşısında} \quad \frac{\text{Diğerlerinin Girdileri}}{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}$$

Şekil-7'de Denge Teorisi'ne göre çalışanların ortaya koyduğu iş gücü ile karşılığında elde ettiği kazançlar dengesi gösterilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Şekil-7. Denge Teorisine Göre Çalışanların Ortaya Koyduğu İş Gücü İle Karşılığında Elde Ettiği Kazançlar Dengesi



Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını

araştıracak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2006, s. 543). Baron (1998), eşitsizlik duygularının çalışma motivasyonunu engellediğini ve bireylerin bu duygularla baş etmek için üç yöntem kullandığını öne sürer (Akt.; Hoy ve Miskel, 2010, s. 145):

- Elde ettikleri sonuçları arttırmaya çalışırlar-yükselme veya başka bir ödül gibi yüksek faydalar elde etmeye çalışırlar.
- Ayrılmaya çalışırlar-işi bırakır ve başka bir iş bulurlar.
- Katkılarını azaltırlar-işlerinde daha az çaba harcarlar.

Yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya özen göstermelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik oluşturuyorsa genel anlamda motivasyonu bozucu bir etki meydana getirir. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanların güdülenmelerini artırır (Barutçugil, 2004).

2.9.2.4. Amaç Kuramı

Locke ve Latham tarafından geliştirilen amaç kuramında, insanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri savunulmaktadır (Çetinkanat, 2000, s. 28). Bu durum, yönetimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yöneticinin astlar için amaç saptamada etkin rol oynamasının önemini göstermektedir (Aydın, 2007, s. 100).

Locke ve arkadaşları iş yaşamında güdülenmeyi tamamıyla amaçlar üzerine kurmuştur. İnsanların kendileri için saptadıkları bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendikleri görüşü savunulmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2006, s. 526).

- 1- Birey tarafından belirlenen amaçların açık ve seçik olması iş başarısını arttırmaktadır.
- 2- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsları azalttığına ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır.
- 3- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.

Yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylere hedefler belirlerken bazı durumları göz önüne almaları gerekmektedir. Öncelikle amaçların çalışanlar tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Amaçların zorluk derecesi, bireylerin amaçlarıyla örtüşüp örtüşmediği, anlaşılabilirliği yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

Eren (2006)'e göre birey her zaman bilinçli hareket etmemektedir. Amaç belirlemede ve amaçlı hareket etmede her zaman rasyonel davranmazlar. Ayrıca algılama ve değerlendirme farklılıkları bulunduğu için bireysel amaçları belirlemenin ve buna uygun yönetsel davranış ve politika belirlemenin zor olacağını vurgulamaktadır. Amaçların zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ancak çalışanların özgürlüğünü ve inisiyatifini tümüyle sınırlandırmayacak şekilde olmasına dikkat edilmelidir. Birey belirli amaçlara sahip olmalı, bunları benimsemeli, gerçekleştirilebilir bulmalı, kendisi tarafından ulaşılır görmelidir (Ataman, 2001, s. 453).

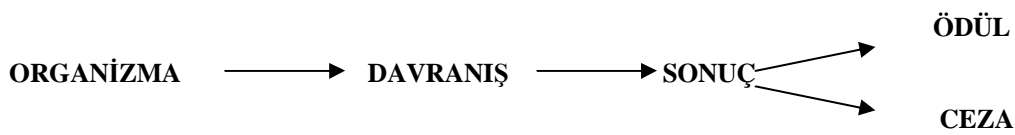
2.9.2.5. Pekiştirme Kuramı

Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya konan bu teori davranışların sonuçları üzerinde durur. Skinner, bir davranışın sonucuna verilecek olan tepkinin davranışın yapılma sıklığını etkilediğini savunur. Çevresi tarafından benimsenen ve ödüllendirilen

davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir (Eroğlu, 2006, s. 545).

Şekil-8'de Sonuçsal Koşullandırma Teorisi'ne ait süreç gösterilmektedir (Öztürk, 2002).

Şekil-8. Sonuçsal Koşullandırma Teorisi



Bu kurama göre, kişileri olumlu davranışa sevk etmede dört yöntem kullanılır. Bunlar: Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezadır.

Olumlu pekiştirme: İstenilen bir davranışı yapan kişinin bu davranışını sürekli yapması için ödüller aracılığıyla teşvik edilmesidir. Ödüller olumlu pekiştireç rolündedir. Ödüllerde önemli olan bireyin kendi içinde tatmin olarak işteki başarılı davranışına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir.

Olumsuz Pekiştirme: Kişinin yapmış olduğu davranışı önleme ve istenilen davranışa yöneltme amacı taşıyan tedbirlerdir. Önemli olan kişinin sergilediği davranışın yönetim tarafından benimsenmeyen, kabul görmeyen bir davranış olduğunun kişiye hissettirilmesidir.

Son verme: Kişinin ortaya koyduğu davranışı tamamen ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalardır.

Cezalandırma: Kişiye istemediği bir şeyin verilmesi veya istediği bir şeyin verilmemesidir. İstenmeyen bir davranışın bir daha ortaya çıkmaması için cezaya başvurulur. Ceza uygulandığı sürece, yapılmaması istenen davranış baskı altına alınmakta, ancak alışkanlıkları yok etmemektedir (Senemoğlu, 2004, s. 160).

Pekiştirme kuramında, olumlu pekiştirme ile istenen davranışın desteklendiği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin, “üretim ve davranışların devamı için genellikle olumlu pekiştirmenin olumsuz pekiştirmeden daha etkili olduğunu bilmeleri (Steers ve Porter, 1991’den Akt; Çetinkanat, 2000, s. 32) ve örgütsel davranışları buna göre belirlemeleri hem birey hem örgüt performansı açısından önemlidir.

2.10. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İşten doyumunu etkileyen etkenlerin sıralanması çok uzun bir çizelge oluşturmaktadır. Ama bunları kümelemek olanaklıdır (Başaran, 1991, s. 203). İki grupta topladığımız iş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

2.10.1 Bireysel Faktörler

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Demir, 2007, s. 118). Bu bölümde kişisel faktörlerden cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi ve kişilik ile iş doyumunu ilişkisi ele alınacaktır.

2.10.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında kadınların iş doyumunun daha yüksek olduğu bazı araştırmalarda erkeklerin iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise iş doyumunu ile cinsiyet arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Yüksel (2001)’in yaptığı iş doyumunu ile ilgili araştırmada yaş ile kişilerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak Günbayı (1998)’nın öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada “İş ve niteliği”, “yükselme”, “eğitim”,

“yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” konularında öğretmenlerin iş doyumları cinsiyetleri açısından farklılık göstermezken; “yönetim ve denetim biçimi” “Ödentiler” “Çalışma koşulları” boyutunda erkeklerin daha çok doyum yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumunu yaşıyor olmalarının bir önemli nedeni, erkeklerin yönetim kademelerinde daha sıklıkla yer almalarına dayandırılabilir (Solmuş, 2004, s. 188). Kadınların iş yaşamları dışında ailevi ve bazı toplumsal sorumlulukların baskısı altında iş yaşamında zorluklar çekmesi, buna bağlı performansının düşmesi ve doyumsuzluk yaşaması da muhtemeldir.

Genel olarak araştırma sonuçlarında farklılıklar olsa da bu konu ile ilgili günümüze kadar yapılan araştırma bulguları cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ancak hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı konusu ise araştırma yapılan alana ve zamana göre değişiklikler göstermektedir (Aydınlı, 2005, s. 69).

2.10.1.2. Yaş

İş doyumunu ile ilgili önemli değişkenlerden bir tanesi olan yaş faktörü ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda yaş ile iş doyumunu arasında ilişkiye yönelik farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini-yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır (Demir, 2007, s. 119). Yaşlı çalışanları daha fazla kıdem ve deneyim kazanmıştır. Ayrıca ekonomi açısından daha rahat ve mesleki kaynakları genç çalışanlara göre fazladır (Kalleberg, Loscocco, 1983, s. 79). Bu sebeple sonraki yıllarda işin getirdiği güvenlik ve kıdemden dolayı iş tatmininde tekrar bir yükselme meydana gelmektedir.

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş yaşamının doğrularına göre ayarlarlar ve iş doyumunu bulurlar. Bazıları ise bu doyumsuzlukla yaşamayı öğrenirler (Erdoğan, 1994, s. 216).

Bazı araştırmacılara göre ise yaş ve iş tatmini ve aynı şekilde iş deneyimi arasında hiçbir ilişki mevcut değildir (Aliyeva, 2001, s. 39). Nitekim Akçamete vd. (2001) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada yaş ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Şahin (1999) "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri" adlı araştırmasında öğretmenlerin yaşlarına göre 31-40 yaşında olan öğretmenlerin iş doyum puanlarının en yüksek, 41 ve üzeri yaşta olanların ise en düşük düzeyde olduğunu bulmuştur.

Yaşla ilgili çalışmalardaki bir yanlışlık noktası, bir çalışma için genç olarak ele alınan grubun, diğer bir çalışma için yaşça büyük bir grup olarak ele alınabilmesidir. Bu yüzden yaş, deneyim ve iş tatmini arasındaki ilişki hakkında net bir açıklama mevcut değildir (Aliyeva, 2001, s. 39).

2.10.1.3. Medeni Durum

İş doyumunu düzeyini etkileyen bir etmen olduğu kabul edilmektedir. Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, iş doyum düzeyini artırdığı düşünülmektedir (Yıldız vd., 2003, s. 7).

Kadın çalışanların evli olup olmaması çocuk sahibi olup olmaması iş doyumlarına da yansımaktadır. Bu demografik değişkenle ilgili farklı sonuçlar da bulunmaktadır. Toker (2007)'in otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada evli ve bekâr çalışanların iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

2.10.1.4. Kıdem

Yapılan araştırmalarda kıdem ve yaş ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş doyumunun daha yüksek olması beklenir. İşe alışamayan, işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyumunu arasında çok yüksek bir ilişki olacağı düşünülür (Keser, 2003, s. 150). Kıdem arttıka kişi, işini daha iyi kavramakta, yılların getirdiği deneyimler, öz güvenini pekiştirirken işinden duyacağı memnuniyeti de arttırmaktadır. Diğer yandan, çalıştığı işletmesi de kıdemi arttıka çalışanına daha geniş olanaklar sunabilmektedir.

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıka iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır (Ardıç ve Baş, 2001). Çetinkanat'ın (2000) ğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma da, iş doyumunun mesleki deneyimle doğrusal ilişkisi olduğu düşüncesini desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, kıdemi az olanların kıdemi çok olanlardan daha fazla doyumsuzluk algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Goldberg ve Waldman (2000) meslekteki çalışma süresi arttıka işten duyulan tatminin de arttığını gözlemlemiştir. Onlara göre bunun nedeni işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir (Aliyeva, 2001, s. 42-43).

2.10.1.5. Eğitim Düzeyi

Demir'e (2007) göre eğitimle iş doyumunu arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp; hem olumlu hem olumsuz nitelik kazanabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olanlar daha doyurucu ve daha iyi koşullarda iş bulup işinden tatmin olmaktadır. Eğitimin iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisi ise eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte bireylerin beklentilerinin artmasıdır.

Eğitim düzeyi değişkeni ile iş doyumunu arasında meslek düzeyi sabit tutulmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu, özellikle ödeme konusunda gösteren tutarlı kanıtlar vardır (Balcı, 1985, s. 11).

Eğer yüksek öğrenim görmüş kişiler, daha az eğitim görmüş kişilerle aynı ücret, statü ve diğer sosyal haklara sahipse, bu durum çalışanlarda bir eşitsizlik duygusu yaratmaktadır. Ayrıca yüksek öğrenim etkisi kısmen beklentilere, algılara veya isgrenlerin iş durumu hakkında sahip olduğu yargıya göre de değişmektedir (Özdayı, 1990, s. 90).

2.10.1.6. Kişilik

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedir (Başaran, 1991, s. 205).

Kişilik zelliklerinin iş doyumunu arttırdığına yönelik çeşitli araştırma bulguları elde edilmiştir. İkiiz olan ancak erken yaşlarda birbirlerinden ayrılan 34 ikizle yapılan bir araştırmada, ikizlerin her birinin iş doyum düzeyinin diğerinkiyle benzer düzeyde olduğu grlmştir (Solmuş, 2004, s. 194).

Mesleklerle kişilik arasında yakından bir ilişki bulunmaktadır. Bazı bireylere bir iş çekici gelirken bazı bireylere çekici gelmeyebilir. Ya da mesleğin ilerleyen zamanlarında işin birey açısından cazipliği kaybolabilir. Bu durum bireylerin mesleklerinden doyumunu etkileyecek olan önemli unsurdur.

2.11.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmininin sağlanması drgtn işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı isgren tatmini, örgütün isgrene sağladığı olanakların bileşkelerine karşı isgrenin tutumudur (Akıncı, 2002, s. 5).

Örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar; ücret, terfi ve ödül, işin niteliği, yönetim ve örgüt içi ilişkiler, denetim ve adalet olarak sınıflandırılabilir.

2.11.2.1. Ücret

Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu oran beklentilerinin altında ise doyumsuzluk yaşanır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 39).

Bireyin bir mesleği tercih etmesindeki en önemli nedenlerden bir tanesi de örgütün sunmuş olduğu maddi olanaklardır. Buna bağlı olarak birçok iş kolunda yapılan araştırmalarda ücret, çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gergin (2006) tarafından 550 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin iş doyumunun ücret boyutunda önemli derecede düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir örgüt çalışanın bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli ücretli bir iş çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler. (Günbayı,1999, s. 8).

Kısaca bir iş yapmanın en önemli amaçlarından biri ücret almaktır. Eğer bir kişi hayatını ikamet ettirebileceği iyi bir ücret alırsa bu iş memnuniyeti sağlayabilir. Ama eğer ücret kişinin harcamalarını karşılamıyorsa, kişi ücretinden memnun olamaz.

2.11.2.2. Terfi ve Ödül

Bir kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her

çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 2001, s. 400). Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş görene, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzlukta değişik olmaktadır (Başaran, 1991, s. 203).

Ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir. Bu ödüller, ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, isim ile hitap etmek gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir (Sapançalı, 1993, s. 61).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda yönetici konumunda bulunan kişilerin iş doyumları daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunun sebebi olarak diğer bireylere göre konum itibarıyla örgütün sunmuş olduğu terfi imkânlarından faydalanmaya daha elverişli olmaları gösterilebilir.

2.11.2.3. İşin Niteliği

İş özellikleri ve işin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini arttırmak için, onlara yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir (Demir, 2007, s. 129).

Çalışanların deneyimlerini ve yeteneklerini yeterince kullanamadıkları görev ya da pozisyonlar doyumsuzluğa neden olabilirken, çalışanlardan bilgi ve deneyimlerinin çok ötesinde işlerin yapılmasının beklenmesi de engellenme, öfke ya da başarısızlığa neden olacaktır (Solmuş, 2004, s. 189).

İşgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır, işgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991, s. 203).

- 1- İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması.
- 2- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
- 3- İşgöreni, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.
- 4- İşin sorun çözmeye dayanması.

2.11.2.4. Yönetim ve Örgüt İçi İlişkiler

İş doyumunu yöneticinin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörelere karşı olumlu tutumu, onlara değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına neden olabilmektedir (Bölüktepe, 1993, s. 9).

Yönetici, iş görenin örgütteki rolünü belirlemek için elinde araçlar (iletişim, adalet, yetke kullanma, denetim, destekleme, tek başına karar alma vb.) bulundurur. Bu araçlardan hangilerini kullandığı, bu araçların işgören beklentilerini ne kadar karşıladığı işgören doyumunu için önemlidir (Eren, 2006, s. 448).

Günlük yaşantısının önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren iş gören için uyumlu ve dostça ilişkilerin ve ortak çalışma zihniyetinin yüksek olduğu iş arkadaşları grubu yüksek bir doyum kaynağıdır. (Ağan, 2002, s. 8) Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlar (Işıkhan, 1993, s. 31).

Demir (2007)'e göre yönetimin çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerjiyi onun tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik kullanması gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerji çeşitli faktörlerin etkisiyle bloke edilebilir. Örneğin iş yerinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar kişinin pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bir tatminsizlik sebebi olabilir.

2.11.2.5. Denetim

Genel olarak işgörenler, denetlenmekten hoşlanmamaktadır. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, yapıcı olmaktan çok; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgören doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenler demokratik denetim yapılan, özellikle çalışanların özdenetiminin ön planda olduğu örgütlerde çalışmak istemektedirler (Başaran, 1991, s. 204).

Denetmenler bireylerin işlerini tamamlamada iş birliği ve destek içinde olurlarsa, bireyler muhtemelen yüksek seviyede iş doyumuna sahip olacaktır. Araştırmacılar okullardaki denetimin önemi hakkında geniş şekilde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalar denetim aktivitelerinin motivasyon, ilham verme, güven duyma ve böylece öğrenme performanslarının iyileştirilmesini yardım edilmesini güçlendirmektedir (Bull, 2005, s. 38).

2.11.2.6. Adalet

Örgütlerde adalet olgusunun önemini adaletin yokluğu durumunda ortaya çıkacak örgütsel durumlardan ve bireysel etkilerinden çıkarmak mümkündür. Adaletin olmadığı bir yerde bireyin çevresi ve örgüt yönetimi ile sağlıklı bir iletişiminden, tüm kaynaklarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir bireyden ne de bireyi yaptığı işten doyuma ulaştıracak bir örgüt ortamından söz etmek mümkün değildir.

Yapılan birçok araştırmada örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel, etkileşim adaleti alt boyutlarının iş doyumunu ile ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bireyin örgüte sağladığı katkılar oranında örgütün kendisine verdiği maddi ve manevi karşılığın adil bir şekilde dağıtıldığını hisseden birey işinden doyum sağlayacaktır. Aksi durumda ise memnuniyetsizlik yaşayacaktır.

2.12.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumu bireyin işi ile ilgili yaşantılar sonucunda sahip olduğu olumlu duygu olarak tanımlanırken; iş doyumsuzluğu bireyin beklentilerinin karşılanmaması sonucu edildiği memnuniyetsizliği ifade etmektedir. İş doyumunun ya da doyumsuzluğunun örgüt ve birey açısından önemli sonuçları vardır.

İş doyumsuzluğu, çalışanın örgütün politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına işarettir. İş görenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Balay, 2000, s. 136). Eren'e (2007) göre Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören bireyler olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2001, s. 137).

- İşgören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

İşgörenin iş doyumsuzluğu örgüt içinde çatışmalara, işe adanmışlığın azalmasına, işe bağlılığın düşmesine, işe devamsızlığın artmasına ve işe yabancılaşmaya da neden olabilir. işgörenin işine karşı isteksizlik bunlarla birlikte iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü, tansiyon, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler bulunmuştur (Ağan, 2002, s.13).

Organizasyonlarda iş görenlerin iş doyumunun düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Dilsiz, 2006, s. 39).

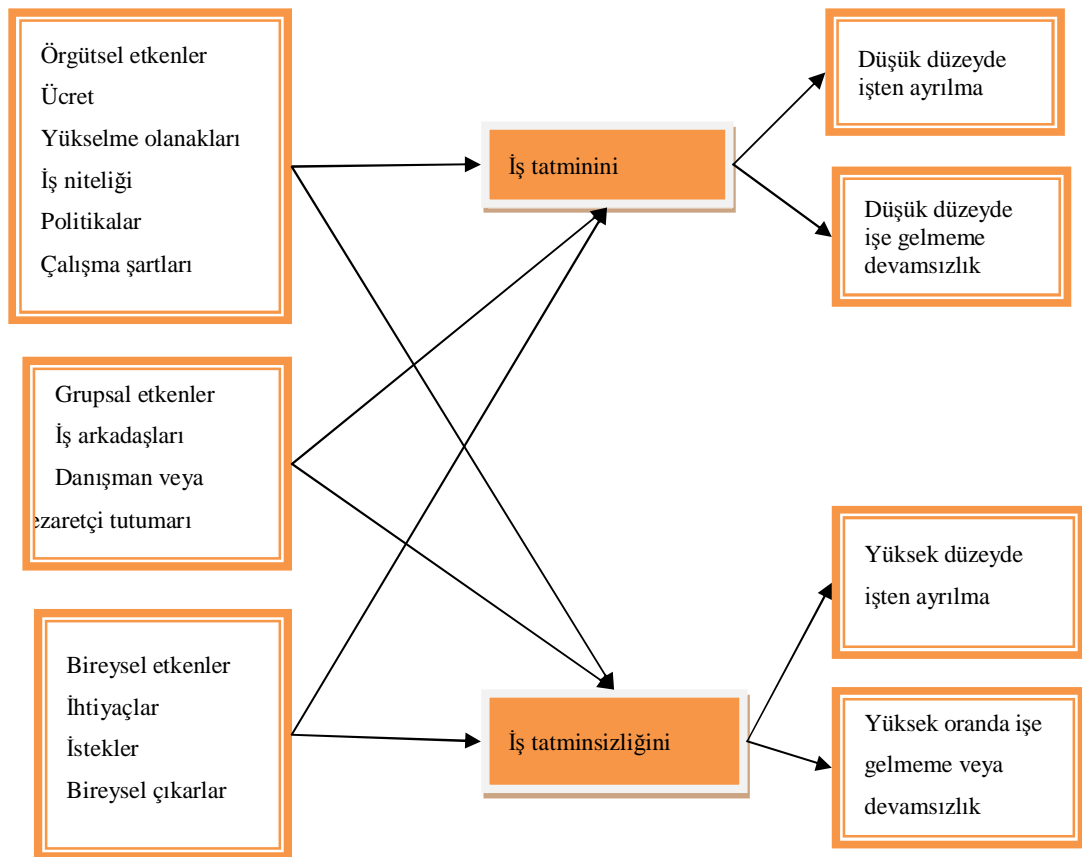
İşlerinden doyumunu yüksek olan kişilerin gerek zihinsel gerekse fiziksel sağlıklarının çok iyi olduğu, işe ilişkin yeni görevleri çok çabuk öğrendikleri, daha az iş kazası yaptıkları ve daha az şikâyetle buldukları görülmüştür. İş doyumunun birey ve örgüt açısından muhtemel sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Örgütsel performansta artış ve buna bağlı olarak verimlilikte artış.
- 2- Çevreleriyle ve kendileriyle barışık sağlıklı bireyler.
- 3- Yüksek derecede örgüte bağlılık.
- 4- İşgücü kaybında azalma.
- 5- Örgüt içi olumsuz davranışlarda azalma.
- 6- Yönetim ve çalışanlar arası güven.

İşini haz duyarak yapan bir işgörenin, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında işgörenin hem bedensel, hem ruhsal sağlığı yönünden işten doyumun, işgörene olumlu etki yapması da söz konusudur (Başaran, 1991, s. 205).

İş doyumunu ve doyumunsuzluğunun sonuçları şekildeki gibi özetlenebilir (Özkalp ve Kirel, 2005).

Şekil-9. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları



Sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanları içinde yapılan iş memnuniyeti araştırmasının bir iması da iş memnuniyeti ve performansının ilişkili olması gerektiğine dair süre gelen varsayımdır. Performansın mı iş doyumunu etkilediği yoksa iş doyumunun mu performansı etkilediğine ilişkin farklı araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.13. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumuyla İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Örgütsel adalet algısı ile ilgili yurt dışı araştırmaların özellikle eğitim dışı sektörlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışmalarda özellikle örgütsel adaletin; örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve bağlılık ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İş doyumunu ve örgütsel adalete yönelik çalışmalarda da yurtdışı araştırmalarda olduğu gibi ülkemizde de özellikle eğitim örgütleri yerine çeşitli işletmelere yönelik (hastane,

fabrika, otel gibi) olduğu görülmektedir. İş doyumu ile ilgili eğitim örgütlerinde ve diğer işletmelerde çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

2.13.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumuyla İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Yavuz (2010)'un örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisine yönelik 110 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet algısı boyutlarından prosedürel adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada çalışanların adalet algıları ve iş doyumlarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve hizmet süresine göre farklılaşmadığı ancak medeni durumlarına göre farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tan (2010), tarafından 72 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada öğretmenler; okulların farklı fiziksel şartlara ve farklı öğretim materyalleri kaynaklarına sahip olduğunu, müfettişlerin verdikleri denetim notlarının ve okullarda yöneticinin yaptığı denetimlerin adil olmadığını, ders dağılımında, sosyal etkinliklerin dağıtımında ve ödül dağıtımında okullarda adaletsiz bir yapının var olduğunu il içi öğretmen tayinlerinde adaletsiz uygulamalar bulunduğunu ve okuldaki personelin performansını etkileyen en önemli faktörlerden birinin adalet olduğunu ifade etmişlerdir.

Yılmaz (2010)'ın orta dereceli okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine yaptığı araştırmada öğretmenlerin adalet algılarının pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin adalet algıları öğrenci sayısı, yaş ve kıdeme göre değişmezken, cinsiyet, eğitim durumu, branş ve okuldaki öğrenci sayısına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2007) tarafından bir tekstil fabrikasında çalışanlar üzerinde örgütsel adalet ve iş doyumu ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmada araştırmada ele alınan değişkenlerden, adil etkileşim, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, adil dağıtım, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı ve işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu yordamaya anlamlı katkılarının bulunduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizine göre, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Eker (2006), tarafından iş doyumunu ve adalet algısını belirlemeye yönelik çalışmada, çalışanların Özellikle kişiler arası adalet algılarının yüksekliği iş doyumlarının yükselmesini sağlamıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, işlemsel adaletin dağıtım adaleti ile olan, kişiler arası adaletin de bilgisel adalet ile olan ilişki düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, işlemsel adalet dağıtım adaletine göre kişiler arası ve bilgisel adalet algılarıyla daha ilişkilidir. Araştırmada örgütsel adalet algısı boyutlarından kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır.

Gergin (2006) 'in ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri araştırma sonucunda öğretmenler meslekleriyle ilgili orta seviyede iş doyumuna sahiptirler. Öğretmenlerin en yüksek iş doyumunu sağladığı boyut, iş ve niteliği iken; en doyumsuz oldukları boyut ücrettir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, bireysel özelliklerine (branş, hizmet süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum) göre de değişik boyutlarda (iş ve niteliği, işin düzeyi, çalışma şartları, teftiş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, okul aile ilişkileri, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı) anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur. Hizmet süresi değişkeni en fazla; cinsiyet değişkeni en az farklılık ortaya koyan değişken olmuştur.

Kutaniş ve Mesci (2010) tarafından meslek yüksek okulunda çalışan akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırmada etkileşim adaleti ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işgörenin, eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik ve idari) göre tutum önermelerine yönelik

farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Öte yandan, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkili bulunduğu tespit edilmiştir.

Aytaş (2005)' in "Genel lise, anadolu lisesi ve fen lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları" araştırma sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin, alt düzey gereksinimlerini orta düzey doyumlu karşıladığı, üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik güdülenmenin ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, öğrenim durumları, branşları ve yerleşim yeri değişkenlerine göre doyum düzeylerinde anlamlı fark görülmemiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha doyumlu oldukları, öğretmenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça doyum düzeylerinin yükseldiği, öğrenim düzeyi düşük olan öğretmenlerin daha yüksek doyumlu oldukları, öğretmenlerin branş değişkenine göre, doyum düzeylerinde anlamlı farkın oluşmadığı ve beldede çalışan öğretmenlerin, şehirde çalışan öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları görülmüştür.

Karaköse ve arkadaşları (2009) tarafından örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmada Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda, örgütsel adalet boyutlarının (amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler) iş doyumunu boyutlarından iç doyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan son analiz, amirlerle ilişkiler boyutundaki adalet algılarının, genel doyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanlarla ilişkiler boyutundaki adalet algılarının, genel doyum üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Titrek (2009a) tarafından yapılan "okul türlerine göre okullardaki örgütsel adalalet algıları" adlı çalışmada elde edilen bulgulara göre, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir

örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şehir değişkeninin de etkili olduğu batı bölgeleri ve büyükşehirlerdeki okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerdeki okulların örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz ve Murat (2008) tarafından okul yöneticilerinin iş doyumu ve stres kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada; Araştırmada elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin iş doyumu cinsiyete göre değişmezken; görev ünvanına göre ve kıdeme göre değişmektedir.

Mahmutoğlu (2007) 'nun "Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık" adlı araştırma sonuçlarına göre katılımcı yöneticilerin iş doyumu algılamalarının genel olarak çok yüksek düzeyde olduğu, iş doyumu algılarına göre yaşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yönetim görevleri bakımından; en yüksek iş doyumu genel müdür yardımcılarında, en düşük iş doyumu şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerde görülmüştür. Yöneticilerin kıdemlerine göre en yüksek iş doyumunun 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde, en düşük iş doyumunun ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerde görüldüğü ve iş doyumuna iliksin algıları ile kıdem arasında anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş doyumu algılamalarını gösteren doyumсуuzluk düzeyleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.13.2. Örgütsel Adalet Algısı ve İş doyumuyla İlgili Yırt Dışı Araştırmalar

Li ve Cropanzono (2009), prosedürel ve dağıtımsal adalete ilişkin yapılan çalışmaların meta analizinde örgütsel adaletin iş doyumu, bağlılık, güven ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkili olduğu sonucuna varan bir çok araştırma olduğunu belirtmiştir.

Alexander ve Ruderman (1987)'in prosedürel ve dağıtımsal adaletin örgütsel davranış üzerine etkisine ilişkin araştırmalarında; hem prosedürel adaletin hem dağıtımsal adaletin iş memnuniyeti, yönetici değerlendirmesi, çatışma/uyum, yönetime güven gibi örgütsel değişkenleri tahmin etmede önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Prosedürel adaletin mi yoksa dağıtımsal adaletin mi daha etkili olduğuna ilişkin net bir sonuca ulaşılmamıştır. McFarlin and Sweeney (1992); dağıtımsal adaletin iş doyumunu daha çok etkilediğini iddia etmiştir. Bununla ilgili bir sonuca ulaşmak için yapılan araştırmaların ve elde edilen sonuçların artması gerekmektedir.

Whisenant ve Smucker'in (2009) "Antrenörlerde İş Doyumu ve Örgütsel Adalet" adlı araştırmalarında alandaki diğer araştırmalara benzer şekilde beş iş doyum boyutunun dördü ile üç adalet alt boyutu arasında güçlü doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca genel olarak çalışanların işlerinden memnun olduğu ve işlerine ilişkin adil duygulara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bayan ve erkekler arasında prosedürel ve kişiler arası adalet algılarında anlamlı bir fark bulunmuş, ancak dağıtımsal adalet algılarında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Genel olarak bayanlar alınan kararları adaletsiz olarak değerlendirmezken, erkekler alınan karar alma sürecini ve saygı-itibar boyutunu adaletsiz olarak değerlendirmektedir.

Akbar (2010) ve arkadaşları tarafından iş doyum ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için 120 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ile iş doyum arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç bileşeni olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile iş doyumunun bölümleri olan ödeme, terfi, denetim ve işdaşlıkla anlamlı bir ilişki bulunurken işin niteliği ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Colquitt ve Timothy (2004) tarafından 23 ABD üniversitesinde görevli 174 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ve stres arasındaki ilişki incelenmiş ve iş-aile çatışmasında aracı bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kişiler arası adalet ve prosedürel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğu, iş aile çatışmasında da aracı bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Adaletin varlığı bir arabulucu olarak bireyler iş ve aile yaşamlarını daha iyi yönetmelerine izin vermektedir.

Heller, Clay ve Perkins (1993) tarafından yapılan bir araştırmada çalışma için dört ve daha fazla yıllık deneyime sahip, ilköğretim, ortaöğretim ve liselerden rastgele seçilmiş katmanlı bir örneklem kullanılmıştır. Heller ve arkadaşları, çalışmada örneklenen devlet okulu öğretmenlerin neredeyse %50'sinin işlerinden memnun olmadığını bulmuştur. Öğretmenler, en az işleriyle ilişkili ücretlendirmeden; en çok da iş arkadaşlarından memnundu. Heller ve arkadaşları ayrıca iş memnuniyetinin okul türü, deneyim yılı, öğretmen cinsiyeti ya da müdür cinsiyetine göre de belirgin şekilde bağımlı olmadığını ortaya çıkarmışlardır.

OECD'nin Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, öncelikli olarak öğretmenlerin neredeyse yarısının birbirlerinden takdir görmediklerini ve her beş öğretmenden birinin müdüründen takdir görmediğini ortaya koyuyor. Öğretmenlerin üçte birlik bir bölümü ise öğretmenliğin artık saygı duyulan bir meslek olduğuna inanmıyor. Diğer bir çarpıcı nokta ise öğretmenlerin azımsanmayacak bir bölümünün öğretmen olmaktan memnun olmaması (Dinçer ve Tongal, 2011).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma modeli

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır.

İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2011, s. 81).

3.2. Araştırma Evreni

Bu araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Mersin'in merkez ilçelerinde (Mezitli, Yenişehir, Akdeniz, Toroslar) bulunan 170 ilköğretim okulunda çalışan 439 okul yöneticisi ve 5513 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Örneklem

Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Her bir merkez ilçe küme kabul edilmiş ve her kümeden kaç tane öğretmen alınacağını bulmak için tabaka ağırlı= örneklem büyüklüğü/evren büyüklüğü formülünden yararlanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003, s. 116-118):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = Evrendeki birey sayısı (ana kütle büyüklüğü)

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (görülme olasılığı)

q = İncelenecek olayın görülmeme sıklığı (görülmeme olasılığı) (1 -p)

t = İstenilen güven aralığındaki z sayısı (Bu araştırmada $\alpha=0.05$ alındığı için;

z = $1 - \alpha = 0.95$ ve bu durumda t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunur)

d = Örneklemede kabul edilebilir hata oranı

Bu durumda $d=0,04$ için 542 tane öğretmenin, 254 tane de okul yöneticisinin örnekleme alınması uygun görülmüş ve her kümeden kaç tane öğretmen alınacağını bulmak için tabaka ağırlığı= örneklem büyüklüğü/evren büyüklüğü formülünden öğretmenler için tabaka ağırlığı 0,09 okul yöneticileri için ise 0,57 olarak bulunmuştur. Böylece örnekleme alınacak her bir öğretmenin ve okul yöneticisinin dengeli olarak dağılımı sağlanacaktır.

Bu durumda örnekleme alınacak okul yöneticisi ve öğretmenlerin merkez ilçelere dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo-5. Örnekleme Alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Merkez İlçelere Dağılımı

Merkez İlçeler	Okul Yöneticileri			Öğretmen		
	Evren	Örnekleme	Yüzde	Evren	Örnekleme	Yüzde
Akdeniz	161	93	36	1858	182	34
Mezitli	54	32	13	657	65	12
Toroslar	132	76	30	1715	169	31
Yenişehir	92	54	21	1283	126	23
Toplam	439	254	100	5513	542	100

Akdeniz ilçesinden araştırmaya katılan okul yöneticileri örneklemin %36'sını, Mezitli ilçesinden araştırmaya katılan yöneticiler %13'ünü Toroslar ilçesinden araştırmaya katılan yöneticiler %30'unu ve Yenişehir ilçesinden araştırmaya katılan

yöneticiler %21'ini oluşturmaktadır. Örnekleme alınan öğretmenlerin ise %34'ü Akdeniz, %12'si Mezitli, %31'i Toroslar, %23'ü Yenişehir ilçesindedir.

3.4. Veri Toplama araçları

Araştırmanın verileri literatür taraması sonucu ve örnekleme alınan okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanan üç adet ölçme aracıyla elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yönetici ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerini içeren “*kişisel bilgi formu*”, okuldaki uygulamalara bağlı olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin adalet algılarını ölçmek amacıyla “*örgütsel adalet ölçeği*”, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarını ölçmek amacıyla “*Minnesota iş doyum ölçeği*” kullanılmıştır.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu okul yöneticileri ve öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre durumunu belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu formda araştırmaya katılan kişilere sorulmuş; yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, hizmet süresi, öğrenim durumu, ve görev olmak üzere sekiz soru bulunmaktadır.

3.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

“*Örgütsel adalet ölçeği*” Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçek Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanarak “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora çalışmasında kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Ölçeğin geçerliğini test etmek için üç yola başvurulmuştur. Ölçeklerin orijinali İngilizce olduğundan ve eğitim dışı örgütler için yapıldığından Türkçeye farklı üç kişi

tarafından çevrilmiş, bunlar karşılaştırılmış ve bir grup öğretmene sorularak en anlaşılır çeviri alınarak, eğitim örgütlerine uyarlanmıştır. Uyarlama yapılırken, farklı ölçeklerde Türkçeye çevrilerek, bunlarla karşılaştırılarak ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliği de yapılmıştır. Ölçeklerin, kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanlardan yardım alınmış, üç uzman kişinin eleştirileri ışığında ölçek yeniden düzenlenmiştir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlamasından sonra Polat (2007) tarafından yapılan deneme uygulaması sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Bu boyutlar; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet alt boyutlarıdır. Ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal, 9 maddesi işlemsel, 4 maddesi de etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler ölçeğe alınmıştır.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .95, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .92 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından uygulama öncesi yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda "örgütsel adalet ölçeği" alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Tablo-6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Maddeler	DA	İA	EA
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.	.761		
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma(zümre öğretmenlerine)adil olarak dağıtmaktadır.	.750		
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit olarak dağıtıldığını düşünüyorum.	.724		
4	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	.631		
5	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	.616		
6	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	.552		
7	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı bir şekilde açıklar.		.795	
8	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.		.767	
9	Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.		.764	
10	Okul yöneticilerimiz, verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.		.736	
11	Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili karar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.		.726	
12	Okul yöneticilerimiz, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararların gerekçelerini açıklar.		.717	
13	Okul yöneticilerimiz, aldığı kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.		.696	
14	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.		.606	
15	Okul yöneticilerimiz, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.		.491	
16	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.			.825
17	Okul yöneticilerimiz, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.			.806
18	Okul yöneticilerimiz, bizimle ilgili karar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.			.704
19	Okul yöneticilerimiz, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.			.667

**Tablo-7. Örgütsel Adalet Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayıları
Sonuçları**

Ölçek ve Boyutlar	Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı	İlgili Soru Numaraları
Dağıtımsal	.88	1,2,3,4,5,6
İşlemsel	.94	7,8,9,10,11,16,17,18,19
Etkileşimsel	.85	12,13,14,15
Örgütsel Adalet Genel	.95	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19

Tablo-7’de gösterildiği gibi yapılan güvenilirlik çalışması sonucu “örgütsel adalet” ölçeğinin dağıtımsal adalet alt boyutunun Cronbach’s Alpha katsayısı. 88, işlemsel adalet alt boyutunun. 94, etkileşimsel adalet alt boyutunun. 85 ve genelde ise. 95 olarak bulunmuştur. Sonuçlar daha önceki uygulama sonuçlarına göre düşük olmasına rağmen oldukça yüksektir.

3.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ)

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ölçmek için; 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uzun formu 100, kısa formu ise 20 maddelik sorulardan oluşmaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Baycan tarafından (1985) Türkçe’ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı. 77 olarak bulunmuştur.

Özdayı (1990) tarafından "Resmi ve Özel Liselerde çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" adlı araştırma için ölçek 1134 lise

öğretmenine uygulamış ve bu araştırmada ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha .87 olarak bulunmuştur.

Dünyada birçok araştırmacı tarafından uygulanan bu ölçek Türkiye’de de birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Karakuş (2008)’in yapmış olduğu “İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yerliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumlarına Etkisi” adlı araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .78 olarak bulunmuştur. Eves (2008) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin tümü için güvenirlik hesaplamada Alfa güvenirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır.

“Minnesota İş Doyum Ölçeği(MSQ) Frederick Hersberg’in Çift Etmen Kuramına dayanmaktadır. Ölçek içsel ve dışsal doyum olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. İçsel doyum boyutunda; yaratıcılık, başarı, sorumluluk, bağımsız olma, etik değerler, yükselme, tanınma ve takdir edilme gibi işin içsel niteliğiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Dışsal doyum boyutunda ise, denetim şekli, yönetici, çalışma koşulları, ücret, kurum politikası ve yönetimi, çalışma şartları ve astlarla ilişkiler gibi işin çevresiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır.

İç Faktörler

1. Faaliyet (meşguliyet): Her zaman meşgul olması
2. Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı
3. Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme
4. Sosyal statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı
7. Ahlaki Değerler (Vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma
9. Kendi kendine bir şeyler yapabilme: Diğer insanlara yardım edebilme şansı
10. Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı
11. Yeteneklerini Kullanma: Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı
15. Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı
18. Tanınma: Bir meslekte çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi

19. Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi

20. Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı

Dış Faktörler

5. Yönetici İnsan İlişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları

6. Yönetici ve Teknik: Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği

8. Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması

12. Şirket Politikası ve Pratiği: Şirket politikasının pratikteki uygulanışı

13. Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler

14. İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı

16. Çalışma Şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu

17. Çalışma Arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları

(Gürbüz, 2008, s. 82-83).

Minnesota iş doyum ölçeğini yorumlamak için persantil puanlar kullanılmaktadır. Bu ölçekteki puanlar;

Hiç memnun değilim: 1 puan

Memnun değilim: 2 puan

Kararsızım: 3 puan

Memnunum: 4 puan

Çok memnunum: 5 puan

olarak değerlendirilmektedir.

Puanlar 1-5 arası değerlerin toplamı alınarak hesaplanmakta ve üç şekilde değerlendirilmektedir: düşük (≤ 25), normal veya orta (26-74) ve yüksek iş tatmini (> 75) (Teltik, 2009, s. 70).

Araştırmacı tarafından uygulama öncesinde yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo-8'deki gibidir.

Tablo-8 Minnesota İş doyum Ölçeği (MSQ) Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

Ölçek ve Boyutlar	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı	İlgili Soru Numaraları
İçsel Doyum	.86	1,2,3,4,11,10,15,18,19,20
Dışsal Doyum	.81	5,6,8,12,13,14,16,17
Genel Doyum	.91	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Yapılan güvenirlilik çalışması sonucunda Tablo-8’de görüldüğü gibi içsel doyum alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı. 86, dışsal doyum alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı. 81, ölçeğin genelinde ise Cronbach Alpha katsayısı. 91 olarak bulunmuştur. Daha önceki araştırmalarda yapılan güvenirlilik çalışmalarında olduğu gibi ölçeğin genel ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları oldukça yüksektir.

3.5. Ölçme Araçlarının Uygulanması

Ölçme araçları uygulanmadan önce gerekli izinler alınmış ve daha sonra uygulamaya geçilmiştir. Ölçe araçlarından elde edilecek verilerin daha güvenilir olması amacıyla ölçekler araştırmacı tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlere gerekli açıklamaları yaptıktan sonra elden doldurtmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmada örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS 17 programına aktarılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma,

anova, t testi, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal – Wallis Testi, Tukey HSD testi, regresyon analizi ve korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

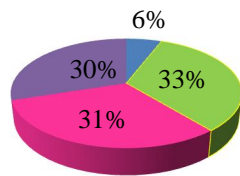
Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiş, araştırma problemleriyle ilgili istatistiksel bulgular tablolar halinde sunulmuş ve problemle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sosyo-Demografik Dağılımları

Yaş

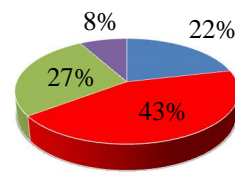
Şekil-10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

■ (21-30) yaş ■ (31-40) yaş
■ (41-50) yaş ■ (51 yaş ve üzeri)



Şekil-11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılımı

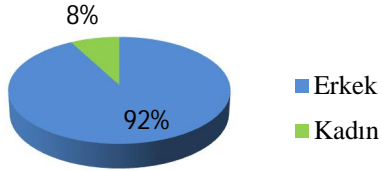
■ (21-30) yaş ■ (31-40) yaş
■ (41-50) yaş ■ (51 yaş ve üzeri)



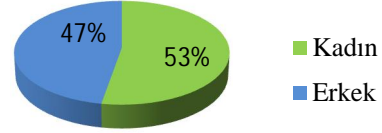
Araştırmaya katılan yöneticilerin %6'sı (21-30) yaş grubu(15), %33'ü (31-40) yaş grubu(84), %31'i (41-50) yaş grubu(79) ve %30'u (51 yaş ve üzeri) yaş grubu(76) yöneticilerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin ise %22'si (21-30) yaş grubu(116), %43'ü (31-40) yaş grubu(235), %27'si yaş grubu(147), %8'i (51 yaş ve üzeri) yaş grubu(44) öğretmenlerden oluşmaktadır.

Cinsiyet

Şekil-12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı



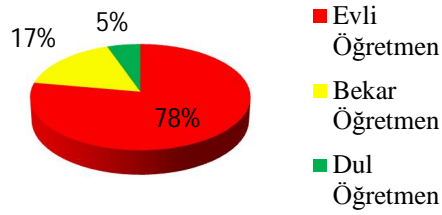
Şekil-13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı



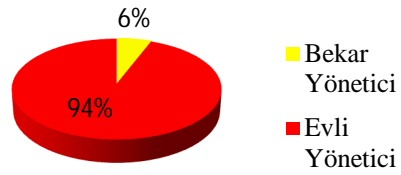
Örnekleme alınan yöneticilerin %92'si erkek(234), %8'i ise kadındır. Öğretmenlerin ise %53'ü kadinken(286), %47'si erkek(256)'tir.

Medeni Durum

Şekil-15. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



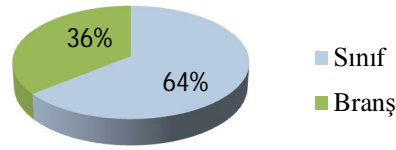
Şekil-14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



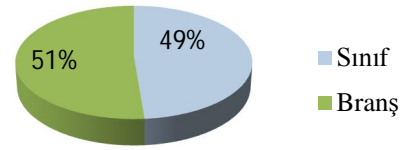
Medeni durumlarına göre örneklem grubundaki yöneticilerin %6'sı bekar(15), %94'ü evli(239)'dir. Öğretmenlerin ise %78'i evli(448), %17'si bekâr(97), %5'i dul(31) öğretmenlerdir.

Branş

Şekil-16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşlara Göre Dağılımı



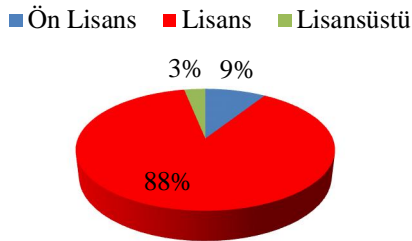
Şekil-17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlara Göre Dağılımı



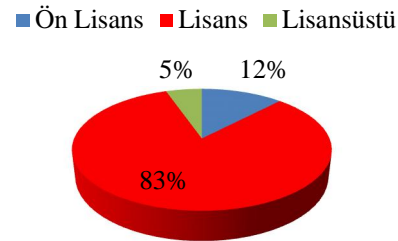
Okul yöneticilerinin %65'i sınıf öğretmeni(163), %35'i diğer branşlardandır(91). Örneklem grubundaki öğretmenlerin %49'u sınıf öğretmeni(264), %51'i ise diğer branşlardan(278) oluşmaktadır.

Öğrenim Durumu

Şekil-18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



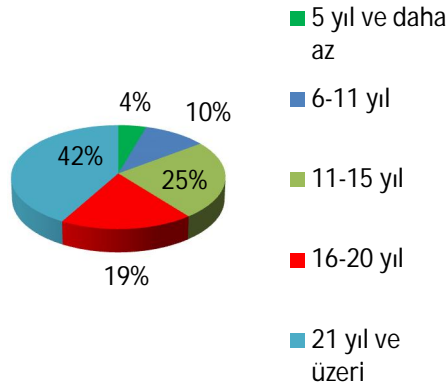
Şekil-19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



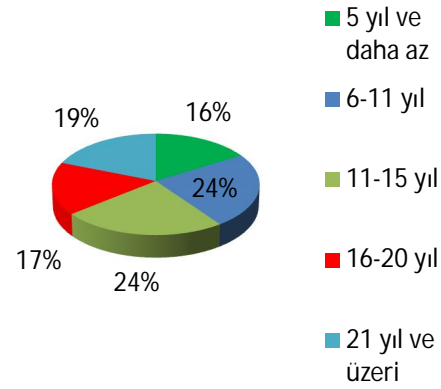
Araştırmaya katılan yöneticilerin %9'u ön lisans(23), %88'i lisans(223), %3'ü lisansüstü(8) öğrenime sahiptir. Öğretmenlerin ise %12'si ön lisans(66), %83'ü lisans(447), %5'i lisansüstü(29) öğrenime sahiptir.

Hizmet Süresi

Şekil-20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı



Şekil-21. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan yöneticilerin %4'ü (5 yıl ve daha az), %16'sı (6-11) yıl, %21'i (11-15) yıl, %19'u (16-20) yıl ve %40'ı 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Öğretmenlerin ise %16'sı (5 yıl ve daha az), %23'ü (6-11) yıl, %25'i (11-15) yıl, %17'si (16-20) yıl, %19'u 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahiptir.

4.2.1. İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algıları nedir?

Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo-9'da sunulmuştur.

Tablo-9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adaletle İlişkin Algıları

Alt Boyut	Yönetici		Öğretmen	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Dağıtımsal	3,91	0,885	3,54	0,87
İşlemsel (Prosedürel)	3,84	0,929	3,55	0,85
Etkileşimsel	3,93	0,909	3,77	0,89
Genel Adalet	3,88	0,872	3,59	0,8

Tablo-9 incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının ($\bar{X}= 3,88$) puanla yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin okul içerisindeki kendi uygulamalarını adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Okul yöneticileri dağıtımsal adalet boyutundan ($\bar{X}=3,91$), işlemsel adalet boyutundan ($\bar{X}=3,84$), etkileşimsel adalet boyutundan ($\bar{X}=3,93$) puan almışlardır. Okul yöneticileri dağıtımsal adalet boyutundaki “Okul yöneticilerimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığımı düşünüyorum.” ($\bar{X}=4,17$) yargı maddesine ilişkin algıları en yüksek iken; yine dağıtımsal adalet boyutundaki “Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.” ($\bar{X}=3,72$) yargı maddesine ilişkin algıları en düşüktür. Bu durumda okul yöneticilerinin kişiler arası ilişkilerde kendilerini daha adil değerlendirdiklerini, yasa ve yönetmeliklerin tarafsız uygulanmasında, kararlara katılımı sağlamada ve alınan kararların paylaşımında yani işlemsel adalet boyutunda diğer boyutlara göre yapmış oldukları uygulamaları daha az adil olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin genel adalet algıları ($\bar{X}= 3,59$) puanla genel olarak yüksek olmakla birlikte okul yöneticilerine göre daha düşüktür. Bu sonuç eğitim alanında Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarla tutarlık göstermektedir. Kazancı (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Sitilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet

Algıları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ($\bar{X}= 3,78$) puanla yüksek düzeyde bulmuştur.

Titrek (2009a) tarafından yapılan “okul türlerine göre okullardaki örgütsel adalalet algıları” adlı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yüksek ve diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Polat (2007) öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları ortalamasını ($\bar{X}=3,66$), Yılmaz ve Altinkurt (2010) öğretmenlerin adalet algılarını ($\bar{X}=3,89$) olarak, Atalay (2005) ise öğretmenlerin adalet algılarını ($\bar{X}=3,62$) olarak bulmuştur. Bu durumda ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin uygulamalarını yüksek düzeyde adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Alt boyutlarda ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dağıtımsal adalet boyutunda ($\bar{X}= 3,54$) puanla en düşük düzeyde, etkileşimsel adalet boyutunda ($\bar{X}=3,77$) puanla en yüksek düzeyde ve işlemsel adalet boyutunda ($\bar{X}=3,55$) puan olduğu görülmektedir. Selekler (2007) “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” adlı çalışmada da ($\bar{X}= 4,46$) ortalamayla en yüksek puanı “etkileşimsel adalet” alt boyutu almıştır. Polat (2007)’in çalışmasında da ($\bar{X}= 3,91$) benzer sonuç çıkmıştır. Bu durumda genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin kendilerine saygılı davrandıklarını, karar verirken yasal haklarını göz önüne aldıklarını ve kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurdıklarına ilişkin yüksek düzeyde adil algılara sahip olduklarını söylemek mümkündür. Öğretmen ve yöneticilerin alt boyutlara ilişkin puanları karşılaştırıldığında her ikisi de etkileşimsel adalet alt boyutunda en yüksek puanlara sahipken en düşük puan öğretmenlerde dağıtımsal adalet boyutunda, yöneticilerde ise işlemsel adalet alt boyutundadır.

Öğretmenlerin “Okul yöneticilerimiz, bizimle ilgili karar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.”, Okul yöneticilerimiz, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.”, Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri

branş arkadaşlarıma(zümre öğretmenlerine)adil olarak dağıtmaktadır.” maddelerine (\bar{X} =3,79) ortalamayla en yüksek puanı vermişlerdir. Yılmaz ve Altinkurt(2010)’un çalışmasında da en yüksek puanı “okul yöneticileri öğretmenlere saygılı ve onurlu davranır” ifadesi almıştır.

İlköğretim okulları öğretmenlerinin ödüllendirilmesinde geçerli kriterlerin, sağlıklı bir şekilde işleyen ödüllendirme sisteminin olduğunu söylemek zordur. Böyle bir sistemin yokluğunda gerek öğretmenlerin sözle takdir edilmesinde, gerek maddi kaynakların dağıtımında gerekse de ödüllendirilecek öğretmenlerin teklifinde okul yöneticileri yansız davranamayabilmektedir. Okul yöneticileri böylesi bir durumda tercihlerini yaparken adil dağıtım ölçütü olarak öğretmenlerin performanslarını göz önüne almak yerine ölçüt olarak ya kıdemi göz önüne alıp diğer öğretmenleri küstürmemeye çalışmakta ya da kendi arkadaşlarına, aynı sendikadan olan öğretmenlere taraflı davranabilmektedir. Titrek (2010), “Okullarda Görev Yapanların Sosyo-Kültürel Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet Algısının Coğrafi Bölgeye İlişkin Değişimi” adlı araştırmasında politik görüş olarak yöneticilere yakın olan okul çalışanlarının yöneticilerle ve okul çalışanlarıyla ilişkiler boyutunda yüksek adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

54.2.2 İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

İlköğretim okulu yöneticilerini ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t-testi ile sınınmıştır. Bu probleme ilişkin t-testi sonuçları Tablo-10’da verilmiştir.

Tablo–10. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
Dağıtımsal	(1)Yönetici	254	23,51	5,31	794	-4,783	,000
	(2)Öğretmen	542	21,25	5,22			
İşlemsel	(1)Yönetici	254	34,58	8,36	794	-3,714	,000
	(2)Öğretmen	542	31,95	7,70			
Etkileşimsel	(1)Yönetici	254	15,72	3,63	794	-1,896	,058
	(2)Öğretmen	542	15,11	3,56			

(P<.05)

Tablo–10 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin $p < .05$ düzeyinde dağıtımsal adalet boyutunda $t(794) = 4,783$, $p = ,00 < .05$ ve işlemsel adalet boyutunda $t(794) = 3,714$, $p = 00 < .05$ adalet algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte yüksek derece farklılığın olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet boyutunda okul yöneticileri ($\bar{X} = 23,51$) öğretmenlerden ($\bar{X} = 21,25$) daha yüksek bir adalet algısına sahiptir. Dağıtımsal adalet boyutunda olduğu gibi işlemsel adalet boyutunda da okul yöneticileri ($\bar{X} = 34,58$) öğretmenlerden ($\bar{X} = 31,95$) daha yüksek bir adalet algısına sahiptir.

Titrek (2009)'un tüm okul çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yöneticiler ile ilişkiler boyutunda okul yöneticilerinin diğer çalışanlara göre anlamlı ve yüksek düzeyde bir adalet algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin adalet algıları arasındaki bu anlamlı farklılıklar farklı sebeplere dayandırılabilir. Adalet kavramı göreceli bir kavram olduğu için uygulamalar kimilerine göre adil olarak değerlendirilirken kimilerine göre adil olarak değerlendirilmeyebilir. İkincisi adaletin dağıtıcısı konumunda bulunan okul yöneticilerinin kendi uygulamalarını bu uygulamalardan etkilenen öğretmenlerden daha

adil değerlendirmeleri olasıdır. Son olarak adaletin ölçütü olarak neyin referans alındığıdır. Bireyler adalete ilişkin yargıya varırken sadece kendi elde ettikleri kazancı göz önünde bulundururken, diğer bireylerin elde ettikleriyle kendi elde ettiklerini kıyaslayarak da bir yargıya varabilmektedirler.

Etkileşimsel adalet boyutundaki fark anlamlı olmamakla birlikte bu boyutta da yöneticiler ($\bar{X}= 15,72$) öğretmenlerden ($\bar{X}= 15,11$) daha yüksek bir adalet algısına sahiptir. Sonuç olarak adaletin dağıtıcısı konumunda bulunan yöneticilerin kendi uygulamalarını adil olarak değerlendirdikleri; ancak öğretmenlerin bu uygulamaları yöneticiler kadar adil değerlendirmedikleri söylenebilir.

4.2.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

a) İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin yaşlarına göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo-11. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
Dağıtımsal	1)21-30	15	22,00	65,60	11,44	0,010	3	2-3,3-4
	2)31-40	84	22,32	70,45				
	3)41-50	79	25,28	96,42				
	4)51 ve üzeri	76	23,23	70,62				

İşlemsel	1)21-30	15	31,00	64,70	10,38	0,016	3	2-3,3-4
	2)31-40	84	33,75	73,89				
	3)41-50	79	37,00	95,18				
	4)51 ve üzeri	76	33,41	67,84				
Etkileşimsel	1)21-30	15	17,00	105,80	10,51	0,015	3	2-3,3-4
	2)31-40	84	15,26	73,76				
	3)41-50	79	16,71	92,18				
	4)51 ve üzeri	76	15,08	66,73				

(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkeni Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin; dağıtımsal adalet algıları(X^2 (sd=3,N=254), p=0,010<.05), işlemsel adalet algıları (X^2 (sd=3,N=254),p=0,016<.05) ve etkileşimsel adalet algıları X^2 (sd=3,N=254),p=0,015<.05); yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla grupların Manny-Whitney U testi ile kombinasyonlarına bakıldığında dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet boyutlarında okul yöneticilerinin (31-40) ile (41-50) ve (41-50) ile (51 ve üzeri) yaş gurupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre (41-50) yaş gurubundaki okul yöneticilerinin(\bar{X} =25,28) (31-40) yaş gurubu (\bar{X} =22,32) ve (51 ve üzeri) yaş gurubundaki (\bar{X} =23,23) okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde dağıtımsal adalet algısına sahip olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle (41-50) yaş gurubundaki okul yöneticileri (31-40), (51 ve üzeri) yaş gurubundaki okul yöneticilerine göre dağıtımsal adalet boyutunda yöneticilerin okul içerisinde yapmış oldukları uygulamaları daha adil olarak değerlendirmektedir.

İşlemsel adalet boyutunda da yine anlamlı farklılıklar aynı gruplar arasındadır. (41-50) yaş gurubundaki okul yöneticileri (\bar{X} =37,00), (31-40) yaş gurubundaki okul yöneticilerine (\bar{X} =33,75) ve (51 ve üzeri) yaş gurubundaki okul yöneticilerine (\bar{X} =33,41) göre işlemsel adalet boyutunda daha yüksek adalet algısına sahiptirler. Yani (41-50) yaş gurubundaki okul yöneticileri işlemsel adaleti etkilediği düşünülen okul içi uygulamalarda yöneticileri diğer gruplara göre daha adil olarak değerlendirmektedirler. Etkileşimsel adalet boyutunda da farklılıklar aynı gruplar arasındadır. (41-50) yaş

grubundaki yöneticiler ($\bar{X}=105,80$), (31-40) yaş grubu($\bar{X}=73,76$) ve (51 ve üzeri) ($\bar{X}=66,78$) yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde adalet algısına sahiptirler.

Araştırma sonuçlarına göre (41-50) yaş grubu yöneticiler (31-40) ve(51 ve üzeri) yaş grubu yöneticilerine göre okul içerisindeki yönetici uygulamalarını daha adil olarak değerlendirmektedirler. Bu durum, (41-50) yaş grubundaki yöneticilerin orta düzeyde bir tecrübe kazanmalarıyla birlikte kendi uygulamalarını doğru veya adil olarak görme eğilimleri içerisinde girmelerine, göreve yeni başlayan ve daha tecrübeli yöneticilerin ise kendi uygulamaları dışında değerlendirmede bulunabilmelerine bağlanabilir.

b) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-12’de sunulmuştur.

Tablo-12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Dağıtımsal	(1)Erkek	234	23,20	76,28	10374	1058	,107
	(2)Kadın	20	25,60	93,60	1872		
İşlemsel	(1)Erkek	234	34,32	77,50	10540	1224	,469
	(2)Kadın	20	36,35	85,30	1706		
Etkileşimsel	(1)Erkek	234	15,66	77,94	10600	1284	,682
	(2)Kadın	20	16,15	82,28	1645		

(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi

sonuçlarına göre $P < .05$ düzeyinde erkek ve kadın yöneticilerin adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

c) İlköğretim okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Medeni Durumlarına Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-13'te sunulmuştur.

Tablo-13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Dağıtımsal	(1)Evli	239	23,35	77,33	10904	893	,319
	(2)Bekar	15	25,00	89,47	1342		
İşlemsel	(1)Evli	239	34,23	76,60	10800	789	,105
	(2)Bekar	15	37,86	96,40	1446		
Etkileşimsel	(1)Evli	239	15,66	77,94	10990	979	,629
	(2)Bekar	15	16,26	83,73	1256		

($P < .05$)

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algılarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

d) İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-14'te verilmiştir.

Tablo-14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Branşlara Göre T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
Dağıtımsal	(1)Sınıf	163	23,53	4,87	252	0,54	,957
	(2)Branş	91	23,48	6,06			
İşlemsel	(1)Sınıf	163	33,94	8,29	252	1,286	,200
	(2)Branş	91	35,73	8,43			
Etkileşimsel	(1)Sınıf	163	15,44	3,55	252	1,308	,193
	(2)Branş	91	16,23	3,76			

(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre yöneticilerin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algılarında $p<0.5$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin adalet algılarının branşlarına göre farklılaşmadığını, her bir alt boyutta yöneticilerin benzer algı düzeylerine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

e) İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-15'de sunulmuştur.

Tablo-15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
Dağıtımsal	(1)Ön Lisans	23	24,17	77,37	0,40	,980	2	-
	(2)Lisans	223	23,39	78,55				
	(3)Lisansüstü	8	23,50	81,00				
İşlemsel	(1)Ön Lisans	23	33,30	66,74	1,851	,396	2	-
	(2)Lisans	223	34,80	80,61				
	(3)Lisansüstü	8	34,87	79,38				
Etkileşimsel	(1)Ön Lisans	23	15,17	68,76	1,311	,519	2	-
	(2)Lisans	223	15,81	80,17				
	(3)Lisansüstü	8	15,87	80,44				

(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre yöneticilerin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algıları öğrenim durumlarına göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aritmetik ortalamalar dağıtımsal adalet (ön lisans $\bar{X}=24,17$; lisans $\bar{X}=23,39$; lisansüstü $\bar{X}=23,50$), işlemsel adalet (ön lisans $\bar{X}=33,30$; lisans $\bar{X}=34,80$; lisans üstü $\bar{X}=34,80$) ve etkileşimsel adalet (ön lisans $\bar{X}=15,17$; lisans $\bar{X}=15,81$; lisans üstü $\bar{X}=15,87$) alt boyutlarında birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığını, her bir alt boyutta benzer algı düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

f) İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algıları hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-16'de sunulmuştur.

Tablo-16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Kruskal-Wallis Sonuçları

Boyutlar	Hizmet Süreleri	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
Dağıtımsal	(1)5 yıl ve daha az	11	19,00	37,67	13,203	,010	4	2-4
	(2)6-11 yıl arası	25	19,71	50,17				
	(3)11-15 yıl arası	60	24,61	88,10				
	(4)16-20 yıl arası	46	23,19	81,60				
	(5)20 yıl ve yukarı	102	24,40	82,81				
İşlemsel	(1)5 yıl ve daha az	11	33,66	54,50	16,204	0,03	4	2-4
	(2)6-11 yıl arası	25	28,52	47,02				
	(3)11-15 yıl arası	60	37,58	94,01				
	(4)16-20 yıl arası	46	34,50	87,37				
	(5)20 yıl ve yukarı	102	35,00	78,15				
Etkileşimsel	(1)5 yıl ve daha az	11	16,33	80,67	4,637	,327	4	
	(2)6-11 yıl arası	25	13,57	63,29				
	(3)11-15 yıl arası	60	16,55	84,82				
	(4)16-20 yıl arası	46	16,11	88,27				
	(5)20 yıl ve yukarı	102	15,79	76,33				

(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre yöneticilerin örgütsel adalet algıları dağıtımsal adalet (X^2 (sd=4, n=254)=13,203, p=0,10<.05) ve işlemsel adalet (X^2 (sd=4, n=254)=16,204, p=0,03<.05) alt boyutlarında hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ise yöneticilerin adalet algıları hizmet sürelerine göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Dağıtımsal adalet alt boyutunda anlamlı farklılık (6-11) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler($\bar{X}=19,71$) ile (16-20) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler($\bar{X}=23,19$) arasındadır. Bu sonuçlara göre (16-20) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticilerinin dağıtımsal adalet algılarının (6-11) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticilerden anlamlı derecede yüksek olduğu ve yöneticilerin uygulamalarını daha adil değerlendirdikleri söylenebilir.

İşlemsel adalet alt boyutunda anlamlı farklılık (6-11) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler($\bar{X}=28,52$) ile (16-20) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler($\bar{X}=34,50$) arasındadır. Bu sonuçlara göre (16-20) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticilerin (6-11) yıl hizmet süresine sahip yöneticilere göre işlemsel adalet algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Yöneticiliğin ilk yıllarında genel kurallar çerçevesinde yöneticiler kendi uygulamalarını değerlendirirken daha nesnel olabilirler. Ancak deneyimle birlikte yöneticiler kendi uygulamalarını geliştirmeleri veya genel uygulamaları alışkanlık haline getirip adil değerlendirmede bulunabilirler.

4.2.4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

a) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Yaşlarına Göre Farklaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-17’de sunulmuştur.

Tablo-17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım	Gruplararası	123,722	3	41,241	1,516	,209	-
	Gruplariçi	15562,278	539	27,207			
	Toplam	15686,000	542				
İşlemsel	Gruplararası	195,260	3	65,087	1,097	,350	-
	Gruplariçi	33893,376	539	59,358			
	Toplam	34088,637	542				
Etkileşimsel	Gruplararası	40,012	3	13,337	1,047	,371	-
	Gruplariçi	7284,877	539	12,736			
	Toplam	7324,889	542				

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtım, işlemsel, etkileşimsel adalet algıları $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar Uğurlu (2009)'un araştırma sonuçlarıyla ve Kazancı (2010)'nın araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak ortalamalarda dağıtım, işlemsel adalet alt boyutlarında yaşla orantılı bir artış bulunmaktadır. Bu durumun yaşla birlikte kıdem artmasına ve örgütsel kaynaklardan daha fazla ve öncelikli yararlanmanın sonucu olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ise örgütsel adalet algısı yaşla birlikte artmakta ancak 51 yaş ve üzeri öğretmenlerde tekrar düşmektedir. Bu durumun bu yaş grubu öğretmenlerin okul yöneticilerinden diğer öğretmenlere göre daha saygılı, daha onurlu, daha nazik bir davranış beklentisi içerisinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

b) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t- testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-18’da sunulmuştur.

Tablo-18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlerine Göre t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Dağıtimsal	(1)Erkek	256	21,46	5,54	542	,931	,352
	(2)Kadın	286	21,05	4,92			
İşlemsel	(1)Erkek	256	32,38	7,93	541	1,271	,204
	(2)Kadın	286	31,56	7,48			
Etkileşimsel	(1)Erkek	256	15,19	3,55	542	,558	,577
	(2)Kadın	286	15,03	3,58			

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtimsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algılarında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu sonuçlar Çakır (2009), Uğurlu(209) ve Kazancı (2010)’nın araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak Polat ve Celep (2008) orta öğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır.

Dağıtimsal adalet (erkek $\bar{X}=21,46$; kadın $\bar{X}=21,05$), işlemsel adalet (erkek $\bar{X}=32,38$; kadın $\bar{X}=31,56$) ve etkileşimsel adalet (erkek $\bar{X}=15,19$; kadın $\bar{X}=15,03$) alt boyutlarının tümünde erkekler kadınlara göre daha yüksek bir adalet algısına sahiptir.

c) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla anova testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo-19’da sunulmuştur.

Tablo-19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımsal	Gruplararası	110,407	2	55,203	2,031	,132	-
	Gruplariçi	15575,593	540	27,183			
	Toplam	15686,000	542				
İşlemsel	Gruplararası	41,093	2	55,203	,345	,708	-
	Gruplariçi	34047,544	540	27,183			
	Toplam	34088,637	542				
Etkileşimsel	Gruplararası	55,283	2	55,203	2,179	,114	-
	Gruplariçi	7269,606	540	27,183			
	Toplam	7324,889	542				

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları p<.05 düzeyinde medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Dağıtımsal (evli \bar{X} =21,48; bekar \bar{X} =20,37; dul \bar{X} =20,64), işlemsel (evli \bar{X} =32,07; bekar \bar{X} =31,35; dul \bar{X} =32,06) ve etkileşimsel (evli \bar{X} =15,25; bekar \bar{X} =14,42; dul \bar{X} =15,25) adalet alt boyutlarının tümünde en düşük puanı bekar öğretmenler

almıştır. Bu sonuca göre bekar öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısı ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Titrek (2009), tüm okul çalışanları üzerindeki araştırmasında evli çalışanların daha yüksek adalet algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışken; Karademir (2010), beden eğitimi öğretmenleri üzerindeki çalışmasında medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısının anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalardaki bu farklı sonuçlar, üzerinde çalışılan grupların farklı olmasına bağlanabilir.

d) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı branşlarına göre değişmekte midir?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t- testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-20’de sunulmuştur.

Tablo-20. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Branşlarına Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
Dağıtımsal	(1)Sınıf	264	21,56	4,96	542	1,394	,164
	(2)Branş	278	20,95	5,44			
İşlemsel	(1)Sınıf	264	32,92	7,24	542	2,949	,003
	(2)Branş	278	31,03	8,02			
Etkileşimsel	(1)Sınıf	264	15,60	3,22	542	3,250	,001
	(2)Branş	278	14,64	3,80			

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işlemsel adalet $t(542)= 2,949$, $p=003<.05$, etkileşimsel adalet $t(542)=3,250$, $p=0,01<.05$

alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet alt boyutunda ise branşlara göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=32,92$) adalet algıları branş öğretmenlerine($\bar{X}=31,03$) göre daha yüksektir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda da sınıf öğretmenlerinin($\bar{X}=15,60$) adalet algıları branş öğretmenlerine($\bar{X}=14,64$) göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutunda yönetici uygulamalarını daha adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Kılıçlar (2011) de branşlara göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha düşük bir adalet algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tan (2006) ve Selekler (2007) ise araştırmalarında branşlara göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarındaki bu farklılık çalışma gruplarının farklı olmasına bağlanabilir. Adalet algıya dayandığı için çalışılan her türlü çevresel değişken bireyler üzerinde etkide bulunabilir.

e) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı anova testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-21’de sunulmuştur.

Tablo-21. İlköğretim Okulu Öğretmenlerini Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımsal	Gruplararası	32,829	2	16,414	,601	,549	-
	Gruplarıçi	15653,171	540	27,318			
	Toplam	15686,000	542				
İşlemsel	Gruplararası	276,200	2	138,100	2,336	,098	-
	Gruplarıçi	33812,437	540	59,113			
	Toplam	34088,637	542				
Etkileşimsel	Gruplararası	35,160	2	17,580	1,382	,252	-
	Gruplarıçi	7289,729	540	12,722			
	Toplam	7324,889	542				

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları öğrenim durumlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarında aldıkları puanlar karşılaştırıldığında ön lisans mezunu öğretmenler; dağıtımsal adalet ($\bar{X}=21,84$), işlemsel adalet ($\bar{X}=33,56$), etkileşimsel adalet ($\bar{X}=15,73$) alt boyutlarında en yüksek puanları almışlardır.

Baş ve Şentürk (2011) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada öğrenim durumuna göre etkileşimsel adalet alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü eğitime sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin daha düşük adalet algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre ise etkileşimsel adalet alt boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin (Lisansüstü $\bar{X}=14,8718$; ön lisans \bar{X}

=15,7368) daha düşük adalet algısına sahiptir. Ancak aradaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Kazancı (2010), yapmış olduğu araştırmada öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulmamıştır.

f) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları meslekteki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının meslekteki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-22’de de sunulmuştur.

Tablo-22. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtım	Gruplararası	23,641	4	5,910	,215	,930	-
	Gruplarıçi	15662,359	538	27,430			
	Toplam	15686,000	542				
İşlemsel	Gruplararası	152,343	4	5,910	,640	,634	-
	Gruplarıçi	33936,294	538	27,430			
	Toplam	34088,637	542				
Etkileşimsel	Gruplararası	40,190	4	5,910	,788	,534	-
	Gruplarıçi	7284,699	538	27,430			
	Toplam	7324,889	542				

(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova testi

sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hizmet sürelerine göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar Uğurlu (2009), Baş ve Şentürk (2011)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

4.2.5. İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin İş doyumları ne düzeydedir?

Tablo-23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin İş doyum Puanları

Alt Boyut	Yönetici		Öğretmen	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
İçsel Doyum	3,80	,495	3,40	,599
Dışsal Doyum	3,57	,664	3,37	,709
Gene İş Doyumu	3,71	,524	3,59	,593

Aritmetik ortalamalarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyum puanları ($\bar{X}=3,71=74,2$), öğretmenlerin ise ($\bar{X}=3,59=71,8$) puandır. İş doyum alt boyutlarında ise ilköğretim okulu yöneticilerinin dışsal doyum puanları ($\bar{X}=3,57$), içsel doyum puanları ($\bar{X}=3,80$) olarak hesaplanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ise dışsal doyum puanı ($\bar{X}=3,37$), içsel doyum puanı ($\bar{X}=3,40$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının orta derecenin üstünde öğretmenlerin ise orta derecede olduğu söylenebilir.

Alt boyutlarda hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin içsel doyum puanları dışsal doyum puanlarından daha yüksektir. Bu durum, öğretmenlik mesleğinin ve okul yöneticiliğinin bireylere yüklediği sorumluluğa ve bireylerin başarı duygusunu yüksek düzeyde tatmin etmeye açık çalışma alanları olmasına bağlanabilir.

Okul yöneticilerinin tüm maddelere vermiş olduğu cevaplar karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya sahip üç madde sırasıyla; “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden($\bar{X}=4,15$)”, “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden($\bar{X}=4,12$ ”, “Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden($\bar{X}=4,05$)” maddeleridir. Okul yöneticileri bu maddelere genel olarak “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarını vermişlerdir. Okul yöneticilerinin konumları itibariyle okulun genel işleyişinde söz sahibi olmaları ve buldukları konuma yükledikleri değer bu maddelerde ortalamaların yükselmesini etkilediği düşünülebilir. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden ($\bar{X}=3,17$)”, “Terfi imkânının olması yönünden ($\bar{X}=3,21$)”, “Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden ($\bar{X}=3,37$)” maddeleridir. Okul içi uygulamalarda kanun ve yönetmeliklerin yöneticilere daha serbest bir çalışma koşulları sunmaması, yöneticilik mesleğinde okul yöneticiliğinden sonra ilerleme imkânının olmaması ve yöneticilerin yükledikleri sorumlulukla aldıkları ücret karşılaştırmasının olumsuz algılanması bu maddelerde daha düşük bir ortalamaya yol açtığı söylenebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin tüm maddelere vermiş olduğu puanlar karşılaştırıldığında en yüksek puana sahip maddeler sırasıyla; “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden($\bar{X}=4,19$)”, “Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden($\bar{X}=4,06$)”, “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden ($\bar{X}=4,01$)” maddeleri olmuştur. Öğretmenlik mesleğinin ahlaki değer kodlarına bakıldığında içerisinde fedakârlığı, insan sorumluluğunu ve bireylere yardımcı barındırması hem toplum gözünde hem de öğretmenlerin gözünde mesleğin değerini yükseltmektedir. Böyle bir işi üstlenmelerinin öğretmenlerin bu alanda duydukları doyumunu arttırdığı söylenebilir.

En düşük ortalamaya sahip maddeler ise “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden($\bar{X}=2,80$)”, “Terfi imkânının olması yönünden($\bar{X}=3,08$)”, “Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden($\bar{X}=3,26$)” maddeleri olmuştur. Okul yöneticilerinde olduğu gibi öğretmenler de yükledikleri sorumluluk ve

misyonlarıyla aldıkları ücretleri karşıladıkları sonucunda ücret konusunda doyumсузлук yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin kısmen terfi etmelerini sağlayacak başöğretmenlik, uzman öğretmenlik gibi uygulamaların sağlıklı bir şekilde işletilmemesi bu alanda ortalamaların düşük olmasına sebep olarak gösterilebilir.

Bu alanda yapılan diğer araştırmalarda da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları normal düzeyde bulunmuştur (Izgar, 2008,; Yılmaz ve Murat, 2008; Eves, 2008; Çankaya, 2010).

4.2.6. İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t-testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-24'te sunulmuştur.

Tablo-24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin İş Doyumları t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
İçsel Doyum	(1)Yönetici	254	45,67	5,94	796	1,198	,231
	(2)Öğretmen	542	44,89	7,62			
Dışsal Doyum	(1)Yönetici	254	28,58	5,31	795	3,151	,002
	(2)Öğretmen	542	26,98	5,67			

* (P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin t- testi sonuçlarına göre; ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin iş doyumları arasında içsel doyum alt boyutunda p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmazken dışsal doyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. $t(796)=3,151$, $p=002<.05$. Dışsal doyum alt boyutunda okul yöneticilerinin ($\bar{X}=28,58$) iş doyumları öğretmenlere ($\bar{X}=26,98$) göre daha yüksektir.

Dışsal doyum alt boyutunda okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki anlamlı farklılık yapılan iş karşısında alınan ücrete, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha özgür bir çalışma ortamına sahip olmalarına bağlanabilir. İçsel doyum alt boyutunda da okul yöneticilerinin ($\bar{X}=45,67$) öğretmenlere göre ($\bar{X}=44,89$) daha yüksek bir doyuma sahiptir, ancak bu fark anlamlı bulunmamıştır. İçsel doyum alt boyutunda da yöneticilerin daha yüksek bir doyuma sahip olması, işin vermiş olduğu statüye, kararları uygulama konumunda olmalarına ve daha özgür çalışma şansına sahip olmalarına bağlanabilir.

4.2.7. İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

a) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-25'te sunulmuştur.

Tablo-25. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İş Doyumları Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	1)21-30	15	42,80	59,90	1,39	,707	3	-
	2)31-40	84	45,41	76,35				
	3)41-50	79	46,18	82,62				
	4)51 ve üzeri	76	45,78	78,75				

Dışsal Doyum	1)21-30	15	25,20	38,20	6,04	,110	3	-
	2)31-40	84	27,83	72,71				
	3)41-50	79	29,16	83,36				
	4)51 ve üzeri	76	29,23	83,17				

*(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iş doyumları yaşlarına göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçları bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Cebeci (2006)'nın araştırmasında da yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin iş doyumlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ekinci (2006)'nin araştırmasında ise anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmamıştır, ancak yaşla birlikte iş doyumunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

b) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-26'da sunulmuştur.

Tablo-26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyete Göre İş Doyumları Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
İçsel Doyum	(1)Erkek	234	45,47	76,74	10436,00	1120,00	,202
	(2)Kadın	20	47,05	90,50	1810,00		
Dışsal Doyum	(1)Erkek	234	28,45	76,89	10380,50	1200,50	,423
	(2)Kadın	20	29,45	85,48	1709,50		

*(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyete göre iş doyumları $p < .05$ anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İçsel doyum alt boyutunda (K: $\bar{X}=47,05$, E: $\bar{X}=45,47$) ve dışsal doyum alt boyutunda (K: $\bar{X}=29,45$, E: $\bar{X}=28,45$) kadın yöneticiler daha yüksek bir iş doyumuna sahiptir.

Yılmaz ve Murat (2008) “ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki” adlı araştırmasında cinsiyete göre yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığı, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yüksek bir doyuma sahip olduğu sonucuna ulaşırken, Izgar (2008) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

c) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Mann-Whitney U testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-27’de sunulmuştur.

Tablo-27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
İçsel Doyum	(1)Evli	239	45,64	75,31	10618,50	607,500	,830
	(2)Bekar	15	46,33	78,50	706,50		
Dışsal Doyum	(1)Evli	239	28,49	74,84	10477,00	607,000	,854
	(2)Bekar	15	29,33	77,56	698,00		

*($P < .05$)

İlköğretim okulu yöneticilerinin medeni durumlarına göre iş doyumlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-whitney U testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iş doyumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Dilsiz (2006), Telman ve Ünsal(2004)'ın araştırmalarında da medeni duruma göre iş doyumunun farklılaşmadığı sonuca ulaşılmıştır.

d) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t- testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-28'de sunulmuştur.

Tablo-28. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşlarına Göre İş doyumunu t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
İçsel Doyum	(1)Sınıf	163	45,01	6,31	154	1,896	,06
	(2)Branş	91	46,87	5,04			
Dışsal Doyum	(1)Sınıf	163	27,98	5,45	153	1,855	,06
	(2)Branş	91	29,62	4,93			

*(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan (2005) “ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumları” adlı araştırmasında müdür yardımcılarının branşa göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Eves (2008) de araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

e) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-29'da sunulmuştur.

Tablo-29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İş Doyumu Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	(1)Ön Lisans	23	43,60	64,61	2,740	,254	2	-
	(2)Lisans	223	46,06	81,32				
	(3)Lisansüstü	8	45,62	74,44				
Dışsal Doyum	(1)Ön Lisans	23	27,13	65,04	2,265	,322	2	-
	(2)Lisans	223	28,80	80,29				
	(3)Lisansüstü	8	29,25	79,69				

*(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iş doyumları öğrenim durumlarına göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Her iki alt boyutta da ön lisans mezunu öğretmenlerin (içsel doyum: \bar{X} =29,25, dışsal doyum: \bar{X} =43,60) iş doyumları diğer yöneticilere göre daha düşüktür. Eves (2008) okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır. Ancak lisansüstü eğitime sahip bireylerin daha düşük iş doyumuna sahip olduğu sonucuna varmıştır. Genel olarak diğer araştırmalarda da eğitim durumunun artmasıyla işten elde edilen maddi manevi kazanç beklentisinin artması ve karşılanmaması sonucu, lisansüstü eğitime sahip bireylerin daha düşük iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise en düşük iş doyumuna ön lisans mezunu yöneticilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun lisansüstü eğitim

düzeyinde örnekleme alınan birey sayısından kaynaklandığı söylenebilir. Cebeci (2006) de yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin iş doyumlarında öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır.

f) İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kuruskall-Wallis testi ile sınıanmıştır. Sonuçlar Tablo-30'da sunulmuştur.

Tablo-30. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları Sonuçları

Boyutlar	Hizmet Süreleri	N	\bar{X}	Sıra Ort.	X^2	P	SD	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	(1)5 yıl ve daha az	11	30,33	73,50	7,291	,121	4	-
	(2)6-11 yıl arası	25	26,04	74,74				
	(3)11-15 yıl arası	60	30,50	92,07				
	(4)16-20 yıl arası	46	26,48	60,90				
	(5)20 yıl ve yukarı	102	29,06	79,75				
Dışsal Doyum	(1)5 yıl ve daha az	11	46,33	92,50	10,769	,029	4	2-3,
	(2)6-11 yıl arası	25	45,09	54,90				
	(3)11-15 yıl arası	60	47,97	92,21				
	(4)16-20 yıl arası	46	46,38	68,36				
	(5)20 yıl ve yukarı	102	45,93	80,77				

*(P<.05)

İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumlarının hizmet sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Kruskall-Wallis testi sonuçlarına dışsal doyum alt boyutunda hizmet süresine göre okul yöneticilerinin iş doyumları anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır, X^2 (Sd=4, N=254) =7,291, p=0,29< .05. Anlamlı farklılık (6-11) yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler (\bar{X} =45,09) ile (11-15) yıl arası (\bar{X} =47,97) hizmet süresine sahip yöneticiler arasındadır. Bu sonuçlara göre hizmet süresi

(11-15) yıl olan okul yöneticilerinin dışsal doyum boyutunda hizmet süresi (6-11) yıl olanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu anlamlı farklılıkların mesleğin ilk yıllarında yüksek bir beklentinin varlığıyla duyulan memnuniyete daha sonraki dönemde beklentilerin karşılanmadığından doğan memnuniyetsizliğe ve kıdemle birlikte mesleğin getirdiği saygı, statü, maddi olanaklarla beklentilerin kısmen karşılanmasına bağlanabilir.

Kıdem değişkenine göre yapılan araştırma sonuçlarında farklı bulgulara ulaşılmıştır. Yılmaz ve Murat (2008) 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip deneklerin (\bar{X} =66,02) 6-10 yıl (\bar{X} =70,09), 16-20 yıl (\bar{X} =73,97) ve 21 yıl ve üzeri (\bar{X} =74,58) yöneticilik kıdemine sahip deneklere göre daha az düzeyde iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Izgar (2008) ise 11 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin iş doyum puan ortalamaları 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5.2.8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları yaşlarına cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, öğrenim durumlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

a) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-31'de sunulmuştur.

Tablo-31. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre İş doyumları Anova Sonuçları

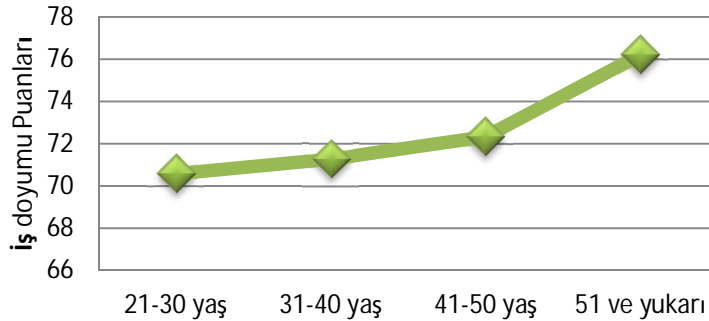
Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	Gruplararası	427,090	3	142,363	2,470	,061	-
	Gruplarıçi	32965,020	539	57,631			
	Toplam	33392,109	542				
Dışsal Doyum	Gruplararası	314,177	3	104,726	3,294	,020	1-4
	Gruplarıçi	18184,683	539	31,791			
	Toplam	18498,859	542				

*(P<.05)

*(1: 21-30; 2: 31-40; 3: 41-50; 4: 51 ve yukarısı yaş aralığı)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumları dışsal doyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir $F(3,539)=3,294$, $p=0,02<.05$. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD sonuçlarına göre (51 ve yukarı) yaş grubundaki öğretmenlerin ($\bar{X}=26,92$) dışsal iş doyumları (21-30) yaş gurubu öğretmenlerden ($\bar{X}=26,01$ anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. İçsel doyum ortalamalarında da yaş ile birlikte öğretmenlerin iş doyumlarının arttığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre daha yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyumlarının diğer gruplara göre iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Ekinci (2006), yapmış olduğu araştırmada yaş ile iş doyumları arasında benzer ilişkiye rastlamıştır.

Şekil-22. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Puanları



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi öğretmenlerin genel iş doyumları yaşlarıyla birlikte artmaktadır. Yaş ile hizmet süresi birlikte düşünüldüğünde hizmet yılının artmasıyla birlikte kazanılan bazı haklar ve öğretmenlerin uzun yıllar sürdürdüğü meslekleriyle özdeşleşmeleri ileri yaşlardaki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olmasını etkileyebilmektedir. Yaş ve iş doyumuna ilişkin farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini-yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır (Demir, 2007, s. 119). Bilir (2007) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarının yaşlarıyla birlikte arttığı sonucuna ulaşmıştır. Tomrukçu (2007)’nin çalışmasında ise öğretmenlerin iş doyumunun 21-30 yaşlarda düşük, 31-40 yaş grubunda yükseldiği, 41-50 yaş aralığında tekrar düştüğü ve daha sonra tekrar yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

b) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-32’de sunulmuştur.

Tablo-32. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumları t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
İçsel Doyum	(1)Erkek	256	44,50	8,01	540	1,133	,258
	(2)Kadın	286	45,22	7,24			
Dışsal Doyum	(1)Erkek	256	26,59	6,14	540	1,544	,123
	(2)Kadın	286	27,32	5,20			

*(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumları p<.05 düzeyinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalamalara bakıldığında içsel doyum(Erkek \bar{X} =44,50; kadın \bar{X} =45,22) ve dışsal doyum (Erkek \bar{X} =26,59; kadın \bar{X} =27,32) alt boyutlarının her ikisinde de kadın öğretmenler erkeklere göre daha yüksek bir iş doyumuna sahiptir.

Bu sonuçlar bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla paraleldir. Canbay (2007), Agaoğlu (20011) araştırmalarında bayan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olmaları, öğretmenlik mesleğinin genel olarak kadın kişiliğine daha uygun olması, erkeklerin iş konusunda yüksek beklentiye sahip olmasıyla açıklanabilir.

c) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği anova testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-33'de sunulmuştur.

Tablo-33. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	Gruplararası	84,419	2	42,210	,726	,484	
	Gruplarıçi	33307,690	540	58,129			
	Toplam	33392,109	542				
Dışsal Doyum	Gruplararası	305,672	2	152,836	4,814	,008	1-2
	Gruplarıçi	18193,187	540	31,751			
	Toplam	18498,859	542				

*(P<.05)

*(1: Evli; 2: Bekar; 3: Dul)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçlarına göre; dışsal doyum alt boyutunda öğretmenlerin medeni duruma göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır $F(2,540) = 4,814$, $p = 0,008 < .05$. anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD sonuçlarına göre evli öğretmenler ($\bar{X} = 27,36$), bekar öğretmenlerden ($\bar{X} = 25,49$) dışsal doyum alt boyutunda anlamlı derece yüksek iş doyumuna sahiptir.

Medeni durum değişkenine göre iş doyumuyla ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Gündüz (2008), yapmış olduğu araştırmada medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamazken, Tüzün (2002) evli olan çalışanların daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

d) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile sınınmıştır. Sonuçlar Tablo-34'te sunulmuştur.

Tablo-34. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre İş Doyumları t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	SD	t	p
İçsel Doyum	(1)Sınıf	264	45,55	7,62	542	2,03	,042
	(2)Branş	278	44,26	7,57			
Dışsal Doyum	(1)Sınıf	264	27,59	27,59	542	2,51	,012
	(2)Branş	278	26,41	26,41			

*(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin branşlarına göre iş doyumlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan t- testi sonuçlarına göre dışsal doyum alt boyutunda $t(542)= 2,51$, $p=,012<.05$ ve içsel doyum alt boyutunda $t(542)= 2,03$, $p=,042<.05$ öğretmenlerin branşlarına göre iş doyumları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dışsal doyum alt boyutunda (Sınıf: $\bar{X}=27,59$; branş: $\bar{X}=26,41$) ve içsel doyum alt boyutunda (Sınıf: $\bar{X}=45,55$; branş $\bar{X}=44,26$) sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek bir iş doyumuna sahiptir.

Literatürde branş değişkeninin iş doyumuna etkisiyle ilgili farklı sonuçlar bulunmaktadır. Bilir (2007), araştırmasında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığına, her iki grubun da orta düzeyde bir iş doyumuna sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Boğa (2010) ise yaptığı araştırmada diğer branşlar lehine anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden daha yüksek bir iş doyumuna sahip olmaları, birinci kademe öğretmenleri olarak başarı duygularını tatmin edebilecek

bir konumda olmalarına, sorumluluk alanlarının branş öğretmenlerine göre daha sınırlı olmasıyla açıklanabilir.

e) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-35'te sunulmuştur.

Tablo-35. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	Gruplararası	287,853	2	143,926	2,491	,084	-
	Gruplarıçi	33104,257	540	57,774			
	Toplam	33392,109	542				
Dışsal Doyum	Gruplararası	108,200	540	54,100	1,686	,186	-
	Gruplarıçi	18390,659	2	32,095			
	Toplam	18498,859	542				

*(P<.05)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan anova testi sonucunda p<.05 düzeyinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

f) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği anova testi ile sınanmıştır. Sonuçlar Tablo-36'da sunulmuştur.

Tablo-36. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	Gruplararası	1274,579	4	318,645	5,665	,000	1-2,,2-5,3-5
	Gruplarıçi	32117,530	538	56,248			
	Toplam	33392,109	542				
Dışsal Doyum	Gruplararası	342,616	4	85,654	2,694	,030	2-5
	Gruplarıçi	18156,243	538	31,797			
	Toplam	18498,859	542				

*(P<.05)

* (1: 5 yıl ve daha az; 2: 6-11 yıl arası; 3: 11-15 yıl arası; 4: 16-20 yıl arası; 5: 21 ve yukarısı)

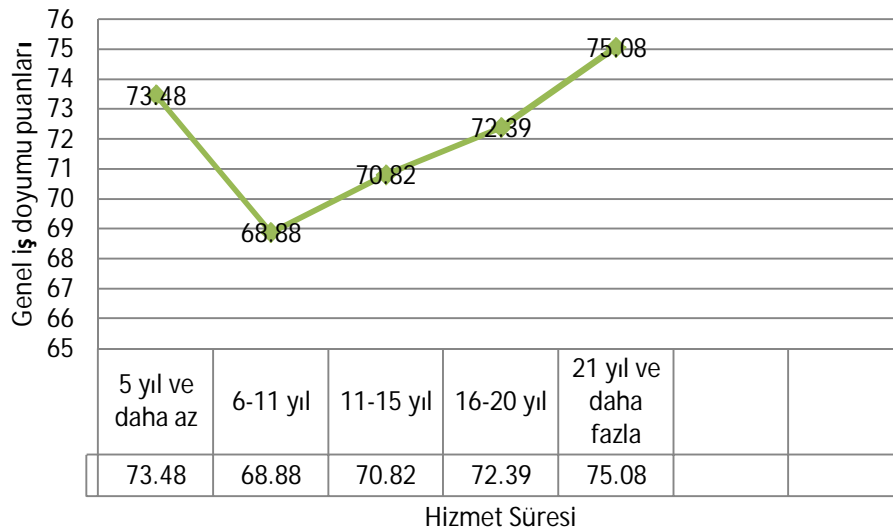
İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova sonuçlarına göre; öğretmenlerin iş doyumları içsel doyum $F(4,538)=5,665$, $p=,000<.05$ ve dışsal doyum $F(4,538)= 2,694$, $p=0,30<.05$ alt boyutlarında hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD sonuçlarına göre İçsel doyum alt boyutunda; (5 yıl ve daha az) hizmet süresine sahip öğretmenlerin($\bar{X}=46,52$) ve (21 yıl ve daha fazla) hizmet süresine sahip öğretmenlerin($\bar{X}=46,82$) (6-11) yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden($\bar{X}=42,97$) ve yine (21 yıl ve daha fazla) hizmet süresine sahip öğretmenlerin($\bar{X}=46,82$), (11-15) yıl hizmete sahip öğretmenlerden($\bar{X}=43,97$) daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

Dışsal doyum alt boyutunda anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD sonuçlarına göre; dışsal doyum alt boyutunda (21 yıl ve daha fazla) hizmet süresine sahip öğretmenlerin($\bar{X}= 28,25$), (6-11) yıl hizmete sahip öğretmenlerden($\bar{X}=25,91$) daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

Hizmet süresine göre içsel ve dışsal doyum alt boyutunun her ikisinde de öğretmenlerin iş doyumlarının ilk yıllarda yüksek olduğu sonraki yıllarda düşen iş doyumunun tekrar arttığı saptanmıştır.

Aşağıdaki grafikte öğretmenlerin hizmet süresine göre iş doyumunu grafiği verilmiştir. Öğretmelerin genel iş doyumlarına bakıldığında içsel ve dışsal doyum alt boyutlarında olduğu gibi doyum puanlarının bir “V” harfi çizdiği görülür.

Şekil-23. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumları



İlköğretim okulu öğretmenlerinin ilk yıllarda yüksek olan iş doyumlarının düşüşe geçip tekrar yükselmesiyle ilgili, mesleklerine yüksek beklentilerle başlayan öğretmenlerin bu beklentilerini yitirmesine ve daha sonraki yıllarda bu durumu kabullenmeleriyle birlikte işlerinin beklentilerinin dışındaki diğer maddi manevi ihtiyaçlarını karşılayan yönleriyle iş doyumlarının yükselişe geçtiği söylenebilir.

4.2.9. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin korelasyon istatistiği Tablo-37’de sunulmuştur.

Tablo-37. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumlarına İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları.

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Yönetici		Öğretmen	
	Genel İş Doyumu		Genel İş Doyumu	
	r	p	r	p
Dağıtımsal Adalet	,204*	,011	,400**	,000
İşlemsel Adalet	,313**	,000	,395**	,000
Etkileşimsel Adalet	,282**	000	,368**	,000

*p< .05

Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010, s. 32).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre p<.05 düzeyinde yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla iş doyumları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin işlemsel adalet algılarıyla iş doyumları arasında orta düzeyde ve diğer adalet türlerine göre daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır (r=,313). Dağıtımsal adalet(r=,204) ve etkileşimsel adalet(r=,282) algılarıyla iş doyumları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin ise dağıtımsal adalet (r=,400), etkileşimsel adalet (r=,368), işlemsel adalet (r=,395) algılarıyla iş doyumları arasında orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında İşlemsel adalet ile dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, işlemsel adaletin iş doyumunu pozitif yönde daha çok etkilediğini saptamıştır. Eker (2006) ise fabrika işçileri üzerinde yaptığı araştırmada etkileşimsel (kişilerarası) adaletin iş doyumuyla daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. bu alanda yapılan araştırmaların bir çoğunda da benzer sonuçlar çıkmıştır (Basım ve Şeşen 2009 ; Lambert vd.(2007; Yürür, 2008).

Colquitt ve ark. (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta analitik incelemelerinde dağıtım adaleti ve işlem adaletinin iş tatmini ile yüksek korelasyona sahip olduklarını bulmuşlardır.

Bu araştırma sonuçlarıyla diğer araştırmalar karşılaştırıldığında benzer sonuçlar çıktığı ancak; örgütsel adalet türlerinin iş doyumuna etki düzeyleri arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Bu araştırmada yöneticilerin işlemsel adalet algılarıyla ve öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla iş doyumları arasında daha yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu farklılığın sebebi olarak araştırma gruplarının farklılığı gösterilebilir. Farklı örgütlerde çalışan bireylerin örgüt içi uygulama alanlarına verdikleri değer ve bunlardan etkilenme düzeyleri farklı olabilmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki farklılık ise bulunulan konumdan kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler daha çok prosedürlere önem verirken öğretmenler elde ettikleri maddi, manevi kazançlara önem verebilmektedir.

4.2.10. İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları iş doyumlarının ne kadarını açıklamaktadır?

Bu alt probleme ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo-38'de sunulmuştur.

Tablo-38. Örgütsel Adaletin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Yönetici							Öğretmen						
	B	St. Hat.	β	t	p	İkili r	Kısmi r	B	St. Hat.	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	62,257	3,771		16,243	,000	-	-	47,760	2,213	-	21,582	,000	-	-
Dağıtımsal Adalet	,579	,312	,294	1,859	,065	,204	-,150	,517	,147	,215	3,521	,000	,401	,146
İşlemsel Adalet	,632	,253	,504	2,499	,014	,313	,199	,245	,115	,151	2,129	,034	,395	,089
Etkileşimsel Adalet	,210	,491	,073	,428	,669	,282	,035	,351	,220	,100	1,592	,112	,368	,066
R= 0,343 R ² = 0,118							R= 0,428 R ² = 0,183							
F(3,251)= p= ,000							F(3,539)= 42,564 p= ,000							

*(P<.05)

Tablo-38 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin adalet türlerine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (R=0,343, R²=0,118, p<.05). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet türlerine ilişkin algıları iş doyumlarının sadece %11'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte işlemsel adalet(p=,014<.05) istatistiksel açıdan modele anlamlı bir katkı sağlarken dağıtımsal adalet(p=,065>.05) ve etkileşimsel adalet(p=,669>.05) modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır. Yöneticilerin iş doyumlarının işlemsel adalet algılarından daha çok etkilendiği söylenebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin adalet türlerine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında da anlamlı bir ilişki görülmektedir (R=0,428, R²=0,183, p<.05). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet türlerine ilişkin algıları iş doyumlarının %18'ini açıklamaktadır. Dağıtımsal adalet(p=,000<.05) ve işlemsel adalet(p=,034<.05) modele anlamlı bir katkı sağlarken etkileşimsel adalet (p=,112>.05) anlamlı bir katkı sağlamamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumlarına en büyük etkiyi dağıtımsal adalet algıları yapmaktadır.

Bu alanda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Eker (2006) yapmış olduğu araştırmada örgütsel adalet boyutlarından kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Araştırma bulguları dağıtım adaleti algılarının iş doyumunu üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Ancak, kişiler arası adalet algılarının iş doyumunu üzerindeki etkisi dağıtım adaletinin etkisinden daha yüksek çıkmıştır. Yurtdışı araştırmaların birçoğunda da dağıtımsal adalet algılarının iş doyumunu üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cropanzano vd., 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992).

Söyük (2007), araştırmasında çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilediği, bu değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görelİ önem sırasının sırasıyla, etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yavuz (2010) ise araştırmasında dağıtımsal adaletin iş doyumunu daha çok etkilediğini saptamıştır.

Karaköse vd., (2009) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, adalet alt boyutlarının iş doyumunu alt boyutlarına etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve örgütsel adalet boyutlarının (amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler) iş doyumunu boyutlarından i doyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı diğer alt boyutların tümünde ise anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet alt boyutlarının iş doyumunu üzerine etkisine yönelik araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasının sebebi olarak araştırma yapılan sektörlerin farklılığı, araştırma grubunun sosyo-kültürel farklılıkları ve bireylerin işin değer verdiği yönlerinin farklılığı gösterilebilir.

Bu araştırmada örgütsel adalet algısının yönetici ve öğretmenler üzerindeki etkisi karşılaştırıldığında; adalet algısı iş doyumunu öğretmenler üzerinde daha yüksek düzeyde açıklamaktadır. Bunun sebebi olarak uygulayıcı konumunda bulunan yöneticilerin kendi uygulamalarından daha az düzeyde etkilenmeleri, kontrol ve müdahale etme şansı daha az olan öğretmenlerin uygulamalardan doğrudan olumlu veya olumsuz etkilenmeleri gösterilebilir. Nitekim Özgan ve Bozbayındır (2011)

çalışmalarında yöneticilerin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıkları; yöneticilerin ödüllendirme, ders programı, karar alma sürecine katılma, görevlendirme, kurallar ve cezalar, nöbet yerleri, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu vermede adil olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Adil olmayan bu uygulamalar karşısında öğretmenlerin işlerinden daha az doyum sağlamaları ya da adil uygulamalar karşısında daha yüksek iş doyumuna sahip olmaları olasıdır.

Okul yöneticilerinin iş doyumlarına en büyük görelî etkiyi işlemsel adalet algıları yapmaktadır. Bu durumda karar alma sürecinde çalışanlara adil bir şekilde söz hakkı verip vermeme, uygulamaları(kanun, tüzük, yönetmelik) yansız bir şekilde yapılıp yapılmaması gibi söz konusu durumların yöneticilerin iş doyumları üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumlarına en büyük görelî etkiyi ise dağıtımsal adalet algıları yapmaktadır. Bu durumda okul içi görevlerin, ödüllerin, derslerin adil dağıtılıp dağıtılmamasının ve kararların tarafsız bir şekilde alınıp alınmamasının öğretmenlerin iş doyumları üzerinde daha yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarına, eğitim örgütleri içerisindeki uygulayıcılara ve bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuç

Bu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarıyla ilgili elde edilen bulgular sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1- İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahiptirler.
- 2- İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde dağıtımsal ve işlemsel adalet algısına sahiptir.
- 3- İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yaşla birlikte artış gösteren örgütsel adalet algısı emeklilik yaşına doğru tekrar düşmektedir.
- 4- İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her iki alt boyutta da 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri 6-11 yıl hizmet süresine sahip okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde adalet algısına sahiptir.

- 5- İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algıları cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- 6- İlköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her iki alt boyutta da sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek bir adalet algısına sahiptir.
- 7- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algıları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- 8- İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin iş doyumları orta düzeydedir.
- 9- İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin iş doyumları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri dışsal doyum alt boyutunda öğretmenlere göre daha yüksek bir iş doyumuna sahiptir.
- 10- İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları dışsal doyum alt boyutunda hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 20 yıl ve yukarısı ile 11-15 yıl hizmet süresine sahip okul yöneticileri 6-11 yıl hizmet süresine sahip okul yöneticilerine göre dışsal doyum alt boyutunda daha yüksek iş doyumuna sahiptir.
- 11- İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- 12- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları dışsal doyum alt boyutunda yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yaşla birlikte öğretmenlerin iş doyumları da artış göstermektedir.
- 13- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları medeni durumlarına göre dışsal doyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre daha yüksek dışsal iş doyumuna sahiptir.
- 14- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları branşlarına göre içsel ve dışsal doyum alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her iki alt boyutta da sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek iş doyumuna sahiptir.
- 15- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları hizmet sürelerine göre içsel ve dışsal doyum alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin yüksek olan iş doyumları ilerleyen yıllarda düşmekte ve hizmet süresi ile birlikte tekrar yükselmekte V harfi çizmektedir.
- 16- İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel ve dışsal iş doyumları cinsiyet, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- 17- İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- 18- İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları iş doyumlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları iş doyumlarının %11'ini, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları iş doyumlarının %18'ini açıklamaktadır.

5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Adalet göreceli bir kavramdır. Nitekim bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okullardaki uygulamaları yöneticiler kadar adil bulmamaktadır. Bu sebeple okul yöneticileri öğretmenlerin adil olarak değerlendirmedikleri uygulamaları tespit etmek ve gerekli önlemleri almak amacıyla bu araştırmaya benzer çalışmaları okullarında yapabilirler.
- Özellikle ödül ve cezaların dağıtımına ilişkin yönetici ve öğretmenler düşük düzeyde adalet algısına sahiptir. Bu durumu düzeltmek amacıyla ödül ve ceza uygulamalarına yönelik kanun ve yönetmeliklerde gerekli düzenlemelere gidilebilir.
- Ek derslerin öğretmenlere dağıtımı veya şube rehberliği gibi konular sınıf öğretmenlerinin adalet algılarında önemli bir etkiye sahip olmazken branş öğretmenleri ek ders probleminden, sorunlu sınıfların rehberliğini almaktan dolayı adaletsiz algılamalar içine girebilmektedir. Bu sebeple okul yöneticileri branş öğretmenlere ek derslerin dağıtımını yaparken ve şube rehber öğretmenlerini belirlerken bireysel ihtiyaçları ve eşitliği göz önüne alabilir.
- Okul yöneticileri daha adil bir okul ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenleri karar alma sürecine katabilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarının daha da yüksek düzeye çıkarılması performanslarında da bir artış sağlayacaktır. Bu amaçla özellikle ücret yönünden düşük düzeyde doyum yaşayan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için ücretlerinde iyileştirmelere gidilebilir.
- Sınıf öğretmenlerine göre daha düşük düzeyde iş doyumunu yaşayan branş öğretmenlerinin doyumsuzluk yaşadığı içsel veya dışsal etmenleri tespit etmek amacıyla okul yöneticileri görüşme veya anket uygulaması yapabilir.

- Örgütsel adalet algısı iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu için yönetici ve öğretmenlerin yüksek örgütsel adalet algısına sahip olmaları iş doyumlarını da arttıracaktır. Bu amaçla MEB okullardaki adil uygulamaları geliştirmek amacıyla yönetmeliklerde öğretmenleri de karar sürecine katacak değişikliğe gidebilir.
- Okullarda adaletin dağıtıcısı konumunda bulunan okul yöneticileri örgütsel adalet ve etkilerine yönelik hizmet içi eğitim veya bilimsel yayınlarla bilgilendirilebilir.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu çalışmada yönetici uygulamalarına dayalı olarak çalışanların örgütsel adalet algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Başka bir çalışmada MEB'in uygulamalarına dayalı olarak yönetici ve öğretmenlerin adalet algıları araştırılabilir.
- Benzer bir çalışma MEB'in değişik kademelerinde çalışanlar üzerinde yapılabilir.
- Öğretmen ve yöneticilerin iş doyumlarını ve örgütsel adalet algılarını etkileyen durumların daha sağlıklı bir şekilde tespit edilmesi amacıyla nitel bir çalışma yapılabilir.
- İlköğretim okullarında mobbing ve örgütsel adaletle ilişkin bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*. (S. Uyan, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Agaoğlu, O. (2011). Bilim ve Sanat Merkezlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi EBE, Ankara.
- Akbar, A.S.; Zainalipour, H.; Mirkamali, A.M. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfactions Among Teachers in Bandar Abbas Middle School, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Akçamete, G.; Kaner, S.; Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksoy, H. (2006). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Alexander, S.; Ruderman, M. (1987), The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 117-198.
- Aliyev, R. (2004). Türiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi EBE, Ankara.

- Aliyeva, S. (2001). Tekstil Sektöründe Bir Araştırma: Hizmet-içi Eğitim Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Üniversitesi, İstanbul.
- Altinkurt, Y.; Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi [Examining the relationship between management by values and organizational justice by secondary school teachers perceptions]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(4), 463-484.
- Ardaha, F. (2010). Hizmet Üretiminde Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin Mesleki Problemleri, Mesleği Algılama Biçimleri ve İş Tatmin Düzeyleri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 101-139.
- Ardıç, K. Baş, T. (2000). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması. Erişim: 23 Ekim 2011.<http://www.iakademi.com>
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- Ataman, G. (2001), *İşletme Yönetimi Temel ve Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, D. (2006). Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem A.

- Aydınlı, H.İ. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 1(149), 62-84. Erişim: 01 Ağustos 2011. <http://www.koopkur.org.tr/pdf/koop/149.pdf>.
- Aytaç, T. (2003). Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?. C. Elma, K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (Uygulamalar ve Sorunlar)* (s. 1-15). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aytaç, F.(2005). Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi İş Doyumlarına İlişkin Algılamaları. Yüksek Lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Balay, R., (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Baloğlu, N.; Karadağ, E.; Çalışkan, N.; Korkmaz, T. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Benlik Algısı İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7(2), 345-358.
- Barling, J; Phillips, M. (1992). Interactional, Formal and Distributive Justice In The Workplace: Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Barsky, A.; Kaplan, S.A. (2007). If You Feel Bad, It's Unfair: a Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 92(1), s, 286-295.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bartol, K.; Martin, D. (1991). *Management*. Newyork: Mc Graw Hill.

Basım, H.; Şeşen, N.H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

Baştürk, F. (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniverstesesi SBE, İstanbul.

Baş, G.; Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29-62.

Baysal, C.,Tekarslan, E.,(1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayın.

Baycan, A.(1985). “An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi SBE, İstanbul.

Berber, A. (2008). Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Bies, R; Shapiro, D. (1988). Voice and Justification: Their İnfluence on Procedural Fairness Judgment. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.

Blanchard, K. (2007). *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek* (F. Uçtum, Çev.). İstanbul: Resital Yayıncılık.

- Bıçakçılar, F. (2002), Liselerin Ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği), yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Bilir, M.E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Boğa, Ç. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE, Samsun.
- Bölüktepe, F.E. (1993). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bull, I. H. F.(2005). The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape. Unpublished Masters Dissertation. Cape Town, University of the Western Cape.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A.
- Canbay, S. (2007). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Denetim Odağı İlişkisi. Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Cebeci, S. (2006). Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.

- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C.; Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium. A meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Coulgitt, J.A; Timothy, A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Cropanzano, R.; Bowen, D.E.; Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çakar, D.; Yıldız, N.S. (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90. Erişim: 12 Haziran 2011, <http://www.e-sosder.com/dergi/28068-090.pdf>
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri. Erişim: 06 Ağustos 2011, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf>
- Çakmak, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olaya Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankaya, İ. (2010). Okul Güvenliğinin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kaygı, Motivasyon ve İş Doymu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çiçek, A. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirtaş, H.; Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. SBE, Gebze.
- Dilsiz, B. (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dinçer, M.A. (26 Kasım 2011). Öğretmenler Gününüz Kutlu Olsun!.*Zaman*.26-27.
- Doğan, N. (2005). İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Ekinci, Y. (2006). İlköğretim Okulu öneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE, Gaziantep.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Erginer, A. (2003). İş Y aşamının Niteliği. C. Elma, K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (Uygulamalar ve Sorunlar) (s.201- 218)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Muğla.
- Eves, S. (2008). Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Tokat.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Folger, R.; Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London: Sage Publications.
- Folger, R; Knovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 :115-130.
- Gergin, B. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Çorum İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1) 11-157. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990b), Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2006). “Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 91(1) 58-69.
- Gülnar, B. (2007). *rgtlerde İletiflim Ve İifl Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Günbayı, İ. (1998). İlköğretim okulu ğretmenlerinin ifl doyumunu (Malatya İli rneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Günbayı, İ. (2000). *rgtlerde İifl Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: zen Yayımcılık.
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında rgtsel İklım İle ğretmenlerin İifl doyumları Arasındaki İlişki (Gaziantep İli rneği), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE, Gaziantep.
- Grsel, M. (2005). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri (Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Grsel, M. (2006). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin eşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Kavramlar, Süreçler ve Uygulamalar)*. Konya Eğitim Kitabevi.
- Gürbüz, Z. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Heller, H.W.; Rex, J. C.;Cline, M. P. (1992). Factors related to teacher job satisfaction and dissatisfaction. *ERS Spectrum*, 10(1), 20-24.
- Hodginson, C. (2008). *Yönetim Ferlsefesi (Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon)* (İ. Anıl, B. Doğan, Çev. (Ed.)), İstanbul: Beta Yayınları.
- Hoy, W.K.; Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi (Teori, Araştırma ve Uygulama)*. (S. Turan Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Irak, D.Y. (2004) Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İşıkhan V. (1993). Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Izgar, H. (2003). İş Doyumu. H. Izgar (Ed.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 125-158). Eğitim Kitabevi: Konya.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Selçuk Üniversitesi *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317 -334.
- İnce, M.; Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi,

- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşbaşı, J.Ö. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Kuramları. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, (5). 107-117.
- Karademir, T. (2010). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Journal of New World Sciences Academy*, 5(2), 88-103.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Karaköse, T.; Altınkurt, Y.; Yılmaz, K. (2009). Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. 5. *Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi sayfa 314-319*, 1-3 Ekim 2009 Edirne.
- Kalleberg, A.L; Karyn A. L.(1983). "Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction." *American Sociological Review* 48(1), 78-90. Earlier version presented at 1982 annual meetings of the American Sociological Association, San Francisco.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Kesici, Ş. (2003). İş Doyumu. H. Izgar (Ed.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 75-124). Eğitim Kitabevi: Konya.

- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Koçak, T. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi EBE Ankara.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyonlarda Davranış. Klasik Modern - Çağdaş Yaklaşımlar ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konovsky M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management*, 26(3), 489–511.
- Korkut, H. (1990). Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu ve Örgütle Özdeşleşmesi. Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası.
- Kutunis, Ö.R; Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir Çalışma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 529-554.
- Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Bazı Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155– 168.
- Lambert, E.G.; Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres. job satisfaction, and organizatioal commitment. *Journal of Criminal Justice*, (35), 664–656.

- Li, A.; Cropanzano, R. (2009). Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787-806.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Millieğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu.
- McFarlin, D. B.; Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Niehof, B.; Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academi of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J.M.; Conlon, D.E.(2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *The International Journal of Conflict Management*, 16(1). 4-29.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özgan, H.; Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.

- Önen, L.; Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini, İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77–96.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. PDREM Yayınları: Ankara.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Etam Matbaa Tesisleri.
- Özmen, Ö. N. T.; Arbak, Y.; Özer, P.S. (2007).“Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.

- Poyraz,K., H.; Çetin, A.S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Şahin, D.N. (2007). Örgütsel Adalet ve Kültür. R. Erdem, C.S. Çukur, (Ed.) *Kültürel Bağlamda Yönetmel Örgütsel Davranış* (183-229). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, I.(1999). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, İzmir.
- Sapancalı, F. (1994). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 22(4), 55-74.
- Saylan, T. (2008). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Schappe, S. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction The Importance of Procedurel and Distributive Justice, *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Seçil, Ö. (2010). Örgütsel Adalet Algısı İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.
- Selekler, Z.O. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.

- Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Shapiro, D.L.; Buttner, E.H ve Barry, B (1994), “Explanations: What Factors Enhanced Their Percieved Adequacy?”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.
- Solmuş, T. (2004). *Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Solomon, L.C.; Tierney, M.L. (1977). Determinants of Job Satisfaction among College Administrators, *The Journal of Higher Education*, 48(4), 412-431.
- Söyükle, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Taminin Üzerine Etkisi ve İstanbul İlinde Çalışan Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sulu, S. (2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Stevens, E., & Wood, G. H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Şimşek, M. Ş.; Akgemici, T.; Çelk, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M.; Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Yüksel Özden (Edt). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (99–145). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Tan, Ç. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(1), 130-139
- Tasnom, S. (2006). Job Satisfaction among Female Teachers: A study on primary schools in Bangladesh. Department of Administration and Organization Theory The University of Bergen, Bergen, Norway
- Taşcıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi Bir Örnek Olay. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Telman, N.; Ünsal, P.(2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Teltik, H. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi EBE, İstanbul.
- Tevrüz, S.; Artan, İ.; Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2),551-573.
- Titrek, O.(2009b). Employees' Organizational Justice Perceptions İn Turkish Schools. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 605-620.
- Titrek, O. (2010). The change of School employees' organizational justice (OJ) perceptions concerning geography according to socio-culture. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 38, 179-197.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92- 107.

- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *The Journal of International Social Research*,6(2).
- Toplu, D. (2010). Örgütsel Adalet Algısının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Töremen, F.; Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tutar, H. (2007). Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), s. 97- 120.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: 4. Akşam Sanat Okulu.
- Tüzün, M. B. (2002). Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İş Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması İçin Bir Ölçek Geliştirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Uğurlu, C. (2009). İlköğretim Oklu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği), Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya.
- Yavuz, S. (2010). Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Yavuz, Y. (2002). Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri. Erişim: 01 Ağustos 2011, <http://kisi.deu.edu.tr/yasar.yavuz/Makale%202.html>

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009) Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö.; Demirel, Y.; Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 11, 83-99.
- Yerlikaya, A. (2008). İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duyular Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE, Muğla.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Anakara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi*, 62(1), 253-278.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P., Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 66(1), 1-10.
Erişim: 25 Temmuz 2011, [http: www.itfdergisi.com/archive.php3](http://www.itfdergisi.com/archive.php3)
- Yılmaz, A; Cihangiroğlu, N. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Çalışanlar İçin Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-215.
- Yılmaz, E.; Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 451-469.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Z.; Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 203-222.

- Yüksel, İ. (2001). Bilgisayar İşletmelerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri İle İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 19 (2), 143-157.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 2008, 295-312.
- Yürür, S. (2009). Örgütsel Adalet. A. Keser, G. Yılmaz, Yürür, S. (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış*. (s. 167-207). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Whisenant, W.; Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organiz Rev*, 9, 157–167.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Adalet Ölçeği İzni



Soner Polat

<spolat@kocaeli.edu.tr> 24 Kasım 2010 12:19 Kime: osman tayyar çelik <otayyar44@gmail.com>
CS_INSTRUCTION_3

[Yanıtla](#) | [Yanıtı tüm alıcılara gönder](#) | [Yönlendir](#) | [Yazdır](#) | [Çöp kutusuna gönder](#) | [Orijinali göster](#)

Ekli belgeyi teinin son sayfalarına koyarsın. İlgili kaynaklara ulaşıp atıfta bulunursun kolay gelsin
Soner

----- Orjinal Mesaj -----

Kimden: osman tayyar çelik <otayyar44@gmail.com>

Tarih: Wednesday, November 24, 2010 0:07

Konu: anket

Kime: Soner Polat <spolat@kocaeli.edu.tr>

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI, ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ” adlı doktora tezinde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ” ni Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Osman Tayyar Çelik’in yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

24.11.2010

İMZA

Yrd. Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERİC: ED507710)

Polat, Soner (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1591-1596 elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.

Ek 2. Kişisel Bilgi Formu

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKETLER ANKET FORMU

Değerli katılımcılar,

Bu anket, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik kişisel bilgi, örgütsel adalet ölçeği ve iş doyum ölçeği formlarından oluşmaktadır. Araştırmanın başarılı olabilmesi için vereceğiniz yanıtların içten ve güvenilir olması esastır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar çerçevesinde, bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. **Ankete isminizin yazılması gerekmektedir.**
Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Osman Tayyar ÇELİK
Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim
Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Programın Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

A) KİŞİSEL ÖZELLİKLERE AİT GENEL TARAMA ANKETİ

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Size uygun olan seçeneği (x) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. YAŞINIZ

- | | |
|----------------|-----------------------|
| a. 21 – 30 () | c. 41 – 50 () |
| b. 31 – 40 () | d. 51 ve yukarısı () |

2. CİNSİYETİNİZ

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Erkek () | b. Kadın () |
|--------------|--------------|

3. MEDENİ DURUMUNUZ

- | | |
|-------------|--|
| a. Evli () | b. Bekar () |
| | c. Boşanmış, dul, eşinden ayrı yaşıyor () |

5. BRANŞINIZ

- | | |
|------------------------|--------------|
| a. sınıf öğretmeni () | b. Branş () |
|------------------------|--------------|

6. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

- | | |
|------------------|-------------------|
| a. Ön Lisans () | c. Lisansüstü () |
| b. Lisans () | d. Doktora () |

7. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| a. 5 yıl ve daha az () | b. 6 – 11 yıl arası () |
| c. 11 – 15 yıl arası () | d. 16 – 20 yıl arası () |
| | e. 21 yıl ve daha yukarısı () |

8. GÖREVİNİZ

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| a. Öğretmen () | b. Müdür Yardımcısı () |
| c. Baş Müdür Yardımcısı () | d. Müdür () |

Ek 3. Minnesota İş Doymu Ölçeği

MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Soru No	Maddeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşim ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					

Ek 4. Örgütsel Adalet Ölçeği

	Maddeler	Kesinlikle kalmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma(zümre öğretmenlerine)adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit olarak dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
6	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
7	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı bir şekilde açıklar.					
8	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdiği kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
9	Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz, verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
11	Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili karar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
12	Okul yöneticilerimiz, aldığı kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararların gerekçelerini açıklar.					
13	Okul yöneticilerimiz, aldığı kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
14	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
15	Okul yöneticilerimiz, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
16	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
17	Okul yöneticilerimiz, okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
18	Okul yöneticilerimiz, bizimle ilgili karar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
19	Okul yöneticilerimiz, okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					

Ek 5. Anket Uygulama İzni

T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.33.00.05.010/

Konu : Araştırma İzni

6617

28 ŞUB 2011

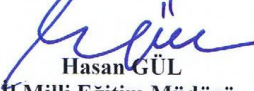
VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 10/02/2011 tarihli ve B.30.2.SEL.0.44.00.00/360-218 sayılı yazısı.

Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Osman Tayyar ÇELİK'in, "İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki" konulu ölçek uygulama çalışmalarını İlimiz, Merkez İlçelerinde (Mezitli, Yenişehir, Toroslar, Akdeniz) bulunan Resmi İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerle uygulaması Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, 24/02/2011 tarihli komisyon kararı ve anket çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Osman Tayyar ÇELİK**'in söz konusu çalışmayı İlimiz, Merkez İlçelerinde (Mezitli, Yenişehir, Toroslar, Akdeniz) bulunan Resmi İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerle uygulaması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Hasan GÜL
İl Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

- 1- Üniv. Yazısı, Anket ve Tez Önerisi (17 Sy.)
- 2- Araş. Değer. Formu (1 Sy.)

OLUR

28.../02/2011

Hüseyin PARLAK
Vali a.
Vali Yardımcısı

	<p>Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü Dumlupınar Mahallesi GMK. Bulvarı, Yenişehir / MERSİN Bilgi İçin :/ Saniye PARLAK / Şef Canan YAŞA / VHKİ Araştırma Planlama İstatistik Hizmetleri Birimi Telefon: 0 (324) 329 14 81- 84 Dahili Tel: 120 Faks: 0 (324) 327 35 18 - 19 E-Posta: mersinmem@meb.gov.tr - istatistik33@hotmail.com Elektronik Ağ: http://mersin.meb.gov.tr</p>		<p>Kağıttest ISO 9001:2008</p>
---	---	---	---



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	O.Tayyar ÇELİK
Doğum Yeri	Malatya
Doğum Tarihi	03.11.1982
Medeni Durum	Bekar
Öğrenim Durumu	
İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Mezunu	
İlgi Alanları	Spor, Araştırma Dergileri, Dini Kitaplar, Müzik
İş Deneyimi	5 yıllık sınıf öğretmenliği
Tel	5354057908
E-Posta	otayyar44@gmail.com
Adres	Mareşal Fevzi Çakmak Yıbo Mut/MERSİN