

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Yasin KARABULUT

İzmir

2018

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Yasin KARABULUT

Danışman
Dr. ÖğrÜyesi Necla FIRAT

İzmir

2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” adlı araştırmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu doğrularım.

29/06/2018



Yasin KARABULUT

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Necla FIRAT

Üye : Prof. Dr. Ali AKSU

Üye : Doç. Dr. Nejat İRA

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

23.7.2018



Prof. Dr. Süha YILMAZ
Enstitü Müdürü V.

ÖNSÖZ

Öncelikle ölçme araçlarının uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen okul yöneticilerine ve bu araçları içtenlikle dolduran değerli öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi yüksek lisans eğitimi ve tez çalışmam boyunca bana her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan, beni yüreklendiren, hep yanımda olan sevgili eşim Selda KARABULUT'a, bu yoğun çalışma dönemi süresince onları ihmal etmeme rağmen beni anlayışla karşılayan kızım Zümra ve oğlum Ahmet Arif KARABULUT'a gösterdikleri özveri ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Çalışmamdaki istatistiki verilerin hazırlanmasında bilgisine başvurduğum Sayın Doç. Dr. İrfan YURDABAKAN Hoca'ma teşekkür ederim.

Bu çalışmanın oluşmasında ve tamamlanmasında eleştiri ve önerileriyle katkılar sağlayan, tezimin tüm aşamalarında güler yüzü ve içten tavırlarıyla bana destek olan sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Necla FIRAT'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yasin KARABULUT

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	2
Problem Cümlesi.....	3
Araştırmanın Alt Problemleri	4
Sınırlılıklar	5
Sayıtlılar.....	5
Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	6
Örgütsel Adalet.....	6
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	9
Dağıtımsal Adalet.....	10
İşlemsel Adalet.....	12

Etkileşimsel Adalet.....	14
Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	16
Reaktif İçerikli Teoriler.....	17
Proaktif İçerikli Teoriler.....	18
Reaktif Süreç Teorileri.....	19
Proaktif Süreç Teorileri.....	20
İş Doyumu.....	20
İş Doyumu İle İlgili Teoriler.....	22
İçerik Teoriler.....	22
Abraham Maslow İhtiyaçlar Teorisi.....	23
Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	25
David I. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi.....	27
Douglas McGregor X ve Y Teorisi	28
Clayton P. Alderfer ERG Teorisi.....	31
Süreç Teorileri.....	32
Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	32
Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	34
Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	35
Skinner'in Pekiştirme Teorisi.....	36
Edwin Locke'nin Amaç Teorisi.....	37
İş Doyumu Etkenleri.....	38
Bireysel Faktörler.....	38
Cinsiyet.....	39
Yaş.....	39
Eğitim Düzeyi.....	40

Medeni Durum.....	40
Mesleki Kıdem.....	40
Örgütsel Faktörler.....	41
İşin Özelliği.....	41
Ücret.....	42
Terfi.....	42
Çalışma Şartları.....	43
Ödüllendirme Sistemi.....	43
Yönetim.....	44
Örgütsel Adalet ve İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar.....	44
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	45
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	47

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	52
Araştırmanın Modeli.....	52
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
Veri Toplama Araçları.....	57
Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	58
Örgütsel Adalet ölçeği.....	58
Bilgi Toplama Formu.....	59
Verilerin Analizi.....	60

BÖLÜM IV

BULGULAR	61
1. Alt Probleme İlişkin Bulgular	61

2a. Alt Probleme İlişkin Bulgular	64
2b. Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
2c. Alt Probleme İlişkin Bulgular	66
2d. Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
2e. Alt Probleme İlişkin Bulgular	69
2f. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	70
3. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
4a. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	73
4b. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
4c. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	75
4d. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	76
4e. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	77
4f. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	78
5. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	78
6. Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	79

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	81
Örgütsel Adalet Düzeyine Yönelik Çıkan Sonuçlar.....	81
İş Doyum Düzeyine Yönelik Çıkan Sonuçlar.....	86
Örgütsel Adalet Düzeyi ile İş Doyum Düzeyine Yönelik Çıkan Sonuçlar.....	90
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	91
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	93

KAYNAKÇA.....	94
----------------------	-----------

EKLER.....	106
-------------------	------------

EK 1. Araştırmada Kullanılacak lekler.....	106
EK 2. İzin Talep Edilen Resmi Okulların Listesi.....	112
EK 3. Araştırma İzni ve Ekleri.....	114
EK 4. Yüksek Lisans Tez alışması Orijinallik Raporu.....	120



TABLOLAR LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. İzmir İli Merkez İlçeleri ve Resmi İlkokul Sayıları.....	52
2. Araştırma Yapılan İlkokulların Sosyo-Ekonomik Durumları.....	53
3. Okul Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı.....	54
4. Okul Müdürlerinin Yaş Aralığına Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı.....	54
5. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemine Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı.....	55
6. Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı...	55
7. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı.....	55
8. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı.....	56
9. Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler.....	58
10. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyi.....	60
11. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	64
12. Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	65
13. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	66
14. Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	67
15. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	68
16. Okul Müdürlerinin Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	69
17. Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	70
18. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	73

19. Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	74
20. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları).....	74
21. Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	75
22. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	76
23. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	77
24. Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	78
25. Örgütsel Adaletin İş Doyumunu Yordama Gücü.....	78

ÖZET

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve bu iki değişken arasında anlamlı ilişki olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın örneklemini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, İzmir Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 630 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “İş Doyum Ölçeği”, müdürlerin ve öğretmenlerin demografik özelliklerini içeren “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Veriler aritmetik ortalama, frekans, t-testi, ANOVA testi, LSD önemlilik testi, Pearson Moment Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi yapılarak elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir: katılımcılar örgütsel adalet genelinde ve boyutlarında “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmektedirler. İş doyum ölçeğinde yer alan maddelere yönelik katılımcı görüşlerinin “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” aralıklarına denk geldiği tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri okul müdürlerinin cinsiyetine ve eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri onların yaşlarına, mesleki kıdemlerine, öğrenim düzeylerine ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin mesleki kıdemleri, öğrenim düzeyleri, eğitim yönetimi eğitimi alıp almamaları açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ile müdürlerin örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde, adil dağıtım, adil işlem ve etkileşimsel adalet boyutlarında yüksek düzeyde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyi iş doyumunun pozitif yönde bir yordayıcısıdır. Okul müdürlerinin ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında adil olmalarının öğretmenlerin iş doyumunu önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Çalışmada, müdürlerin örgütsel adalet düzeyini ve öğretmenlerin iş doyum düzeyini arttırmak amacıyla bazı çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, iş doyumu, okul müdürü, öğretmen, ilkokul.

ABSTRACT

PRIMARY SCHOOL MANAGERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE LEVELS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION LEVELS

The aim of the research is to determine whether the level of organizational justice of primary school principals and job satisfaction levels of teachers and whether there is a significant relationship between these two variables. The sample of the research is composed of 630 teachers who worked in the official primary schools affiliated to İzmir National Education Directorate in the academic year of 2017-2018. In the collection of data, "Organizational Justice Scale", "Job Satisfaction Scale", "Personal Information Form" including the demographical characteristics of managers and teachers were used. Data were obtained by performing arithmetic mean, frequency, t-test, ANOVA test, LSD significance test, Pearson Moment Correlation Coefficient and Regression Analysis.

The results of the research can be summarized as follows: Participants report opinions on the level of "I participate" in the dimensions and organizational justice. It has been determined that the participant views towards the items in the job satisfaction scale correspond to the intervals of "I do not agree", "I am undecided", "I agree" and "I absolutely agree".

According to teacher perceptions, The level of organizational justice of school principals does not make a significant difference according to their gender and whether they received education management education or not. The level of organizational justice of school principals shows a significant difference according to their age, occupational seniority, level of education and socio-economic environment in which the school is located.

According to teacher perceptions, there was no significant difference between teachers' job satisfaction levels in terms of gender, age, and socio-economic level of the school where the school was located. It has been found that there is a significant

difference between teachers' job satisfaction levels in terms of the school principals' professional seniority, their level of education, and whether they receive education management education.

A research result has emerged that teachers' job satisfaction and school principals' organizational justice are highly correlated at the general level and in terms of fair distribution, fair treatment and interactional justice. The level of organizational justice of school principals is a predictor of job satisfaction in the positive direction. It is seen that the fact that the school principals are fair on the scale and on the basis of the subscales has a significant effect on teachers' job satisfaction.

Key words: Organizational justice, job satisfaction, school principal, teacher, primary school.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın gerekçelerini araştıran problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Bireyler sınırlı güç ve yetenekleri ile ihtiyaçlarını ve amaçlarını çoğu kez tek başlarına karşılayamazlar. Hayatı kolaylaştırma adına kendisi dışındaki insanlara ve onlarla birlikte yaşamaya ihtiyaç duyarlar. Bireyler birlikte yaşadıkları toplum içinde daima bir adalet algısı ve arayışı içerisindedir. İnsanlar çalıştıkları kurumlardan, toplumdan ve devletten kendilerine eşit davranılmasını yani adaletli olunmasını beklemektedir. İnsanlardaki bu adalet algısı toplumsal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Adaletin düzgün işlemesiyle insanlar hayatlarını güven ve huzur içinde sürdürebilirler.

Adalet kavramı üzerine yapılan araştırmalar, Aristo ve Platon'a kadar uzanmaktadır. Bu konuya ait kayda değer çalışmaların başlangıcı Adams'ın(1965) Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Bu teori, bireylerin iş yerindeki başarısı ve doyum düzeylerinin çalışma ortamındaki eşitlik veya eşitsizlik algısı ile ilgilidir. Eşitlik teorisinde, örgütlerde çalışan bireyler çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımları, diğer örgütlerdeki benzer durumda çalışanların kazanımları ile karşılaştırır. Böylelikle bireyin işletme, yönetici ve işiyle ilgili örgüt içindeki adalet algılaması oluşur. Örgütsel adalet kısaca işgörenlerin örgütteki adalet sezgileri olarak tanımlanabilir.

Bireyler, kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışmaya ve bir işe ihtiyaç duyarlar. Çalışmak aynı zamanda bireylerin sosyal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerini de karşılayan önemli bir faktördür. Bunun yanı sıra bireylerin yeni ilişkiler kurmasına, topluma yararlı olma duygusunu oluşturmaya ve başarılı olma duygusunu geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. İş doyumunu 1920'li yıllarda ortaya atılmış, ancak asıl önemi 1930'lu yıllardan sonra anlaşılmıştır. İş doyumunun birey açısından önem arz etmesinin nedeni yaşama karşı duyduğu doyum ile ilişkili olması ve bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını direkt olarak etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2007).

Diğer bir ifade ile iş doyumunu, kişilerin başarılı ve mutlu olmalarını sağlayan, performanslarını yükselten ve üretken olabilmelerini sağlayan en önemli sebeplerden biri olarak kabul edilmektedir (Demirtaş ve Ersözlü, 2010). Herhangi bir örgütte veya işte çalışan işgörenler, ihtiyaçlarını temin etmek için mücadele ederler. İşgörenler ihtiyaçları karşılandığında iş doyumuna erişirler. Eğer ihtiyaçları karşılanmayacak olursa bunun iş doyumsuzluğu ile sonuçlanması beklenir.

İş doyumunu, öğretmenler açısından daha büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü öğretmenlik mesleği sadece okul ile sınırlı kalmayıp, evde de devam etmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin yaptıkları işten aldıkları hazzın ve doyumun yaşam mutluluğuna katkısının diğer meslek gruplarında çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir (Kılıç, 2013).

Adalet ve iş doyumunu ile ilgili tutumlar, çalışanların ve ortamın huzuru verimlilik açısından büyük öneme sahiptir. İlkokul öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Çalışmanın Önemi ve Amacı

İlkokullarda öğretmenlerin çalışma ortamlarında istekli ve verimli olmaları için yöneticilerin görev paylaşımlarında adaletli davranmasının, ödüllendirme ve cezalandırmalarda eşitliğin gözetilmesinin ve kurulan ikili ilişkilerde tarafsız ve

önyargısız olmasının önemi yadsınamaz bir gerçektir. İlkokul müdürlerinin yönetim anlayışında adaleti tesis etmeleri öğretmenlerimizin yaptıkları işten doyum almalarına neden olacaktır. İş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin, okul hayatına yeni başlayan öğrencilerin okulu sevmelerine ve onların eğitim hayatları ve yaşamları boyunca başarılı olmalarına büyük katkı sağladığı söylenebilir. Başarılı bireylerin de gelişmiş ve modern bir toplumun oluşumuna katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Örgütsel adalet anlayışı yüksek olan müdürlerin yönetimindeki bir okul yaşantısıyla ; mutlu, huzurlu, yaptığı işten haz duyan öğretmenlerin beraberinde adalet temelli bir ortamda yetişen, sağlıklı bir düşünce yapısına sahip nesillerin ve toplumların meydana geleceği söylenebilir.

Literatür taraması yapıldığında, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarına ve iş doyumlarına yönelik çalışma yapılmış, ancak öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ve buna bağlı olarak öğretmenlerin iş doyum düzeylerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın alan yazınındaki bir boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

Yine bu çalışmada benzerlerinden farklı olarak ölçme araçlarını yanıtlayan öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Bu haliyle de araştırmanın alana katkı sunacağı düşünülmektedir. Öte yandan araştırmanın bulgularının; eğitim örgütlerinde örgütsel adaleti ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttırmaya dönük çalışmalarda politika geliştiricilere önemli veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine bağlı olarak örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve bu iki değişken arasında anlamlı ilişki olup olmadığını saptamaktır.

Problem Cümlesi

İlkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum

düzeyleri nasıldır? Bu düzeyler onların mesleki ve kişilik özellikleri ile okulun özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

Araştırmanın Alt Problemleri

1. Öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri nasıldır?

2. Öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri okul müdürlerinin;

- a) cinsiyetlerine,
- b) yaşlarına,
- c) mesleki kıdemlerine,
- d) öğrenim düzeylerine,
- e) eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına,
- f) ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri nasıldır?

4. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri okul müdürlerinin;

- a) cinsiyetlerine
- b) yaşlarına
- c) mesleğindeki kıdemlerine
- d) öğrenim düzeylerine
- e) eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına
- f) ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri ile kendi iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

6. Öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin iş doyum düzeyini yordamakta mıdır?

Sınırlılıklar

Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında İzmir'in merkez ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapmakta olan ilkokul öğretmenleri ile sınırlıdır.

Sayıtlar

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenleri ölçek maddelerini içtenlikle cevaplamış ve var olan durumu olduğu gibi ifade etmişlerdir.

Tanımlar

Adalet: Adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşen kadarını vermektir (Türk Dil Kurumu, 2016).

Örgütsel Adalet: Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak elde dilen kazanımların adil dağıtımı ve bu dağıtım esnasında yapılan işlemler ile birlikte yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar, düzenleme ve uygulamaları çalışanlar tarafından tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan adil olarak algılanmasını ifade eder (İyigün, 2012).

Adil Dağıtım: Bir bireyin çalışması karşılığında aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Çalışanların, paylaşımın hakça yapılmadığına dair algısı, iş performansının düşmesine, stres yaşamasına ve çalışma arkadaşları ile işbirliğini azaltmasına neden olur (Yıldırım, 2007).

Adil İşlem: Kararların alınmasında kullanılan işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler hedeflenen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır (Eker, 2006).

Adil Etkileşim: Örgüte yönelik kurallar hayata geçirilirken bireylerin maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılardır. (Yıldırım, 2007).

İş doyumu: Bir işgörenin, iş hayatını değerlendirmesi sonucu ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1991).

Kısaltmalar

MİDÖ : Minnesota İş Doyum Ölçeği

ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği



BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlar, iş doyumu, iş doyumu ile ilgili teoriler, iş doyumu etkenleri, yurtdışında yapılan araştırmalar ve yurtiçinde yapılan araştırmalar ele alınmaktadır.

Örgütsel Adalet

Örgüt, bir insan topluluğunun, iş paylaşımı yaparak ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında oluşturdukları planlı ve akılcı bir yapıdır. İnsanların yaşamlarını sürdürecektel gereksinimlerdeki artış ve çeşitlilik, birçok şeyi tek başlarına değil de birlikte yapma ihtiyacı duymalarına bu da örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsanlar, örgütlerin yapısını şekillendirip değiştirir ve teknolojiyi oluşturarak onun kullanılmasını sağlarlar. Bu yüzden örgütün ayakta durmasını sağlayan insan, örgüt içinde önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde huzurlu bir ortamın olması ve ortaya çıkan ürünlerin kaliteli olması isteniyorsa örgüt yapısının düzenli ve iyi çalışıyor olması gereklidir (Yıldız, 2013).

İnsanların kanunları yapmalarındaki en önemli sebep adaleti sağlamaktır. Adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni vermek ve herkesin hakkı olanı almasını sağlamaktır (Türk Dil Kurumu, 2016).

Adalet kavramı, doğruluk, haklılık ve hak tanırılık olarak ifade edilmektedir. Adalet ve hak arasında önemli bir bağ vardır ve hak olmadığı takdirde eşitlikten ve

özgürlükten bahsedilemez. Başka bir deyişle adalet, toplum içindeki bireylerin birbirlerine bulundukları konuma uygun olarak davranmaları anlamını taşır. Adl kökünden gelen adalet kavramı İngilizce “justice” Latince ise “justitia”, “justum” kelimelerine anlam olarak karşılık gelmektedir (Şanlımeşhur, 2015).

Adalet, devam eden etkileşimin örgüt veya toplumun üyelerinin zihninde oluşturduğu sosyal bir olgudur. Adalet, bireyler tarafından ne ölçüde paylaşılsa o oranda yarar sağlar. Paylaşılan bu fikir, örgütün sürekliliğini sağlayan sosyal koordinasyonu ve gruplar arasındaki adaletle ilişkin ortak anlayışı kolaylaştırır (Tyler, 2000).

Günümüzde adalet kavramı; bireylerin dürüstlüğü ve doğruluğunu, bir tavrın ve davranışın adaletle uygunluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Adalet en geniş anlamıyla “hakka uygunluk, haklı olanla haksızın ayırt edilmesi” demektir. Adalet bu açıdan bakıldığında, insanları ahlaki yönden inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içinde barındırdığından ahlak ve din kurallarıyla da bağlantılıdır. Diğer bir ifadeyle adalet, örgütlerde ücret, ödüllendirme, özendirme gibi kaynakların dağıtımı ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Yıldız, 2013).

Sosyal bilimciler ve sosyologlar uzun süredir, işgörenlerin bireysel tatmininin ve örgütlerin sürekliliği için temel bir gereksinim olarak adalet düşüncesinin önemli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Son zamanlarda konuyla ilgili detaylı bir literatür çalışması yapılmış, “örgütsel adalet” kavramı iş ortamında adaletin rolünü tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu konudaki ilk araştırmalarda, bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir topluluk içerisinde nasıl davranması ve kaynakların aralarında nasıl paylaştırılması gerektiği tartışılmış ve ortaya çıkan ilişkilerle ilgili kanuni düzenlemeler yapılması sonucuna varılmıştır (Kılıç, 2013).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt tarafından kendilerine ne kadar adaletli davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütü nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. İşgörenlerin adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde

işleyebilmesi açısından önem arz eder (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet; çalışanların kendi içindeki görev dağılımı, mesaiye uymaları, yetkilendirilmesi, ücret paylaşımı ve ödül dağıtımını değişkenlerine yönelik idari kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet bu açıdan bakıldığında, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının bireyler tarafından algıları ile ilgili bir kavram olarak kabul edilebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içi ücret, mükafat, cezalandırma ve terfilerin dağıtımının nasıl yapıldığı , bu konudaki kararların nasıl alındığı ve alınan bu kararların çalışanlara ne şekilde iletilildiğinin çalışanlarca algılanma şekli olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010).

Örgütler üzerine yapılan çalışmaların geneli, bireylerin birbiriyle etkileşimi ve bu etkileşim sonucu meydana gelen sorunlar üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda örgüt içi ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan edinimlerin eşit dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının bu çalışmalarla geliştirildiği gözlenmektedir. Literatüre bakıldığında, örgütsel adaletle ilgili çalışmaların ortaya çıkışı, Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Bu teoride, bireylerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortama yönelik eşitlik algısı ile ilgilidir. Eşitlik teorisinde, işgörenler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer şartlarda çalışanların elde ettiği kazanımları birbiriyle kıyaslar ve sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar takınırlar. Yani birey içinde bulunduğu örgütün adaletli yönetimi ile ilgili bir kanıya varır. Örgütsel adalet geniş bir ifade ile bireyin örgüt içi işleyiş ile ilgili adalet algılamasıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

İş görenler örgüt içinde kendilerini çalışma arkadaşları ile karşılaştırarak kuralların herkese eşit uygulanmasını, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, eşit işe eşit ücret ödenmesini, birtakım sosyal imkânlardan kendisinin de diğer bireylerle eşit yararlandırılmasını bekler. Ancak adalet algılamasının odağında kazanımlar ve bunların karşılaştırılması ile birlikte örgüt içi kurallar, bu kuralların uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşim de bulunmaktadır. Uzun zamandır sosyal bilimciler tarafından örgütsel adaletin, bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde görevlerini yerine getirebilmesi için bir ihtiyaç olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel

bir problem kaynağı olarak görülmesi gerektiği söylenmektedir. Yönetimin adil davranış ve tutum içinde olması, bireylerin pozitif davranışlar sergilemelerini, kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma ortamında uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırarak hırsızlık, saldırganlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Genel bir ifade ile örgütsel adalet örgüt içindeki tüm işgörenler arasında çok yönlü olarak adaletin sağlanması, herkese eşit davranılarak hakkının verilmesi anlamını ifade etmektedir. Adalet anlayışı örgüt tarafından benimsenip uygulamaya geçirildiğinde işgörenlerden gerekli randımanı ve verimi alabilecektir. Aksi takdirde, işgörenler bulundukları örgütte adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin olmadığını hissettiklerinde işe karşı isteksizlik olması kaçınılmazdır. Bu da kendi örgütünün başarısına ve büyümesine zarar verdiği gibi diğer örgütlerle de rekabet edemez hale gelmesine neden olacaktır (Kılıç, 2013).

Tüm bu tanımlara bakıldığında örgütsel adalet; örgüt içinde çalışanların kararlara katılımı, görev paylaşımı, mesaiye uymaları, yetkilendirilmesi, ücret paylaşımı, ödül dağıtımı, terfi etmesi, cezalandırılması gibi değişkenlere yönelik kararların nasıl alındığını ve alınan bu kararların çalışanlara ne şekilde iletildiği konusunda bireylerin algılarını ve bu algıların örgütü nasıl etkilediğini ifade eder.

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara yönelik tavır ve davranışlarını ifade ettiğinden farklı boyutlar altında incelenmektedir.

Örgütsel Adaletin Boyutları

İşverenlerin çalışanlarına verdiği ödül ve cezanın miktarı, verme şekli, yöneticilerin örgüt içinde çalışanlara ilişkin tutumları, tavır ve davranışları örgütsel adaletin farklı boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Alan yazın taraması yapıldığında, örgütsel adaletin kaç boyut altında incelenmesi gerektiği konusunda araştırmacılar arasında farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kimi

araştırmacılar, Leventhal (1980), Tyler ve Bies (1990), adaleti iki boyutta incelerken; Bies ve Moag (1986), Cohen-Charash, Spector (2001) üç boyutta; Greenberg (1993), Ambrose, Hess ve Ganesan (2007), Colquitt ve diğerleri (2011) ise örgütsel adaleti dört boyut altında incelemişlerdir (Akt: Uysal, 2014).

Temelde örgütsel adalet, adil dağıtım ve adil işlem olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Dağıtımsal adalet (distributive justice), çalışanların kazançlarının adil olmasını, her bireyin hakkının verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet (formal prosedure), elde edilenler belirlenirken karar vermede kullanılan yöntemin adilliğini ifade eder (Yıldırım, 2007). Sonraki dönemde işlemsel adalet ile ilişkili ancak farklı bir boyut olarak değerlendirilen etkileşimsel adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Bu üç adalet boyutunun da birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen genel fonksiyonları yönüyle birbirinden farklı olduğu savunulmaktadır (Erdoğan, 2001).

190 farklı araştırmanın meta-analizi sonucunda Cohen-Charash ve Spector (2001) da örgütsel adaleti: dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı boyutta ifade etmişlerdir. Birinci boyut, kazanımların paylaşımı ile alakalı olan dağıtım adaleti; ikinci boyut, karar verme aşamasının adilliğiyle alakalı olan süreç adaleti ve üçüncüsü ise üst ve amirlerin güvenilir olması, kararlarının adilliği ve işgörenlere saygılı ve doğru yaklaşımları ile alakalı olan etkileşimsel adalet kavramıdır (Akt: Uysal, 2014). Örgütsel adaletin bu üç boyutuna aşağıda ayrıntılı olarak değinilmektedir.

Dağıtımsal Adalet

Sosyal bilimciler, adaletin dağıtım ile ilgili pek çok çalışma yapmışlardır. İlk araştırmalar genellikle dağıtım adaleti yani kazanımların adilliği üzerine yapılmıştır. Kazanımların ve ödüllerin dağıtım, en küçük gruptan tüm topluma kadar her türlü sosyal sistemlerde önemli bir olgu olarak kabul edilmiştir (Yıldırım, 2002). Dağıtımsal adalet; ücret tatmini, terfi gibi bazı kişisel kazanımların nasıl algılandığını daha iyi ölçer (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Eşitlik teorisinde olduğu gibi dağıtım adaleti de sonuçların nasıl paylaşıldığı ile

ilgilenir. Eşitlik teorisinde, bir işgören örgütüne sağladığı fayda ile kendi kazancını başka çalışanlarla kıyaslamakta ve bu oran arasındaki denge, onda bir eşitlik duygusuna neden olmaktadır. Fakat çalışanlarda eşitsizlik olduğu yönünde bir algı oluşmuşsa bu eşitlik olmasına inanan çalışanlarda huzursuzluğa sebep olmaktadır. Böyle bir durum karşısında çalışanlar eşitliği, sarf ettikleri gayreti azaltmak gibi davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar (Beugré, 2002). Adams'a göre birey kendini başkalarıyla, işyerine sağladığı eğitim, zekâ, deneyim, beceri, iş için gösterdiği çaba gibi katkıları; maaş, iş ile ilgili ödüller, yan ödemeler, kıdem tazminatı, statü, ikramiyeler gibi kazanımları ile kıyasladığında katkı-kazanım arasında bir denge göremiyorsa eşitsizlik duygusuna kapılır. Diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile birey kendini kıyasladığında bir benzerlik varsa eşitlik, tutarsızlık varsa eşitsizlik ortaya çıkar. Eşitsizliğin oluşması ise, bireyi bu durumu ortadan kaldırmak ve eşitliği sağlamak yönünde motive eder (Köse, 2014).

Adams'ın eşitlik teorisi, bireylerin yaptıkları iş karşılığında örgütüne sağladıkları katkılar ile orantılı olarak adil bir şekilde kazanım elde etmeyi hak ettiğini ileri sürer (Greenberg, 2004). İnsanlar adaleti, örgütleri için yaptıkları katkılarını, elde ettikleri kazanımlara göre kıyaslayarak belirlerler. Yani verdikleri çaba karşılığında almış oldukları bu kazanımların kendi oranlarını diğer kişilerin katkı-kazanım oranı ile karşılaştırarak adil olup olmadığını belirlerler (Adams, 1965).

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların temelinde dağıtım adaleti bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğu, Adams'ın sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bu teori ile bireyler, kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki oranı diğer çalışanların katkı-kazanım oranına göre karşılaştırarak karar vermektedirler. Bu katkı-kazanım oranlarının kıyaslanması, teoriye bir objektif bileşen sağlamasına rağmen, Adams'ın bu sürece bakışı tamamen subjektif olduğu yönündedir. Adalet algısal bir durum olduğundan, çalışanların örgüt içerisinde kendilerine karşı adil olduğu yönündeki algısı subjektif olarak kabul edilir. Farklı durum ve koşullarda çalışanların adaletle ilgili algıları değişiklik gösterdiğinden bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine olumlu yönde katkıda

bulunacaktır (İçerli, 2010).

Sonuç olarak işgörenlerin çalışma şartları içinde kendisinin ve başkalarının örgütü için yaptığı ve örgüte kazandırdığı şeylerle, örgütün kendisine ve başkalarına kazandırdığı şeyleri kıyaslamasıyla ortaya çıkan dağıtımsal adalet olgusu; bireylerin motivasyonunu, adalet algısını ve örgütüne bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu konuda yaşanan sıkıntılar çalışanların işe gelmede ve çalışmada isteksiz davranmasına ve örgüte kattığı değerlerde de düşüş olmasına sebep olacaktır.

İşlemsel Adalet

Örgütlerde adalet konusundaki geleneksel yaklaşım, sonuçlara ya da dağıtımsal adalete odaklanmıştır. Thibaut ve Walker'in 1970'li yıllarda yapmış oldukları araştırmalardan sonra, örgütlerle ilgili çalışma yapan araştırmacılar işlemsel adalet konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir. Çalışma ortamında işlemsel adaleti ilk uygulayan araştırmacılar Folger ve Greenberg olmuştur. Onların yapmış olduğu araştırmalardan günümüze kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar şunu göstermiştir ki; bireyler karar süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, örgüte daha az bağlanmakta, daha fazla hırsızlık yapmakta, iş değiştirme isteğinde artış olmakta, daha az performans göstermekte ve daha az yardımlaşmaktadır. Bireyler kendilerine karşı gösterilen davranışları değerlendirmekte ve bu da onların işlemsel adalet algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Yıldırım, 2014).

Dağıtımsal adalet işgörenlerin katkı-kazanım kararlarına gösterdikleri tutum ve davranışa odaklanırken işlemsel adalet bu kararların alınış biçimine gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Yani işlemsel adalet, kararların alınması ve uygulanması sürecinde yapılan işlemlerin adilliğine ilişkin çalışanların verdikleri tepkiler üzerinde durmaktadır. İşlemsel adalet, kararların adilliğini konu edinen dağıtım adaletinin aksine bu kararlara sebep olan süreçleri incelemektedir. Başka türlü ifade edilecek olursa, işlemsel adalet doğru yöntem ve rehberler yardımıyla oluşturulan dağıtım kararlarından bireylerin etkilenme derecesidir yani karar aşamasında doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir (Kılıç, 2013).

İşlemsel adalet, iki alt ölçekte incelenebilir. Birinci boyut, karar aşamasında kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilenir. Bu boyut, kararlar alınmadan önce işgörenlere söz hakkı verilerek fikir ve görüşlerinin alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma aşamasında kullanılan politika ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Thibaut ve Walker, 1975). Örgüt içinde adalet algısını doğrudan etkileyen altı önemli kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 2000);

Tutarlılık: Kazançların dağıtımı esnasında alınacak kararların her zaman ve her bireye tutarlı uygulanmasıdır.

Önyargılı olmamak: Dağıtım veya işlem sırasında örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olunmamasıdır.

Doğruluk: Yönetimin çalışanlarla paylaştığı bilgilerin doğruluğu hakkındadır.

Düzeltilbilirlik: Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri suretiyle kararları düzeltebilme haklarının olması ile ilgilidir.

Temsil edilebilirlik: Çalışanlar hakkında olumlu veya olumsuz yönde alınan kararlarda kendilerinden temsilciler seçilmesi ve bu temsilcilerin karar alma sürecine dâhil edilmesi ile ilgili kuraldır.

Etik değerlere bağlılık: Alınacak kararların ve uygulanacak süreçlerin çalışanların etik değerleri ile aynı doğrultuda olması gerektiğine yönelik kuraldır.

İşlemsel adalet konusunda, “tutarlılık” en önemli adalet kurallarından birisidir. Bir başka ifadeyle, kazanımları belirleyen kaynak dağıtım işlemleri, farklı zamanlarda farklı bireylere karşı aynı tutarlılıkla uygulanmalıdır. Ödülü kazanma konusunda istekli olan tüm çalışanlara aynı işlemler uygulanarak tutarlılık sağlanmalı hiçbir çalışan için özel bir avantaj verilmeyerek fırsat eşitliği temin edilmelidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Dağıtım ve işlemsel adalet arasındaki bağlantıyı açıklamak için iki farklı model kullanılmıştır. Bunlardan birisi; Lind ve Tyler’ın “Grup Değer Modeli” ve diğeri Thibaut ve Walker’ın “Kişisel Çıkar Modeli” dir (Şanlımeşhur, 2015). İşlemsel adaletin bireyler için önemli olmasının nedenlerinden birisi, insanın sosyal bir varlık

olması ve sosyal gruplara üye olmanın önemli düzeyde psikolojik ödülleri ortaya koyduğu inancını taşıyan “Grup Değer Modeli” olgusudur. Grup tarafından kabul edilmek ve saygı görmek üyelerin bireysel değerlerini artırırken grup tarafından kabul görmemek ise grubun diğer üyelerine kıyasla daha az değerli olduğu anlamına gelir. Bazı araştırmalar, kendini gösterme olgusunun kısmen diğer bireyler tarafından duyulan saygıdan kaynaklandığını göstermektedir (Parker ve Kohlmeyer, 2005).

İşlemsel adaletin diğer bir olgusu ise kişilerin daha çok kendi kazanımları ile ilgilenmeleri ve bu kazanımların belirlenme sürecinde kontrol sahibi olmak istemeleri sonucu ortaya “Kişisel Çıkar Modeli” olgusudur. Kazanımların belirlenmesi ve elde edilmesi sürecinde çalışanların görüşlerini açıklamaları ve onlara söz hakkı verilmesi onların işlemsel adalet algılarını arttıracaktır (Greenberg 1990).

İşlemsel adalet kısaca, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınıp yöntemi ve örgüt içi işleyişin adilliği ile ilgili algıları olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak birey sürecin adilliğine inandığı ölçüde elde edilen kazanımların da adil olduğuna düşünmektedir.

Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet, örgütsel işleyişin insana bakan yönü ile ilgilenir. Yönetim ve çalışan arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Beugre, 2002). Bireyler, karar verme süreçlerinde hem prosedürlerle hem de bireyler arası ilişkilerde karşılaştıkları muameleyle ilgilenirler. Bireylerin bu ilgisine “etkileşim adaleti” denir (Bies, 2001).

Etkileşimsel adalet, bireyler arası davranış kalitesini ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet kişiler arasındaki ilişkiler ile adalet duygusuna katkıda bulunan önemli bir unsur olarak kabul edilir. Fakat etkileşimsel adaletin daha çok işlemsel adaletin bir parçası olup olmadığı ve kişiler arası davranışların da etkileşimsel adalet kavramı içinde değerlendirilip değerlendirilmemesi gerçeği tartışılmaktadır

(Greenberg, 2001). Bu konuda araştırmacılar arasında görüş birliği olmamasına rağmen bazıları etkileşimsel adalet ile işlemsel adalet sonuçları arasında yüksek seviyede korelasyon olduğunu öne sürmüşlerdir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bies'in (1985) çalışmasında bireylere, işe alınmaları esnasında onlara nasıl davranıldığı sorulmuştur. Bu araştırmayla dürüstlük, zamanında bilgilendirme nezaket, haklara saygı gösterme gibi kişiler arası davranışların biçimsel işleyişe göre daha fazla önem taşıdığı görülmüştür. Çalışmada, kişiler arası davranışların adillliği ile ilgili dört adet kriter tespit edilmiştir. Bu kriterler şu şekildedir:

Doğruluk: Yöneticiler, karar verme sürecinde bireyler ile iletişim esnasında açık, dürüst ve samimi olmalı her türlü kandırmacadan kaçınmalıdır.

Yeterli Açıklama: Yöneticiler, karar alma süreçlerinin sonuçları ile ilgili çalışanları bilgilendirmelidir.

Saygı: Yöneticiler, bireylere karşı davranışlarında saygılı olmalı kaba davranışlarda bulunmaktan sakınmalıdır.

Uygunluk: Yöneticiler, uygunsuz sorular sormamalı ve personele önyargılı davranmamalıdır.

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletteki gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adaletteki gibi belli durumlara değil, daha çok yöneticilere karşı olan tepki, tutum ve davranışları etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda etkileşim adaletinin, yöneticiye ve yönetime güven gibi tutumları etkilediği görülmüştür. Etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim sürecinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu süreçte önemli olan saygı, doğruluk ve nezaket gibi öğelerdir. Bu öğeler, bireylerin örgütüne yönelik adalet algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çalışanın, düşük seviyede etkileşim adaleti algılaması, yönetime karşı olumsuz tepki göstermesine neden olmaktadır (Uysal, 2014).

Bireyin etkileşim adaleti algısı, yöneticilerin çalışanlara yönelik doğru ve tutarlı davranışlar sergilemeleri ve zamanında açıklamalarda bulunması ile önemli ölçüde etkilenmektedir. Yöneticilerin çalışanları etkileyen ve yakından ilgilendiren

konularda çalışanlara bilgi vererek ortamdaki belirsizliği azaltmaları kişinin adalet algısını arttırmaktadır. Alınan kararların çalışanlara yazılı değil de sözlü olarak yapılması bireylerin kendisine daha çok değer verildiğini düşünmesine ve adalet algı seviyelerinin yükselmesine sebep olmaktadır (Yıldızhan, 2011).

Bazı bilim insanları etkileşimsel adaleti, “kişiler arası adalet” ve “bilgisel adalet” olarak ikiye ayırmışlardır. Kişiler arası adalet, yönetim tarafından insanlara uzanan ya da gönderilen kibarlık, saygı ve duyarlılık odaklı davranışlardır. Bilgisel adalet ise, yöneticilerin bilgi ve açıklamalarına odaklanmaktadır (Uğurlu, 2009).

Kişiler arası etkileşim adaleti, işgörenlerle işverenler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenen bireyler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşime odaklanır. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemler yerine getirilirken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanır (Bies, 2001).

Folger ve Cropanzano (1998), etkileşim adaletini iletişim adaleti ve bilgisel adalet olarak iki başlık altında ele almıştır. Buna göre iletişim adaleti, yönetimin çalışanlarına saygılı, nezaketli ve adil bir şekilde davranması olarak tanımlanırken bilgisel adalet ise çalışanların elde ettikleri olumsuz kazançlarla ilgili onlara doğru ve yeterli açıklamalarda bulunmak şeklinde tanımlanır.

Sonuç olarak örgütsel adalet algısı üç temel boyut altında incelenebilir. Bunlardan birincisi, bireylerin katkı ve kazanımlarını diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucu ortaya çıkan “dağıtım adaleti” algısı; ikincisi, kararların alınması ve uygulanmasında kullanılan işlemlerin adillğine ilişkin “işlemsel adalet” algısı ve üçüncüsü de çalışanlar ile yöneticilerin iletişimini dikkate alan “etkileşimsel adalet” algısı olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Adalet ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet ile ilgili teoriler, “Reaktif -Proaktif” olmak üzere iki boyutta ve “süreç-içerik” olarak farklı boyutlarda sınıflandırılmıştır. Reaktif içerikli teoriler,

işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı koyma veya bunlardan kaçınma girişimlerini içermektedir. Proaktif içerikli teoriler ise işgörenlerin adaleti sağlamak için planlamış oldukları davranışları içermektedir. Kısacası bu adalet teorileri adil uygulamaların yapılmasına yardımcı olan davranışları dikkate almaktadır. Yargısal kararlar ve bu kararların veriliş şekli ile ilgili olan “süreç-içerik” boyutunda ise kararlara ulaşmak önemli olduğu gibi, kararlara ulaşma şekli de önemlidir (Greenberg, 1987).

Bu yapılan tanımlar ışığında; örgütsel adalet teorilerinin betimlediği, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtımsal adalet, adaletsizlik meydana geldikten sonraki tepkileri araştırmakta ve işgörenlerin adaletsiz durumlardan sakınmalarını konu almaktadır. İşlemsel adalet ve onun devamı konumundaki etkileşimsel adalet ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bundan dolayı dağıtımsal adalet, reaktif özellik sergilerken işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, proaktif özellik sergilemektedir (Çakır, 2006’dan Akt: İçerli, 2010).

Reaktif İçerikli Teoriler

Reaktif içerikli teoriler, işgörenlerin yaşadıkları haksızlık ve adaletsizlikler karşısında gösterdikleri tepki ve davranışları dikkate alan kavramsal yaklaşımlardır. Bunlar; Homans’ın (1961) “dağıtım adaleti teorisi”, Adams’ın (1965) “eşitlik teorisi”, Walster ve Berscheid’nin (1973) “eşitlik teorisi” ve son olarak Crosby’nin (1976) “göreceli mahrumiyet teorisi” dir (Greenberg, 1987).

Bu teoriler işgörenlerin ödül ve kaynakların adaletsiz dağıtımına yönelik algılamaları ile birlikte çeşitli negatif tutum ve davranışlar sergilediklerini açık bir şekilde ifade etmektedir. Bundan dolayı bu teoriler, reaktif içerikli teoriler olarak adlandırılmaktadırlar (Greenberg, 1987).

“Dağıtım adaleti teorisi” adalet değerlendirmelerindeki dış etkenleri yok sayarak adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri kazanımla, adil bir kazanımın ne olacağı hakkındaki inançları arasındaki kıyaslamalar olarak ele almıştır. “Eşitlik teorisi”

çalışanın iş başarısı ve tatmin olma seviyesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik anlayışına bağlı olduğunu öne sürer. Bu teoriye göre birey, kendisinin sarf ettiği gayret ve emek karşılığında elde ettiği kazanım ile aynı şartlarda çalışan diğer kişilerin harcadığı çaba sonucu elde ettiği kazanımı karşılaştırarak kendi tutum ve davranışlarını ona göre ayarlamaktadır. “Görelî yoksunluk teorisi” ise aynı örgüt içerisinde bulunan alt kademedeki çalışanların elde ettikleri kazanımları, üst kademedeki çalışanlar ile karşılaştırarak; farklı sınıflar arasındaki bu karşılaştırmaya bağlı gerçek sonuçlarla, hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında farklılık algıladıklarında oluşan yoksunluk ve küskünlük duygusuna kapılması ve bireylerin bunlara tepkileri üzerinde durmaktadır (İyigün, 2012).

Bu teoride dağıtım adaleti, eşitlik ve görelî yoksunluk yaklaşımları ile çalışanların iş ortamında yaşadıkları sıkıntılara, adil olmayan kazanım ve paylaşımlara karşı vermiş oldukları tepkiler, davranış ve tutumlar incelenmektedir.

Proaktif İçerikli Teoriler

“Reaktif içerikli teoriler” işgörenlerin örgüt içindeki adil ve adil olmayan dağıtımlara ve uygulamalara yönelik tepkilerini incelerken “Proaktif içerikli teoriler” ise işgörenlerin adil çıktılar oluşturmak için sarf ettiği çabaların tümüdür. Leventhal’ın “adalet yargı teorisi” bu konuyla ilgili ilk kuramsal ifadeyi ileri sürmektedir (Greenberg, 1987).

Leventhal’a göre, işgörenler edinimlerin adil dağıtılması için mücadele ederler. Adil dağıtım, kazançların katkı ile doğru orantılı olarak eşitliği prensibini öne sürer ve uzun vadede işveren ile çalışan arasındaki en kazançlı durumu ifade eder. (Greenberg, 1987). Yapılan çalışmalarda da ücret, ödül, terfi gibi dağıtım yapılan edinimlerin işgörenlerin destekleriyle hak edenler arasında orantılı bir şekilde pay edildiği görülmüştür. Örneğin; işgörenler arasında sosyal adaletin devamının sağlanması adına adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının uygulanmasını gerektirebilir. Böyle bir durumda yaptıkları olası destekler göz önüne alınmadan hak edenler arasında ödüller eşit olarak taksim edilecektir (Greenberg, 1987).

“Proaktif içerikli teori” olarak kabul edilen diğer bir teori ise Lerner’in (1977) “adalet güdüsü teorisi” dir. Bu teori ile adalet, daha çok motivasyon yönü ile ele alınmıştır. Bu teoriye göre çalışanlar için dağıtım uygulamaları, eşitlik ilkesinden daha önce gelir. Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört ilke ortaya koymuştur. Bunlar:

Rekabet ilkesi: İşverenler dağıtımı, çalışanların performansına göre yapmalıdır.

Eşitlik ilkesi: İşverenler çalışanlara dağıtımları, eşit oranda yapmalıdır.

Eşit temelli paylaşım ilkesi: İşverenler dağıtımı, çalışanların örgüte katkıları oranında yapmalıdır.

Marksist adalet ilkesi: İşverenler, çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtımları yapmalıdır (Akt: Uysal, 2014).

Bu teori ile bireyler, çalışanlar arasında eşit ve adil paylaşım olması için çaba sarf ederler. Adil paylaşımın olması için çalışanların performansları, örgüte katkıları ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Reaktif Süreç Teorileri

Adil dağıtıma odaklanan içerik teorilerinden farklı olarak, çıkış noktasını hukuktan alan reaktif süreç teorileri, çalışanların kararların alınma sürecinde ortaya konulan uygulamaların her birine nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir. Bireylerin kendilerine süreçlerin kontrol olanağını sağlayan işlemlerin verilmesi, bu olanağın sağlanmamasına göre daha fazla tatmin sağlamaktadır. Sürecin denetimini sağlayan işlemlerden sonra alınan kararların, çalışanlar tarafından daha adil olarak algılandığı kabul edilmektedir (Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker’a (1978) göre, “işlemsel adalet teorisi” kişilerin yasal davranışlarını açıklamakta kullanılmıştır. Bu teorinin uygulama bölümünde üç kişi bulunur. Bunlardan ikisi çatışmacı diğeri ise kararı veren kişidir. Çatışma iki aşamada çözülmetedir. Delillerin sunulduğu ilk aşama süreç aşaması, delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı ikinci aşama ise karar aşamasıdır. Çatışmayı çözerken kullanılacak olan delillerin toplanması ve gelişimi, süreç kontrolü olarak

ifade edilirken; çatışmanın çözümünde kullanılacak karar aşaması ise karar kontrolü olarak tanımlanır (Greenberg, 1987).

Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri içerisinde en önemli çalışma “adalet yargı modeli”nden geliştirilen “dağıtım tercihi teorisi”dir. Bu teoriler, uygulamaların adil olarak yürütülmesi için hangi metotların ne şekilde uygulanması gerektiği konusuna odaklanır. Bu teori, özellikle süreç kararlarına uygulandığı için bir “proaktif süreç teorisi” olarak kabul edilmektedir. “Dağıtım tercihi teorisi”ne göre; dağıtım uygulamaları, yöneticinin adil dağıtım yapmasına yardımcı olduğu sürece tercih edilecektir. Teoriye göre, çalışanlara yöneticilerini seçme fırsatı tanıyan, tam ve doğru bilgileri esas alan, tutarlı kurallara dayanan, karar alma gücünü tanımlayan, bireyleri önyargılara karşı koruyan, çalışanlara itiraz hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve genel kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılması tercih edilmektedir (Greenberg, 1990).

Araştırmada şu ana kadar, örgütsel adalet, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel adaletle ilgili teorik yaklaşımlardan bahsedildi. Bundan sonraki kısımda ise iş doyumu, iş doyumu ile ilgili teoriler ve iş doyumu etkenleri üzerine bilgiler verilecektir.

İş Doyumu

Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan yaşamı adına vazgeçilemez öneme sahip bir faktördür. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin, sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin en önemli şartı bir işte çalışıyor olmalarıdır. Bunun yanı sıra iş, bireyin toplum içi statüsünü belirlemesi, yeni insanlarla tanışma fırsatı bulması, üretime katkı sağladığından başarılı ve yararlı olma duygusu yaratması gibi birçok yönden insan psikolojisine önemli katkılarda bulunur. Çalışanın iş doyumu onun çalışma ortamında karşılaştığı olumlu ya da olumsuz olaylarla ilgilidir. İş, bireyin fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamasından dolayı iş doyumu yaşam doyumu ile önemli bir ilişki içerisinde (Yıldırım, 2007).

Davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanan iş doyumunu soyut bir olgudur. İş doyumunu, genel bir ifade ile çalışanların iş ortamında karşılaştıkları durumlara olumlu ya da olumsuz tepkiler vermesi olarak tanımlanabilir. İş doyumunu kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmış ancak, önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. 1920'lerin başında yapılan çalışmalarda kişilerin yaratılışları gereği çalıştıkları işte doyumlarının sağlanması gerçeği ortaya konulmuştur. İş doyumunu kavram olarak motivasyon, işi çekici bulma, moral, işi sevme ve işe kendini kaptırma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Ancak içerisinde bu kavramlardan farklı bir anlam yüklüdür (Yıldızhan, 2011).

En çok üzerinde durulan konulardan biri olan iş doyumunu, Davis (1988), bireylerin çalışırken duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk; Hackman ve Oldham (1975), çalışanın işinde mutlu olması ve tatmin edilmesi ile alakalı bir seviye durumu; Muchinsky (1983), çalışanın işinden memnun olma düzeyi şeklinde tanımlamışlardır (Akt: Yılmaz, 2012).

Locke (1976) tarafından yapılan en bilinen tanıma göre iş doyumunu, çalışanın işini veya işe ilişkin tecrübelerini değerlendirmesi sonucu memnuniyet verici ve olumlu duygusal durum olarak tanımlanmıştır. Locke (1976) iş doyumunu iki farklı boyutta ele almıştır. Bireyin o anki duygusal tepkisi duygusal boyutunu, beklentileri ve içinde bulunduğu durumda karşılaştırma yaptığı standartları da iş doyumunun bilişsel boyutunu oluşturmaktadır (Akt: Karapınar, 2010).

İş doyumunu, çalışanın işinden hoşlanma duygularının durumunu yansıtan tutumsal bir değişkendir. Yani iş doyumunu, çalışanın yaptığı işten hoşlanma ya da hoşlanmama seviyesi olarak tanımlanabilir. Genel bir ifade ile iş doyumunu veya doyumsuzluğu, çalışanın işine, arkadaşlarına ya da iş ortamına yönelik hissettiği düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak sergilediği tutumu ifade etmektedir (Yelboğa, 2012).

İş doyumunu, bireylerin çalıştıkları işe yönelik duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının yani sergiledikleri olumlu ya da olumsuz tepkilerin seviyesi olarak

tanımlanmaktadır. Bireylerin işe yönelik olarak geliştirdikleri bu tutum, yapılan işin ücret, terfi, çalışma şartları, iş çevresi gibi birçok etken karşısında olumlu veya olumsuz biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu görüşleri dikkate aldığımızda temel düşünce, iş tatmininin hem duygusal hem de tutumsal bir tepki özelliği taşıdığıdır (Çetin, 2011).

İş doyumu çalışanlar açısından önemli bir faktördür. Ücret, iş ve niteliği, değer verilme, terfi olanakları, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışma ortamı gibi iş doyumunu etkileyen faktörler; bireyden, çalışma yaşamından ve özel yaşamdan kaynaklanan faktörler olarak gruplandırılabilir. Bu faktörlerin etkisine bağlı olarak iş doyum seviyesi düşük bireyler, uygun olmayan iş davranışları sergilemekte, işten kaçmakta ve işi kaytarmakta, işten ve örgütten ayrılmayı düşünmekte, verimliliğinde ise önemli seviyede düşüş ile karşılaşmaktadır. Bir işyerindeki düzenin bozuk olması çalışanların iş doyumunun düşük seviyelerde olmasından kaynaklı olabilir. İş doyum seviyesi yüksek olan bireyler ise daha sağlıklı ve mutlu olmakta, işyerinde devamsızlık yapmamakta, örgütüne bağlanmakta ve iş yerinde yakalamış olduğu bu enerjiyi yaşamının diğer alanlarına da taşımaktadır (Yılmaz, 2012).

İş doyumu motivasyondan farklı olarak değerlendirilmesine rağmen ilk kez sistematik bir biçimde araştırılması motivasyon kuramları ile başlamıştır. İş doyumu, insan davranışlarının farklılık arz etmesinden dolayı onu tek bir kuram ile açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle iş doyumu pek çok değişik teoriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

İş Doyumu İle İlgili Teoriler

Literatürde iş doyumu kavramının sistematik olarak incelenmesi ilk kez motivasyon teorileri ile ele alınmıştır. İş doyumu teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak iki grupta toplanmıştır. İçerik teorileri, bireyin davranışlarını “Neyin?” motive ettiği üzerinde dururken; süreç teorileri söz konusu davranışların “Nasıl?” motive edildiği üzerinde durmaktadır. Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, McClelland’ın “başarma ihtiyacı teorisi”, Herzberg’in “çift faktör teorisi” ve Clayton P. Alderfer’in “ERG teorisi” içerik teorilerinin en güçlü kuramları arasında yer alırken; Vroom’un

“bekleyiş teorisi”, Lawler ve Porter’ın “geliştirilmiş beklenti teorisi”, Adams’ın “eşitlik teorisi” ve Edwin Locke’nin “amaç teorisi” süreç teorilerinin en güçlü kuramları arasında yer alır (Meriçöz, 2015).

İçerik Teorileri

İçerik teorileri temel olarak insanın davranışlarını harekete geçiren ve korunmasını sağlayan bireysel ve çevresel faktörlerle ilgilidir. Bir başka deyişle insanları hangi belirli ihtiyaçların veya güdülerin harekete geçirdiği ile ilgilidir (Karabulut, 2014). Literatürde en çok bilinen içerik kuramları, 1940’lardan 1990’lara kadar bu konuda önemli araştırma ve yayınları olan Amerikalı akademisyenler Abraham Maslow (ihtiyaçlar teorisi), Frederick Herzberg (çift faktör teorisi), David I. McClelland (başarma ihtiyacı teorisi), Douglas McGregor (X ve Y teorisi) ve Clayton P. Alderfer’e (ERG teorisi) aittir (Ersözlü, 2012).

Abraham Maslow İhtiyaçlar Teorisi

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Yıldızhan, 2011);

1. İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır,
2. Tatmin edilen, giderilen bir ihtiyaç motive edici bir etken olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır, şeklindeki iki farklı varsayıma dayanmaktadır.

Maslow, teorisini sistematik deneysel araştırmalardan ziyade klinik çalışmalara dayalı olarak geliştirmiştir. Buna rağmen bu teori örgütsel psikolojiyi de içeren psikolojinin çeşitli alanlarında oldukça etkileyici olmuştur. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre insanın karşılanması gereken ihtiyaçları, onlara karşı duyduğu arzu onu motive eder, harekete geçirir. Bu ihtiyaçlar kendi aralarında en düşük düzeyden en yüksek düzeye bir dizilim oluşturur ve her ihtiyaç düzeyinde birey farklı gelişme düzeyi gösterir. Birey, bir sıralamadaki ihtiyaçlarını tam olarak gidermeden bir üst seviyedeki ihtiyaç aşamasına geçemez. Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardan başlayarak karmaşık ve psikolojik ihtiyaçlara kadar sıralanır (Ersözlü, 2012).

Maslow “gereksinimler hiyerarşisi” adı ile anılan kuramında gereksinimleri öncelik ve güçlük derecelerine göre bir hiyerarşi içerisinde sınıflandırmakta ve beş özgül gereksinim düzeyi tanımlamaktadır (Maslow, 1970).

1. *Fizyolojik ihtiyaçlar:* Fizyolojik gereksinimler insanların fiziksel olarak yaşamalarını sağlayacak gereksinimlerdir. Bunlar: beslenme, su, uyku, hava, giyecek, barınak, cinsellik, dinlenme gibi temel gereksinimlerdir. Bunlar diğer alanlara göre hem bağımsızdırlar hem de kolayca ayırt edilebilmektedirler (Maslow,1970).

2. *Güvenlik ihtiyacı:* Fiziksel ve psikolojik anlamda korunma ve güvenlik anlamlarına gelmektedir. Maslow, korunma, korkmama, karışıklıktan kaçınma, düzen ve yasaya olan gereksinimleri bu alanda düşünmektedir (Maslow, 1970).

3. *Sosyal İhtiyaçlar:* Bir topluluğu veya bir aileyi kendisi için benimseyerek, arkadaşlık arama, gruba ait olma, grup tarafından kabul edilme ve sevgi gereksinimleri olarak betimlenebilmektedir (Maslow, 1970).

4. *Saygınlık ihtiyacı:* Kendine saygı, yeterlik, başarı isteği, bağımsızlık ve özgürlük alanlarıdır. Başkalarından saygı görme, saygınlık ve ün kazanma gereksinimleri içermektedir (Maslow, 1970).

5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:* Maslow’a göre “bir bireyin olabileceği kadar olması” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin bütün potansiyelini kullanma isteği olarak belirlenmektedir. Maslow üst basamaklardaki gereksinimlerin sırasıyla alt basamaktakilerin doyurulmasından sonra ortaya çıktığını anlatmaktadır. İnsan davranışlarının temel motivasyonu kendini gerçekleştirmedir. Birey, fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimlerini belirli ölçüde doyuramamışsa kendini gerçekleştirme gibi en yüksek basamaktaki gereksinimlerini doyurabilmesi için çok çabalaması gerekmektedir (Maslow, 1970).

Maslow’a göre, bu ihtiyaçların tamamının gerçekleşmesi mümkün değildir.

Birey, fizyolojik ihtiyaçlarının ortalama %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ni, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyaının %40'nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının %10'unu tatmin etmiş olabilmektedir (Meriçöz, 2015).

Yöneticiler çalışanlarını iş ortamında motive edebilmek için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanabilirler. Yöneticiler, alışanlara yönelik yapacakları sağlıklı bir analiz ile onları tanımalı, fiziksel ve güvenlik gereksinimlerini karşılayarak onların rahatını ve huzurunu sağlamalı, düşüncelerine değer vererek rgt tarafından kabul edildiği duygusunu vermeli ve saygınlığını arttırmalı, başarılı olması ve amaçlarına ulaşması için teşvik edilmelidir. İş yerindeki görev dağılımını bireyin bütün potansiyelini ortaya çıkarmak için uygun şekilde yapmalı, bu konuda ona imkan ve süre tanımalıdır. Yöneticilerin rgt içerisinde Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki basamakları sırasıyla uygulaması ve çalışanlara st düzey bir motivasyon sağlaması ile birlikte örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Eğitim yönetiminde yöneticiler, öğretmenlerin öncelikli olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde hangi basamakta sıkıntı yaşadığını tespit etmeli ve en st basamak olan kendini gerçekleştirebilme seviyesine ulaşıncaya kadar çaba harcamalıdır. Yönetimin bu konuda göstermiş olduğu çaba karşılığında, motivasyonu ve başarısı yüksek öğretmenler ve öğrenciler ortaya çıkacaktır.

Frederick Herzberg ift Faktör Teorisi

İş doyumunu ile ilgili geliştirilen en eski ve bilinen teorilerden biri Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen ift Faktör Teorisi'dir. Bu teorisinin geliştirilmesi yaklaşık 200 kişiden oluşan muhasebeci ve mühendis üzerinde kritik olay tekniği kullanılan mülakatlarla sağlanmıştır. Bu mülakatlarda katılımcıların hangi şartlar altında işlerinden tatmin oldukları ve tatmin olmadıkları hakkındaki düşüncelerini söylemeleri istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına göre, çalışma ortamındaki etmenleri Güdüleyici ve Koruyucu (hijyen) olarak iki gruba ayırmıştır (Başar, 2011).

I. Grup: Güdüleyici Faktörler: İş başarma, sorumluluk alma, tanınma, gelişme ve ilerleme gibi işin içeriği ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerin var olması bireyi

olumlu yönde güdülerken, yokluğunun bireyin üzerinde herhangi bir etkisi görülmez.

II. Grup: Koruyucu (hijyen) Faktörler: İşin çevresi ile ilgili olan işletmenin yönetim ve politikası, ücret, denetim ve çalışma koşulları gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi görülmezken, olmaması durumu doyumsuzluğa yol açar (Eker, 2006).

İşin kendisi ile ilgili olan faktörlere tatmin sağlayıcılar ya da güdüleyici faktörler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise tatminsizlik yaratan ya da koruyucu (hijyen) faktörler adını vermişlerdir. Başarı duygusu, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve kişisel gelişim ve yükselme (güdüleyici faktörler) doğrudan işin icra edilmesi ile ilişkili; ücret, iş güvenliği, çalışma şartları ve koşulları, çalışanlar arası ilişkiler (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Herzberg'e göre birey, çalışma arkadaşlarıyla etkin bir iletişim kurduğunda, işini icra etmesi için gereken sorumluluk ve yetkinin kendisine verildiğini hissettiğinde, işinde kendisini gerçekleştirerek ilerlediği ve işini başarıyla tamamladığı sürece işinden tatmin sağlayacaktır. Diğer yandan çalışan çalıştığı yerde planlanan ve yürütülen politikaların adil olmadığı, yönetimin ilgisiz ve yetersiz olduğu, çalışma şartlarının elverişli olmadığı, işin yapılması için gerekli olan araç-gereçlerin sağlanmadığı, çalışanın ücret beklentisinin karşılanmadığı durumlarda ise işten sağlanan tatmin düzeyi olumsuz etkilenir ve tatminsizlik ortaya çıkar. Söz konusu bu koruyucu (hijyen) faktörler, tıbbi hijyen ilkelerine benzer şekilde işlev görmektedirler. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri bulunmamaktadır ancak gereksinimlerin karşılanmadığı durumlarda daha fazla rahatsızlık yaşanmasına neden olacaktır (Meriçöz, 2015).

Herzberg (1966) iş doyumuna yol açan faktörleri, iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerden ayrı ve farklı tutmaktadır. Faktörler ayrı ayrı ele alınmak durumunda olduklarından bu ikisi birbirlerini dışlamamaktadır. Böylece iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değil daha çok doyumun bulunmamasıdır. Benzer şekilde doyumsuzluğun tersi doyumun olması değil, doyumsuzluğun bulunmamasıdır. Gerçekte iş doyumunun iki tek kutuplu özellikten oluşması tek değildir fakat yine de

anlaşılması zor bir kavram olarak kalmaya devam eder.

Sonuç olarak Herzberg'e göre işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, ilerlemek, sorumluluk taşımak ve saygın bir kişi olmaktır. İşletmenin yönetim sistemi ve politikası, ücretin ve çalışma şartlarının uygun olmaması ise çalışanlarda doyumsuzluğa neden olmaktadır.

David I. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

1940'lı yılların sonunda David I. McClelland ve çalışma arkadaşları insan ihtiyaçlarını ölçebilmek için Konusal Kavrama Test [Thematic Apperception Test (TAT)] deneylerine başladı. McClelland bu TAT deneylerinde anlatılanların sonucunda insan davranışını anlamak için önemli olduğuna inandığı üç temel ihtiyacı tanımlamışlardır. Bunlar: Başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.

1. Başarma ihtiyacı: Daha iyi ya da verimli olmak isteği ile iş yapma arzusu, sorunları çözmek ya da karmaşık görevlere hâkim olmak arzusu,

2. İlişki kurma ihtiyacı: Başkalarıyla arkadaşça ve yakın ilişkiler kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme arzusu,

3. Güç kazanma ihtiyacı: Başkalarını kontrol altında tutmak, davranışlarını etkilemek ya da başkaları için sorumlu olmak arzusu (Ersözlü, 2012).

McClelland'a göre bu üç ihtiyaç arasından en çok başarma ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi altına almaktadır. Kişiler çalışma ortamlarında veya yaşantılarında en iyisini yapma gayreti içinde olurlar. Bu gayretin temelinde ise başarılı olma ihtiyacı bulunmaktadır. Birçok toplumda, bireylerin çalıştıkları işlerde başarısız olmaktan aşırı derecede çekingenlik duydukları bilinmektedir. Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, kendilerine önemli hedefler belirleyip bunları gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgi ve beceriye ulaşmaya yönelik davranışlarda bulunurlar. Bu kurama göre para motivasyon kaynağı değil bir çeşit dönüttür (Akt: Turanlı, 2007).

McClelland'a göre, eğer birey zamanını işi ile ilgili düşüncelerle geçiriyorsa başarı ihtiyacına, bulunduğu sosyal çevreyi düşünerek geçiriyorsa, bağlılık ihtiyacına, işverenini eleştirerek geçiriyorsa güç ihtiyacına sahip olduğu değerlendirilebilir. Başarı ihtiyacına sahip kişiler, yaptıkları işi önceki yapılandan daha iyi yapmaya çalışırken, başarının getireceği kazanımlardan daha çok şahsi doyum için çaba harcarlar. Bu kişiler, gösterdikleri çalışma performanslarının hızlı ve objektif değerlendirmelerin yapıldığı ortamlarda çalışmayı arzularlar. Ancak çalışırken kendilerine dışardan yapılacak müdahaleleri istemezler. Bağlılık ihtiyacına sahip kişiler, kolektif çalışmaları tercih eder, yaptıkları işlerle ilgili sürekli fikir alışverişi yapmak isterler. Güçlü olma ihtiyacına sahip kişiler ise, çevresine egemen olma isteklerinden dolayı, insanlarla ve çevreleri ile olan ilişkilerde etki gücünü artıracak ve seslerini duyuracak her türlü aracı kullanmak isterler. Araştırmalarda, her insanda bu üç güdünün de bulunduğu ancak kişiden kişiye farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Örneğin başarı güdüsü yüksek, güç güdüsü orta düzeyde ve bağlanma güdüsü düşük çalışanla, bağlanma (ilişki) güdüsü yüksek, güç (erk) ve başarı güdüsü düşük bir çalışanın güdülenmesi farklı olacağından, yönetsel yaklaşımların bu farklılıklara göre dizayn edilmesi gerekmektedir (Kurudirek, 2014).

Eğitim yönetiminde, yöneticiler öğretmenlerini bu teorinin gerektirdiği şekilde başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarına göre sınıflandırabilirler. Başarma ihtiyacı yüksek olan öğretmenlere kendilerini gösterebilecekleri ferdi işler vermeli, bağlılık ihtiyacı yüksek olan öğretmenlere düşüncelerin kolaylıkla paylaşıldığı, grup çalışması yapabileceği bir ortam sağlamalı ve güçlü olma ihtiyacı yüksek olan öğretmenlere ise hâkimiyetlerini gösterebilecekleri sorumluluklar vermelidir. Yöneticiler bu teoriden faydalanmak suretiyle öğretmenlerin kişisel özelliklerini ve kabiliyetlerini en etkili şekilde değerlendirmiş ve iş doyumlarına katkı sağlanmış olurlar.

Douglas McGregor X ve Y Teorisi

Teori X ve Teori Y olarak adlandırılan bu ikili yaklaşımı, Douglas McGregor geliştirmiştir. Teorinin amacı, çalışanların motivasyonu ile ilgili yönetici yaklaşımlarının nasıl olduğunu analiz etmektir.

Douglas McGregor, bir işletme açısından en değerli varlık olan insan kaynağından en yüksek verimi alabilmek için araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda X ve Y teorilerini geliştirmiştir. X teorisine göre; insan genellikle işi sevmeyip işten kaçtığından dolayı, örgüt amaçlarının elde edilmesi için zorlanmalı, cezayla korkutulmalı, yönetilmeli ve denetlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2003'den Akt: Kılıç, 2013). Y teorisine göre; insanın ihtiyaçları bir düzene göre sıralanmıştır. İnsanlar alt sıralardaki ihtiyaçları giderildikten sonra başarılı olmaya odaklanırlar. İnsanlara sorumluluk verilmeli ve amaçlara inanmaları sağlanmalıdır. Bu sayede cezalandırmadan ve dışarıdan müdahale yapmadan kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler (Onaran, 1981).

Teori X yaklaşımında yöneticinin otoriter olması gereklidir ve aşağıdaki tutum ve davranışları sergiler (Şeker, 2014):

1. Sonuç merkezli yönetim,
2. Sinirli ve soğuk yönetim,
3. Talepkar bir yönetim,
4. Projelerin veya işin dışında kalan bir yönetim,
5. Sadece kendi söylemlerinin olduğu tek yönlü iletişim,
6. Teşekkür etmeyi veya övmeyi sevmeyen bir yönetim,
7. Çalışanların rahatı veya morali konusunda ilgisiz davranışlar sergiler.

X Teorisi, bu şekilde otoriter davranışlar sergileyen yöneticinin tutumunu çalışan algısına bağlar. Yani bir yönetici yukarıdaki gibi davranıyorsa, çalışanları için aşağıdaki düşünceleri taşıyor demektir (Şeker, 2014):

1. Çalışanlar işlerini sevmezler.
2. Çalışanlar değişime kapalıdırlar.
3. Çalışanlar ileriye göremezler.
4. Çalışanlar sorumluluk almak istemezler; risk, yöneticinin üzerindedir.
5. Çalışanlar yönetmek istemez, yönetilmek isterler.

İşte yukarıdaki sebeplerden dolayı yönetici kendisinde, çalışanları sürekli kontrol altında tutma zorunluluğu hisseder ve Teori X'teki gibi otoriter davranışlar sergiler.

Teori Y; Teori X'ten türetilmiş olarak kabul edilebilir. Tam olarak Teori X'teki her şeyin tersi hedeflenerek Teori Y'ye ulaşılabilir.

Teori Y'de otoriter yönetici yerini, aydınlanmış yöneticiye bırakır. Bu yöneticinin davranışları da (Şeker, 2014):

1. Hayal gücü ve yaratıcılığı ile çalışma ortamına yön veren,
2. Olaylara geniş açıdan bakabilen,
3. Gelişime ve büyümeye açık,
4. Arkadaşlığa ve dostluğa önem veren,
5. Kolay kabul eden ve katılımcı,
6. Görevin ve sorumlulukların dağıtıldığı, merkezi olmayan yönetimi benimseyen şeklindedir.

Bu yöneticinin yukarıdaki davranışları göstermesinin sebebi çalışanları hakkında aşağıdaki şekilde bir bakış açısına sahip olması olarak kabul edilebilir (Şeker, 2014).

1. Çalışanlarda çalışma isteği vardır.
2. Çalışanlar doğru kararlar verip doğru seçimler yapabilir.
3. Çalışanlar kendilerinin otokontrolünü sağlayabilir.
4. Çalışanlar sorumluluk alabilirler.
5. Çalışanlar hayal gücünü işleri üzerine uyarlayabilirler.
6. Çalışanların yaratıcı özellikleri vardır.

X ve Y teorileri temel olarak birbirinden farklıdır. X kuramı kötümser, sabit ve esnemezken; Y kuramı iyimser, dinamik ve esnektir. X kuramında kontrol öncelikle dışsaldır, üstler tarafından astlara dayatılır buna karşın; Y kuramı bireyin kendini, idaresini ve bireysel ihtiyaçlarla örgütsel taleplerin bütünleşmesini vurgular (Ersözlü, 2012).

X teorisinde yönetim, bireylerin genelinin çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçtığını düşündüğünden onlar üzerinde talep kâr, sonuç odaklı, tek yönlü ve otoriter bir idare tarzını benimser. Bu teoride yönetim çalışanların düşünce ve isteklerini dikkate almadığı gibi amaca ulaşmak için ödüllendirmeden ziyade cezalandırmayı ve

denetlemeyi tercih etmektedir. Y teorisinde ise bireylerin çalışma ve sorumluluk alma isteği vardır. Çalışanlar amaca ulaşmak için doğru kararlar verip doğru seçimler yapabilirler ve otokontrollerini sağlayabilirler. Bu teoride yöneticiler arkadaşlığa ve ikili ilişkilere önem verirler. Yönetim, çalışanların kararlara katılımına müsaade ettiği gibi onlara görev ve sorumluluk vermeyi tercih eder.

Clayton P. Alderfer ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin eksik taraflarından dolayı Alderfer (1972) üç aşamalı bir teori ortaya koymuştur. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilgililik ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olarak ifade edilmiştir. Bu teorinin, Maslow'un teorisinden en önemli farkı bireylerin aşamalar arasında sıraya bağlı kalmadan geçiş yapabilmesidir. Yani birey aşamalar arasındaki sıraya bağlı kalmadan bir aşamayı atlayıp diğerine geçerek ihtiyaçlarının tatminine yönelebilir. Alderfer'e göre bazı çalışma ortamlarında bireylerin bir sonraki aşamaya geçmesi mümkün olamayabilir. Bu durum örgütsel yönetimden ve işin yapısından kaynaklanabilir. Böylece çalışan, içinde bulunduğu aşamayı geçemediği için o aşamaya daha çok önem verir (Akt: Başar, 2011). Alderfer'in belirlemiş olduğu gereksinimler şu şekildedir:

Varoluş gereksinimleri: Bireyin ayakta kalabilmesini ve varoluşunu sürdürebilmesini sağlayıcı maddesel özellikleri içinde bulunduran fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içermektedir. Bireyin yemek, su, giyim ve barınma ihtiyaçları buna örnek olarak gösterilebilir. Çalışma hayatına uyarlandığında ücret ve çalışma şartları buna dahildir (Meriçöz, 2015).

İlgililik Gereksinimleri: Maslow'un ait olma ve sevgi ihtiyacı ile saygınlığı içerir. Bireyin çevresindeki insanlarla; iş, aile, arkadaşlarla vs. iyi ilişkiler kurma ihtiyacıdır (Ersözlü, 2012).

Gelişme gereksinimleri: Bireyin kendisini geliştirmesi, yaratıcı ve verimli olması ihtiyaçların bütünüdür. Bireyin beceri ve potansiyelini yeterince kullanabilmesi, bu gereksinimlerden tatmin olmasına bağlıdır. Bulunduğu ortam ve şartlar bireyi teşvik edebilirken bazı ortam ve şartlar ise engelleyici olabilmektedir. Bu durumda bireyin

gelişme isteği anlamsızlaşabilir ve gelişme tatmininden söz edilmeyebilir (Meriçöz, 2015).

ERG kuramı, Maslow'un kuramındaki gibi üst düzey ihtiyaçların güdüleyici olması için öncelikle alt düzey ihtiyaçların tamamen doyurulmasını önermediği için farklıdır. ERG kuramında birey ihtiyaçlarını devamlı bir şekilde karşılamaya gücü yetmediğinde geri çekilir ve alt düzey ihtiyaçları motivasyonun temel belirleyicisi olur (Ersöz, 2012). Zaman içerisinde ihtiyaçlar yer değiştirebilir. Kimi ihtiyaçların zamana bağlı olarak kendini göstermesi, kiminin ise yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini dikkate alan Alderfer, ihtiyaçları “dönemsel” ve “sürekli” olarak ayırmakta ve birden fazla ihtiyacın aynı zaman diliminde ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Karabulut, 2014).

Süreç Teorileri

Süreç teorileri, ihtiyaçların doğuşundan giderilmesine kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini, bireylerin güdülenmesinin oluşumunu ve oluşum aşamalarını araştırmaya ve tanımaya çalışır (Meydan, 2010). Bu teoriler, Vroom'un “bekleyiş teorisi”, Lawler ve Porter'ın “geliştirilmiş beklenti teorisi”, Adams'ın “eşitlik teorisi”, Skinner'in “pekiştirme teorisi” ve Edwin Locke'nin “amaç teorisi” olarak belirtilmektedir.

Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi, iş tatmininin oluşmasında bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklı durumların dikkate alınması gerektiğinin önemine vurgu yapmaktadır. Birçok eleştiriler almasına rağmen çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmiş olan beklenti teorisine göre bireyin başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak kabul edilmekte ve model üç değişken içermektedir (Meriçöz, 2015).

Değer veya çekicilik (valens): Bireyin çaba harcayarak kazanacağı ödülü ve takdiri isteme derecesidir. Herhangi iki davranışın sonucunda, kişi ya birini ya da

ötekini tercih ettiğinde, hangisini seçerse seçsin farklılık olacaktır. Tercihler, kişinin iki sonuç arasındaki isteğinin güçlülüğüne ya da çekiciliğine göre değişecektir. Kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteği, elde etmeme isteğine baskın geliyorsa valens değeri pozitif (+), eğer elde etmeme isteği baskın geliyorsa valens değeri negatiftir (-). Eğer sonucu elde etmeyle ilgisi yoksa valens değeri nötr (0) olacaktır. Bu noktada Vroom ayrıca bir amaca yönelik “valens”i ve “değer”i birbirinden ayırmıştır. Yani valens ile kastedilen gerçek değer değil kişinin amaca yüklediği değeridir. Kişi her amaca bir değer yükler. Bu amaç başkaları için bir değer ifade etmezken kendisi için önemlidir. Örneğin bireyler toplumdaki statüsünün artmasını istedikleri için bir gruba dahil olup o grubun bir parçası olmak isterler. Ya da terfi alabilmek için yaptığı işi etkili ve düzgün yapmaya çalışırlar (Vroom, 1964).

Beklenti: Vroom’un teorisindeki ikinci önemli bileşendir. Vroom beklentiyi, “belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inanç” olarak ifade etmiştir. Yani beklenti güçlü olduğu ölçüde eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı kesinleşmeye başlar. Düşük seviyedeki bir beklentide ise, yapılan işin belli bir sonuca varması ihtimali de düşük olacaktır (Vroom, 1964).

Beklenti, bireyin harcadığı çaba ile ortaya çıkan sonuç arasındaki algılanan ilişkidir. Başka bir ifadeyle, kişinin belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğini algılamasıdır (Başar, 2011).

Araçsallık: Bireyin sergileyeceği performansa belli bir ödülle ulaşabileceğine inancını ifade etmektedir. Araçsallık, birinci derecedeki neticelerin, ikinci derecedeki neticelerle ilişkisi konusunda kişinin algısıdır. “Eğer derslerime düzenli bir şekilde çalışırsam sınavlardan başarılı olurum.” anlamındaki araçsallık +1’den -1’e uzanan değerdedir. Birinci derecedeki sonuçlar elde edilmeden ikinci derecedeki sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaksa araçsallık -1 değerini alır. Aksi durumda +1 değerini alır (Başar, 2011). Birinci derecedeki sonuçlar, belirli bir davranıştan elde edilen temel sonuçlar olup o işi yapma ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bunlar, işgücü devri, devamsızlık ve verimliliğin doğurduğu ödül ve cezalar olmaktadır. Bunlar ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilme olarak kabul edilebilir (Meriçöz, 2015).

Sonuç olarak bu teoriye göre; bireyin işi yapma konusundaki motivasyonu, amaca ulaşacağına dönük beklentisi ile o amaca yönelik kişinin verdiği değer bir bileşiminden oluşmaktadır. Yani bireylerde bu iki değer yüksek düzeyde olması eylemin bir amacı gerçekleştirmeye sonuçlanacağını gösterirken, bu değerlerden birinin olmaması halinde ise eylemin gerçekleşmesinin mümkün olmadığı söylenebilir.

Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

“Geliştirilmiş beklenti teorisi”nin temeline bakıldığında bir beklenti teorisi olduğu görülmektedir. Ancak bu teoride, Vroom’un kuramında olmayan farklı değişkenler ele alınmıştır. Kuramın başlıca özelliği, daha önceki çalışmalarda ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirmesi ve aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981). “Geliştirilmiş beklenti teorisi”ne göre, bireyin başarılı olabilmesi için Vroom’un “bekleyiş teorisi”nin üç değişkeni yeterli olmamaktadır. Bireyin başarılı olması için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması da gerekmektedir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanlar yüksek performans sarf etmelerine rağmen başarılı olamayacaktır. Ayrıca bireyin başarılı olabilmesi için rol anlayışına da sahip olması gerekecektir (Meriçöz, 2015).

Lawler ve Porter’ın, Vroom’un “bekleyiş teorisi”ne yaptığı katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve onun doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine yöneliktir. Birey, ödül alma konusunda kendini başkaları ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığında doyumunu negatif yönde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenler arasında meydana gelen rol çatışmalarının bireylerin çaba ve başarılarını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmesidir. Teoriye göre; sonuca ulaşma beklentisi az olan amaçlar için birey az çaba harcarken beklentisi yüksek olan amaçlar için daha çok çaba harcamaktadır. Bu kuramda örgüt içinde, yüksek seviyedeki başarının daha fazla doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödüllendirme arasında bir dengenin kurulması ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Yıldızhan, 2011).

Sonuç olarak bu teoriye göre, kişinin başarılı olabilmesi için işin gerektirdiği bilgi, beceri ve rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Başarıya ulaştıktan sonra ise aldığı özerklik ve kendini gerçekleştirme, ücret artışı ve yükselme gibi ödülleri başkalarıyla kıyaslayarak bir doyuma ve doyumsuzluğa ulaşacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Literatüre bakıldığında en fazla karşılaşılan motivasyon kuramlarından biri de Adams'ın "eşitlik teorisi"dir. Günümüzde de önemini hala koruyan ve iş doyumu çalışmalarında kullanılan bir teoridir. Adams'ın (1963) teorisi (Adams' Equity Theory), Leon Festinger'in "bilişsel çelişki teorisi"ne dayanan bir denge teorisidir. Bu teoriye göre çalışan, yaptığı işte girdi ve çıktı hesabı yapmaktadır. Girdiler; bireyin örgüte verdikleri, yani emeği, ustalığı ve tecrübesi iken; çıktılar ise örgütün bireye verdikleri, yani ücret, ödül, takdir, terfi, değer ve saygınlıktır. Bu teoride, bireyin işi için yaptığı gayretler ve sergilediği fedakârlıklara karşılık elde ettiği kazanımlar arasındaki denge önem taşımaktadır. (Adams, 1963).

Adams, eşitlik kuramında aynı şartlar ve statüde çalışan bireylerin kendilerini kıyasladıklarını, aldıkları ücret ve çıktıların eşitlik ilkesine uygun olup olmadığı oranında, iş tatmini ya da tatminsizliğinin oluştuğunu varsaymaktadır. Eşitlik teorisinde dört kavram önem arz etmektedir: 1- Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan birey, 2- Ödül ve katkı anlamında kıyaslama yapılan bireyler, 3- Bireyin işine taşıdığı eğitim, deneyim, yetenek, öğretim, kişilik özellikleri, zekâ, emek gibi girdiler, 4- Bireyin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, ayni ödeme, statü, tanınma, terfi, sosyal yardım, iş güvenliği, çalışma şartları, önkoşullar gibi çıktılar (Meriçöz, 2015).

Adams'ın kuramına göre işyerinde eşitsizlik olduğunu düşünen birey bu durumu değiştirmek, yani eşitsizliği gidermek ya da adaletsizliği düzeltmek için:

- girdileri değiştirme,
- çıktıları değiştirme,
- bilişsel olarak girdileri ya da çıktıları çarpıtma,

- kendi yaptıkları ile başkalarını kıyaslamak suretiyle girdilerin veya çıktılarının değiştirilmesi,
- başkalarıyla kıyaslamadaki algıyı değiştirme,
- örgütü bırakma, ondan ayrılma gibi davranışları sergileyebilir (Ersözlü, 2012).

Bu teoride, çalışanlar örgütüne kazandırdığı bilgi, emek ve tecrübe karşılığında elde ettiği ücret, terfi, ödül ve saygınlığı aynı konumdaki diğer çalışanlarla kıyaslayarak eşitliğin olup olmadığına karar vermektedir. Eğer ki çalışanlar eşitliğin olmadığı algısına varırlarsa bunu düzeltmek için daha az emek sarf etme, daha fazla ücret ve ödül isteme ya da işten ayrılma gibi eylemlerde bulunabilirler.

Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Bu teori, Pavlow'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türü olup, Skinner tarafından geliştirilmiştir (Kılıç, 2013). Klasik şartlanmada bir uyaran ve buna verilen tepki söz konusudur. Pekiştirme kuramı ise davranışların sonuçları yoluyla insanların önceden belirlenen şekilde davranmalarını için güdülenebileceğini ileri sürer. Skinner, davranışların pozitif ve negatif sonuçları vasıtasıyla öğrenildiğini ifade eder. Başka bir ifadeyle olumlu olarak pekiştirilen davranışlar muhtemelen daha çok tekrar edilirken, olumsuz olarak pekiştirilen davranışlar azalacak ya da tamamen ortadan kalkacaktır (Ersözlü, 2012). Kuram, bireylerin davranışlarının ödülleri ve cezalar vermek suretiyle değiştirmesinin ya da düzeltilmesinin üzerine odaklanmaktadır (Eren, 2000).

Bir davranışın, olumlu sonuçlandığında tekrarlanması, olumsuz sonuçlandığında tekrarlanma ihtimalinden daha yüksektir. Olumlu pekiştirmeler, davranıştaki olumlu tepkilerin artması ile ilişkilidir. Olumlu pekiştirmelerin tamamı ödül olarak kabul edilebilirken, bütün ödüller olumlu pekiştirme olarak kabul edilemez. Yani bir ödül herkes için ödül olarak kabul görmeyebilir. Pekiştirme modelinde, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma olarak dört farklı yöntem kullanılır. Bu modeldeki sözü edilen dört yöntemin de amacının talep edilen davranışı ortaya çıkarma ve devam ettirme olduğu açıktır. Kuram ile ilgili

uygulamalarda, bu süreçleri kullanırken pozitiften negatife doğru bir yol takip etmek gerekir. Skinner'e göre, pozitif pekiştirme ve son verme, bireysel gelişmeyi sağlarken, negatif pekiştirme ve ceza, örgütün bütününe etkileyecek davranış bozukluklarına yol açabilir (Çetinkanat, 2000'den Akt: Kılıç, 2013).

Bu teoriye göre, davranış değiştirmede aşağıdaki yöntemlerin uygulanması etkili olacaktır (Aydın, 2007'den Akt: Kılıç, 2013):

- Uygun bir çalışma ortamının sağlanması,
- Çalışanların takdir edilir özellikteki davranışlarının tespit edilmesi,
- Ödüllerin niteliğinin belirlenmesi
- Ödüllerin açık bir şekilde çalışanlara duyurulması,
- Ödüle layık olan davranışların zaman geçmeden ödüllendirilmesi,
- Ödüllerin değişen oranlara göre verilmesi,
- Ceza kullanımının azaltılması.

Yöneticiler bu teoriden yararlanarak çalışanlarının tutum ve davranışlarını örgütün amaç ve menfaatleri doğrultusunda değiştirebilirler. Yönetim, çalışanlarda görmek istedikleri bir davranış, onları takdir etmek ve ödüllendirmek suretiyle devam ettirebildikleri gibi, çalışanlarda görmek istemedikleri bir davranış ise olumsuz pekiştirme olan cezalandırma yöntemini kullanarak ortadan kaldırabilirler. Çalışanlara olumlu davranışların kazandırılması ve bireysel gelişimin sağlanması için onları cezalandırmaktan ziyade takdir etmek ve ödüllendirmek daha etkili bir yöntem olacaktır.

Edwin Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke, iş doyumunu bireyin yaptığı işi değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu duygular şeklinde ifade etmektedir. Bu teoriye göre, bireyin belirlemiş olduğu amacın zorluk derecesine göre onların motivasyon seviyeleri belirlenmektedir. Birey, amaca ulaşmanın zorluk derecesi arttıkça daha çok motive olmakta ve yüksek başarı göstermektedir. Bu teoride, amaçlar bireyin davranışını motive ettiğinden birey başladığı işte belirlediği amaca ulaşıncaya kadar çalışmaya

devam eder. Bu teoriye göre; amaç belirleme sürecinin amaç açıklığı, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu gibi üç temel özelliği mevcuttur. Amaç açıklığı, amaçların sayısal olarak ifade edilebilmesidir. Amaç güçlüğü, amaca ulaşılabilmek için gerekli olan ustalık derecesi veya performans seviyesidir (Meriçöz, 2015).

Locke, insan davranışının bilinçli amaç ve eğilimlerin sonucunda oluştuğunu ileri sürer. Yani işgörenlerin amaçlarının belirlenmesi, davranışlar üzerinde belirgin bir etkiye sahip olacaktır. İşyerinde istendik bir davranışın oluşması için gereksinimler ve beklentilerin yanı sıra belirli amaçların olması da etkili olacaktır. Amaçların farkında olan bir yönetici, işgörenin amaçlarının örgütün amaçlarıyla örtüşmesini sağlayabilmeli ve işgörenleri istendik tavırları ortaya koymaları için yönlendirebilmelidir. Amaçlar, bir haftalık gibi kısa vadeli olabileceği gibi beş yıllık gibi uzun vadeli de olabilir (Ersözlü, 2012). Amaçlara ulaşmak zorlaştıkça çalışanlar daha fazla hırs gösterirler. Bundan dolayı çalışanların amaca ulaşmasında iş doyumunu olumlu etkilemesi adına belirlenen amacın en ideal noktada olmasını sağlanması önem arz eder (Kurudirek, 2014). Bu teoriden faydalanan yöneticiler, işgören ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak eşitliği ve pekiştirmeyi sağlayan ödülleri tercih etmelidir (Ersözlü, 2012).

Özetleyecek olursak bu kuramda, çalışanlar tarafından belirlenen amaçlar, onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir. Yani birey erişmekte zorlanacağı seviyenin üzerinde bir amaç belirlediği takdirde, daha düşük düzeyde amaç belirleyen çalışana göre daha fazla gayret gösterecektir. Belirlenen bu zor amaç, çalışanı daha fazla motive ettiği gibi aynı zamanda yaptığı işten daha fazla iş doyumunu almasını sağlayacaktır.

İş Doyumu Etkenleri

Literatür tarandığında iş doyumuna etki eden birçok faktör olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında genelde iş doyumunu etkileyen faktörler iki grup altında incelenmektedir. Bu gruplardan birincisi bireysel faktörler, ikincisi ise örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır.

Bireysel Faktörler: Bireylerin yaşadıkları yer ve zaman dilimi, sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem onların işinde gerçekleştirmeyi istediği değerler üzerinde etkili olur. Yani fertlerin kişilikleri ve sahip olduğu bireysel özelliklerin, işinde gerçekleştirmeye çalıştığı değerler ile örtüşmesi beklenir. Bu sebeple bireyler sahip oldukları bu değerlere uygun iş ararlar. İstedikleri işi bulduklarında ya da kişiliklerine uygun iş ortamı oluşturdıklarında ise iş doyumlarını üst seviyelere taşımış olurlar.

Cinsiyet: Cinsiyetin, iş doyumunu üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Kılıç (2013) lise öğretmenleri üzerinde, Karabulut'un (2014) ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmalarda, cinsiyetin iş doyumunu ile ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca Balcı (1985), Aytaş (2005), Ololube (2006), Crossman ve Harris (2006), Demirtaş ve Ersözlü (2010), gibi birçok araştırmacı da öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda cinsiyet ile iş doyum arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

Diğer taraftan Topçu'nun (2009) sağlık sektöründe yaptığı çalışma, erkek işgörenlerin iş doyum düzeylerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Koyutürk'ün (2015) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da cinsiyete göre iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş: Literatürde, yaş ile iş doyumunu ilişkisini inceleyen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmaların birçoğunda çalışanların yaşının ilerlemesi ile iş doyumunun olumlu yönde etkilendiği yani yaşın ilerlemesi ve tecrübenin artması ile uyumun arttığı bunun da iş doyumuna olumlu katkı sağladığı görülmektedir (Meriçöz, 2015). Yaşın ilerlemesiyle deneyimi artan ve olgunlaşan bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları zorluklarla daha kolay başa çıkmaları ve beklentilerinin daha düşük olması onların iş doyumuna olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Eker, 2006).

Diğer taraftan bazı araştırmalar ise yaşlı işgörenlerin teknolojik gelişmelere daha zor uyum sağlamalarından ve alışkanlıklarını değiştiremediklerinden dolayı genç işgörelere göre iş doyum seviyelerinin düşük olduğunu öne sürmektedir (Karabulut, 2014).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda, bu değişkenler arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, iyi eğitim almış bireylerin yaptıkları iş üzerinde daha iyi performans sergileyeceğinden iş doyum seviyelerinin artacağını öne sürerken, bazı araştırmalar ise genellikle eğitim düzeyinin artması ile doyumun azalacağını öne sürer. Çünkü eğitim seviyesi yüksek bireyler kendilerini aynı meslek grubundaki yöneticiler ile kıyaslamakta ve aldıkları ücretten dolayı doyumları azalmaktadır (Samadov, 2006). Eğitim seviyesi düşük olan bireylerin istek ve beklentileri düşük olacağından bir işi yaptırırken onları motive edebilmek çok daha kolay olur. Beklentileri karşılanan bireylerin iş doyumları artacağından bireyler kendilerini daha mutlu hissederler ve örgütlerine daha faydalı olurlar (Ünal, 2003).

Kaya (2005), yaptığı araştırmada, yüksek lisans mezunu olan işgörenlerin lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu belirtirken, Kılıç (2013), lise öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada ise eğitim durumunun iş doyumunu üzerinde anlamlı düzeyde bir etki oluşturmadığını ortaya koymuştur.

Medeni Durum: Çalışanların evli ya da bekâr olmasının iş doyumunu üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara bakıldığında, evli bireylerin bir düzen içerisinde olması ve daha fazla sorumluluk sahibi olmasının işten ayrılma isteklerinin azalmasına sebep olduğu ve iş doyumlarının bekârlara oranla daha yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuştur (Cerit, 2009).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında ise işgörenlerin medeni durumunun genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

Mesleki Kıdem: Araştırmaların geneline bakıldığında mesleki kıdem arttıkça iş doyumunun arttığı görülmektedir. Mesleğe yeni başlamış kişilerin beklentileri gerçekçi değildir ve olması gerekenden fazladır. Beklentiler zaman geçtikçe ve tecrübe kazanıldıkça gerçekçi olmaya başlar. Kişinin deneyimleri arttıkça bakış açısı gelişir ve değişir. Deneyimle birlikte kişiler, karşılaştığı sorunları ve olumsuzlukları çözmeyi ya da onlara katlanmayı öğrenir (Eker, 2006). Böylelikle bireylerin mesleklerindeki kıdemleri ve tecrübeleri arttıkça iş doyumları da yükselmektedir.

Araştırmaların bazılarında ise çalışanların işe ilk başladıklarında tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, zamanla bu düzeyin düştüğü görülmektedir. Bunun sebebi ise işe yeni başlayan kişilerin ücret, terfi gibi beklentilere sahip olması ve zamanla karşılaştığı olumsuzlukların yöneticiler tarafından giderilmemesi sonucu iş tatmin düzeylerinin düşmesi olabilir (Koyutürk, 2015).

Örgütsel Faktörler: Bireysel etmenlerin yanı sıra çalışanların iş doyumunu önemli ölçüde etkileyen örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; işin özelliği, ücret, terfi, çalışma şartları, ödüllendirme sistemi ve yönetim olarak sayılabilir.

İşin Özelliği: Çalışanlar açısından işin özelliği iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. İşin ilginç olması, kişiye kendini geliştirme fırsatı vermesi, bir sorumluluk getirmesi ve toplum tarafından kabul görmesi doyum nedeni olarak kabul edilebilir. İş görenlere kendi yeteneklerini sergileyebilme fırsatı verilmesi ve özel nitelikli işler yapma imkânı sunulması sonucunda elde ettikleri başarılar işlerinden doyum almalarını sağlayacaktır (Eker, 2006).

İşin yeni bilgi ve beceriler kazandırmaya elverişli olması, ekonomik yönden kazancının iyi olması, başarı duygusu vermesi ve toplumda saygınlığının olması işten duyulan doyum arttıran sebeplerdendir. Zorluk derecesi yüksek bir işin başarılmaması ve bu başarının çevresi tarafından takdir edilmesi de bireyin üst seviyede doyum almasını sağlayacaktır. Diğer taraftan kişinin yeteneklerine göre basit ya da çok zor işlerde çalışması, sürekli aynı işi yapması ve işin monoton olması bireylerin sıkılmasına ve doyumsuzluğuna neden olur (Kılıç,2013).

Ücret: Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilen ücret ekonomik bir kazanç olması yanında, çalışanların işyeri için yapmış olduğu katkıların ve emeğinin karşılığı olarak kabul edilmektedir. Örgüt içindeki görevinin karşılığı olarak kabul edilen ücret, beklentilerini karşılaması ve işgörenler arasındaki dağılımının eşit olması ölçüsünde iş doyumunu arttıracaktır (Karabulut, 2014).

Ücret üzerine yapılan araştırmalar değişik sonuçlar vermiştir. Kimi araştırmacılara göre ücret, iş tatmini açısından en üst seviyedeysen kimine göre ise sıralamanın en alt seviyelerinde yer almaktadır. Aldığı ücretten memnun olan çok az insan vardır (Yıldızhan, 2011). İş doyumsuzluğu, işgörenin beklentileri ile aldığı ücretin uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Eğer işgörenler geçinebilecekleri ücret miktarını almaya başarlarsa başkaları ile kendi aldıkları ücreti kıyaslama yoluna giderler. Kendisinden yetenek olarak daha düşük seviyede olanların kendisi ile aynı miktarda ya da fazla ücret almaları iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Erdoğan, 1999).

Terfi: Araştırmalar, işgörenlerin kişilik özelliklerine göre terfi etmenin öneminin ve amacının değiştiğini söylemektedir. İş görenlerin bazısına göre terfi etmek, örgüt yönetimi tarafından kendisinin başarılı işler yapmasının ve daha üst seviye işler yapabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilirken, kimine göre daha çok gelir elde etme, kimine göre ise yetkilerinin artması anlamına gelmektedir. İşgörenlerin terfi amaç ve beklentilerindeki bu farklılıklar elde edecekleri iş doyumunun da farklı seviyelerde olmasına sebep olacaktır (Başaran, 1989). Çalışanların terfi algılarının farklılığının yanında yönetimin terfi politikalarının şeffaflığı, anlaşılabilir oluşu ve adilliği de iş doyumunu arttıran faktörler arasında yer alır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

İş görenlerin başarılı olduğunun bir göstergesi olan terfi beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi alma konusunda beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve alacağını düşünen çalışanlara kıyasla işlerinde daha fazla iş doyumunu yaşadıkları görülmektedir. Terfi bekleyen ancak alamayan çalışanlarda ise bu durum tatminsizliğin artmasına neden olmaktadır (Meriçöz, 2015).

Çalışma Şartları: İşgörenlerin doyumunu etkileyen unsurlardan biri de çalışma şartlarıdır. Bu şartlar; çalışma süresi ve saatleri, çalışma şekli, yoğunluk, dinlenme aralıkları, stres, iş güvenliği gibi unsurların yanı sıra; iş yeri ortamının ısı, ses, aydınlatma, temizlik, düzen gibi etmenlerini de içermektedir (Meriçöz, 2015). Yine işin eve yakınlığı, çalışılan ortamın temizliği, kullanışlılığı ve araç-gereç yönüyle donanımlı olması işgörenlerin istedikleri özelliklerdir (Başaran, 1991). Bu şartların sağlandığı ortamlar bireylerin işlerini yapmalarını kolaylaştıracaktır. Hem fiziksel hem de sosyal açıdan emniyetli bir iş ortamında çalışmak, bireylerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği gibi çalışma şartlarının uygunsuz ve kötü olduğu yerlerde ise iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir (Kılıç, 2013).

Çalışma ortamının fiziksel şartları işgörenler yönüyle ele alındığında oluşabilecek birtakım risklerin bireylerin iş sürecindeki tutum, davranış ve psikolojisini etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Fiziksel koşulların birey açısından elverişli olmadığı durumlar, iş kazaları, devamsızlık, işten ayrılma gibi davranışların ortaya çıkmasına ve iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır. Örgüt ve yöneticilerinin çalışma ortamındaki fiziksel koşulları üst seviyeye taşımaları konusunu önemsemeleri gerekir. Çalışma şartları üst seviyelere ulaştığında, kendini daha rahat ve güvende hisseden işgörenlerin hem işe ve örgüte bağlılık hem de iş doyum seviyeleri yükselecektir (Karabulut, 2014).

Ödüllendirme Sistemi: Çalışanların yaptıkları iş veya davranışlardan sonra aldıkları ücrete ek olarak elde ettikleri maddi ya da manevi kazanımlara ödül denir. Çalışanlara yaptıkları işlerden dolayı iş ortamında geri bildirimde bulunulması yönetim tarafından kendisinin önemsendiğini gösterir. Ödüllerin adil bir biçimde dağıtılması ve çalışanların beklentilerini karşılaması, bunun yanı sıra başarı ile ilişkilendirilip en kısa zamanda hak edene verilmesi bireylerin iş doyumuna önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Koyutürk, 2015).

Örgütün ödül politikasındaki yanlışlar, vadedildiği halde verilmeyen ödüller iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Bundan dolayı belirlenen ödüllerin beklentilerle uyumlu olması, uygun ve adil bir ödül sisteminin kurularak her çalışanın başarısı

ölçüsünde mutlaka ödüllendirileceği hissinin oluşturulması önemli olup bu bireylerin iş doyum düzeyini arttıracaktır (Eker, 2006).

Yönetim: Yöneticilerin işgörenlere yaklaşım, davranış ve otorite sağlama şekilleri iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Otoriter yönetici tipinden ziyade demokratik yönetici tipi çalışanlarda daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır. Yöneticiler işgörenlerin karar verme sürecine etkin katılmalarını sağladıklarında ve çalışan merkezli bir yönetim biçimi sergilediklerinde iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Çalışanların yaratıcılığına ve takım çalışmasına önem veren yönetim biçimleri de işgörenlerde yine yüksek tatmin sağlamaktadır (Meriçöz, 2015).

Çalışanın işinden doyum sağlamasında veya doyumsuz olmasında en önemli etkenlerden biri de yöneticidir. Yönetici işgörenin başarılı ya da başarısız olmasına karar vererek görevlendirme, terfi, maaş artışı gibi konularda önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, çalışanlarını çok iyi tanımalı, onların isteklerini ve yeteneklerini dikkate alarak görev paylaşımında bulunmalı ve bunu yaparken adil olmaya özen göstermelidir. Böylelikle çalışanların örgüte katkılarını ve iş doyumlarının artmasını sağlamış olurlar (Yıldızhan, 2011). Yöneticinin işgörenlere karşı olumsuz tutumu, değer vermemesi ve onlarla iyi ilişkiler içinde olmadığı bir tutum sergilemesi bireylerin motivasyonunun düşmesine, üretilen ürünün ve hizmetin kalitesiz olmasına ve işten ayrılmaların artmasına sebep olacaktır (Koyutürk, 2015).

Buraya kadar bireysel ve örgütsel faktörlerin çalışanların iş doyumuna etkisi üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki kısımda ise örgütsel adalet ve iş doyumunu ile ilgili alan yazındaki araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Literatür taraması yapıldığında yurtdışında ve yurtiçinde yönetici, öğretmen, sağlıkçı ve işçiler üzerinde örgütsel adalet ve iş doyumunu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar: Ulriksen (1996) “İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu Algıları ve Müdürlerin Bu Konuya İlişkin Görüşleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, Garden Grove Unified School bölgesinde bulunan ortaokul ve liselerdeki toplam 64 öğretmen üzerinde hem nitel hem de nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Araştırmayla, 7. ve 12. sınıflarda derse giren Kafkasyalı öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerini müdürlerle karşılaştırılmıştır. İş doyum boyutları ise işin kendisi, sorumluluk, başarıma, tanınma ve kendini gerçekleştirme olanakları olarak tespit edilmiştir. İş doyumunu en çok, tanınma, başarıma ve işin kendisi boyutlarından sağlanmıştır. Müdürlerin bu konudaki görüşleri iş doyumunu destekledikleri yönünde olmasına rağmen, öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerin öğretmenlere olumlu yönde iş doyumunu sağlayamadıkları görülmüştür (Çelik, 2003).

Cohen-Crash ve Spector (2001) tarafından, 190 çalışma örneği kullanılarak toplam 64.757 katılımcı üzerinde dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Yapılan çalışma, örgütsel uygulamaların ve sonuçların örgütsel adaletin üç farklı boyutu ile ilişkili olduğu göstermiştir. Algılanan adaletin sonuçları olarak görülen iş performansı ve iş davranışları, işlemsel adalet ile ilişkiliyken, örgütsel vatandaşlık davranışı da dağıtıcı ve işlemsel adalet ile benzer şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve güven, esas olarak işlemsel adalet ile ilgili olsa da, aynı zamanda diğer adalet türleri ile de büyük ölçüde ilişkili olduğu görülmüştür. Laboratuvar ve saha çalışmalarından elde edilen bulguların her zaman birbiriyle uyuşmadığı tespit edilmiştir.

Crossman ve Harris (2006), “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu” ile İngiltere’de farklı ortaokul türlerindeki ortaokul öğretmenleri arasında iş doyumunu inceleyen bir çalışmayla, düşük iş doyumunu var olan öğretim eksiliğinin bir nedeni olarak tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, okul türüne göre öğretmenlerin tüm iş doyumunu puanlarında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Vakıf okullarında en düşük iş doyumunu seviyesi sergilenirken, bağımsız ve özel okullarda öğretmenler en yüksek iş doyumunu seviyesindedirler. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyinde yaş, cinsiyet ve kıdeme göre analiz edildiğinde iş doyumunda anlamlı bir farklılık

bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

“Okul Etkililiği Açısından Öğretmenlerin İş Doyumu ve Motivasyonu: Bir Değerlendirme” isimli araştırmada Ololube (2006), iş doyum ve motivasyonun eğitim sistemlerinin gelişimi açısından çok gerekli olduğunu belirtmektedir. Ololube araştırmada, Nijerya’nın Rivers eyaletindeki öğretmenlerin iş doyum, motivasyonu ve öğretme performansları arasındaki ilişkileri ve farklılıkları incelemiştir. Araştırma sonuçları öğretmenlerin eğitim politikaları ve yönetimi, maaş ve yan ödemeler, maddi ödüller ve terfi gibi konularda tatmin olmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca eğitim başarısı ve performansı ile ilgili kaynakların öğretmenin iş doyumunda çok önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin iş performansı ve iş doyum açısından motivasyona yönelten faktörler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Nijeryalı öğretmenlerin iş doyumsuzluğu faktörlerinin yoğunluğunda anlamlı farklılıkların olmadığı belirtilmiştir. Katılımcıların iş doyum düzeyleri ile cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Pakistan’ın Lahore bölgesinde yaptıkları “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu” isimli çalışmada, kadın ve erkek öğretmenler arasındaki iş doyum düzeyini karşılaştıran Iqbal ve Akhtar (2010) iş doyumunu beş değişken açısından ele almıştır. Bunlar: cinsiyet, yaş, deneyim, öğretmenin iş doyum ile birlikte okulun bulunduğu kırsal ve kentsel yer değişkenleridir. Çalışmanın evrenini Pakistan, Lahor bölgesinde tüm devlet liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin çalışmaları ile birlikte işin denetim boyutlarında daha çok doyumlu oldukları tespit edilmiştir. Yaş ve iş tecrübesi yönüyle, kırsal ve kentsel bölge okullarındaki öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Lotfi ve Pour (2012) “Tahran Payame Noor Üniversitesi Çalışanları Arasında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma, Tahran Payame Noor Üniversitesindeki 800 çalışan içerisinde 260 kişiye yapılmış ve çalışanlar arasındaki örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir.

Bu çalışma sonucunda, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öte yandan, örgütsel adaletin alt ölçeklerinden işlemsel adaletin, çalışanların iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.

Rai (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin Tatmin, Bağlılık ve Ciro Hedefine Etkisi: Örgütlerin Adil Davranışı, Çalışanlarının Tutum ve Davranışlarında Bir Fark Yaratabilir mi?” adlı çalışmada örgütsel adaletin; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi belirli tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler, Amerika Birleşik Devletleri'nin güney eyaletinde on farklı sağlık ve iyileştirme merkezindeki 511 personelden toplanmıştır. Araştırma sonucu dağıtım adaletinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ciro niyetlerini etkilediğini, işlemsel adaletin sadece örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, bilişsel adaletin ise sadece iş tatminini etkilediği görülmüştür. Kişiler arası adaletin, bu çalışmaya dahil edilen herhangi bir tutum veya davranışla ilişkisi bulunmamıştır. Bu bulgular, kuruluşların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı geliştirmek için ciro niyetini azaltırken, gelişmekte olan programlara, politikalara ve adaleti teşvik eden liderlik tarzlarına daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Altahayneh, Khasawneh ve Abedalhafiz (2013), “Ürdün Beden Eğitimi Öğretmenleri Tarafından Algılanan Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki” adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmayla Ürdün'deki devlet okullarından seçilen 166 beden eğitimi öğretmenin örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri incelenmiştir. Araştırma sonucu, beden eğitimi öğretmenlerinin çoğunluğunun genel olarak işlerinden memnun olduklarını ve örgütsel adalet hakkındaki algılarının olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırma bulguları örgütsel adaletin tüm boyutları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmayla, öğretmenlerin iş doyumunun sırasıyla en iyi yordayıcısının, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtım adalet olduğunu göstermiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar: Aytaş (2005), “Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi İş Doyumlarına İlişkin

Algıları” başlıklı araştırmasını, toplam 25 okulda çalışan 62 yönetici ve 393 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre iş doyum algılarında anlamlı değişiklikler bulunduğu ancak cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir. Araştırmada, yaş ilerledikçe iş doyum düzeyinin arttığı ortaya çıkmıştır.

Eker’in (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” isimli araştırması, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışmada Eker, örgütsel adalet algılarını dağıtım adaleti, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyum ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamıştır. Araştırmada, kadın ve erkek katılımcıların arasında örgütsel adalet boyutlarında yapılan analiz sonucunda, farklılığın sadece dağıtımsal adalet boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet boyutlarının, adalet algılarının ve iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Yıldırım’ın (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet Algısı” isimli çalışması, Adana’da bir tekstil fabrikasında 600 kişi üzerinde yapılmıştır. Yıldırım, bu çalışmada iş doyum ile örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) boyutlarını demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, işyerindeki çalışma süresi, unvan) göre farklılığını araştırmıştır. Araştırmada, çalışanlar işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını ifade etmişlerdir. Kadınların erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına daha fazla haksızlık yapıldığını düşündükleri görülmüştür. Erkeklerin etkileşimsel adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İş görenlerin örgütsel adalet algıları açısından değerlendirildiğinde; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletten her birinin tek başına iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak etkileşimsel adaletin daha güçlü açıklama gücüne sahip olduğu gözlenmiştir. Genel olarak iş doyumuyla söz

konusu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

“Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri” adlı araştırmada, Demirtaş ve Ersözlü (2010), lise öğretmenlerinin iş doyumunu beklenti ve gerçekleşme düzeylerinin, bu iki düzey arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve iş doyumunun bazı değişkenlere göre farkının belirlenmesini hedeflemiştir. Yapılan araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu beklenti düzeyleri yüksek olmasına rağmen, gerçekleşme düzeylerinin anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumunu beklenti düzeylerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Araştırmada, görevde beş ile on yıl arasında çalışan öğretmenlerin iş doyum beklenti düzeyleri, görevin ilk beş yılını çalışanlara göre daha yüksek seviyelere çıkmakta ve bu düzey on beş yıllık kıdemden sonra ise anlamlı derecede daha düşük olmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet ve branşlarına göre iş doyum düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı açıklanmıştır.

Yelboğa (2012) “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” adlı araştırma ile otomotiv sektöründe faaliyette bulunan 310 beyaz yakalı işgören üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlardan biri örgütsel adalet algısı boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğudur. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısı, iş doyumunu etkenlerinden biri olarak görülmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde ise, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet algısının iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ancak işlemsel adalet ve bilgisel adalet algıları yönüyle herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür. Çalışma, dağıtım adaleti algısının iş doyumunu üzerinde etkili olmasına karşın işlemsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde bir etkisi olmamasının işgörenlerin elde ettikleri kazanımların kendileri açısından iş doyumunu sağladığını ancak bu kazanımları elde etmek için kullanılan yöntemlerin bir önemi olmadığını göstermektedir. Örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu ilişkisine dair elde edilen sonuçlardan bir diğeri de iş doyumunu üzerinde işgörenlerin dağıtım adaleti algılarının, kişiler arası adalet algılarından daha yüksek olduğu yönündedir. Bu çalışma sonucunda adalet algısı boyutları ve iş doyumunu arasında orta düzey ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç (2013), tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının araştırılması ve bu algıların iş doyumuna ile olan bağlantısının saptanması amaçlanmıştır. Bu araştırma Bitlis ili ve ilçelerinde 401 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, iş doyumuna ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının kendi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra iş doyumuna ile adalet boyutları arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin, dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adaletin ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin kendi aralarındaki ilişkinin, bu boyutların iş doyumuna ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Koyutürk (2015), “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği” adlı çalışmada, sağlık çalışanlarının iş doyumlarının örgütsel adalet algılarından etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır. Araştırma, Malatya ilindeki bir kamu hastanesinde çalışan 377 personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumlarını etkilediği görülmüştür. Örgütsel adaletin boyutları ile iş doyumuna arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş; özellikle etkileşim adaleti ve prosedür adaleti boyutlarının çalışanların iş doyum düzeylerini daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır.

Başaran (2017), “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayla 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Maltepe ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan 250 öğretmen üzerinde inceleme yapmıştır. Bu araştırma ile devlet okullarındaki ortaokul okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumuna arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler okuldaki yönetim biçimi düzeyini, ön lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük düzeyde görmektedir. Ayrıca ortaokul öğretmenlerinin iş doyumuna düzeyi yüksek seviyede bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumuna düzeyi yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmamakta,

ancak bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 12 aydan az olan öğretmenlerin iş doyumu düzeyi, hizmet süresi 1 -10 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha düşük seviyede çıkmıştır. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyi, ön lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyine göre daha yüksek çıkmıştır.

Nal (2018) tarafından yapılan “Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi” isimli araştırma, Kastamonu, Çankırı ve Karabük illerinde bulunan kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren dört farklı hastanedeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, örgütsel adaletin iş doyumu üzerine yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumlarının arttığı görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemlerden bahsedilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yöntemi olan tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır (Karasar, 2008). Bu model doğrultusunda ilköğretim öğretmenlerinin müdürleri hakkındaki “Örgütsel Adalet” algıları ile kendilerinin “İş Doyum” düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2017-2018 öğretim yılında İzmir ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretimlerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, İzmir ili sınırları içindeki Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak, Narlıdere merkez ilçelerinde bulunan 257 resmi ilköğretimden oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiş yaklaşık %10 oranına denk gelen 26 ilköğretim oluşturmaktadır. Araştırma yapmak üzere belirlenen 36 okul içerisinde 29 okula gidilmiştir. Öğretmenlere dağıtılan 662 adet ölçme aracından 642 adedi geri alınmış ve geçerli olan 630 ölçme aracı üzerinde analizler yapılmıştır. Ölçme araçları öğretmenlere tek tek dağıtılmış, okul müdürlerinin doldurulan ölçekleri görmelerine müsaade edilmeden aynı gün içerisinde geri toplanmıştır.

Tablo 1’de İzmir ili kent merkezindeki ilçelerde yer alan resmi ilkokul sayıları gösterilmiştir. İlçeler bazında ilkokul sayısı, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi internet sayfasından 20 Mart 2017 tarihinde alınmıştır. Bilgilerin doğruluğu ve verilerin doğru alınıp alınmadığı araştırmacı tarafından farklı tarihlerde kontrol edilmiş, güncellemeler yapılmıştır.

Okulların sosyo-ekonomik durumları, bulundukları çevre ve imkânlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Okullar; alt (3), orta (2) ve üst (1) olarak 3 farklı kategoride değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma yapmak için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden müsaade alınan ilkokulların listesi EK 1’de verilmiştir. Tablo 1’de İzmir ili kent merkezinde bulunan ilçeler ve bu ilçelerdeki ilkokul sayıları verilmektedir.

Tablo 1
İzmir İli Merkez İlçeleri ve Resmi İlkokul Sayıları

S/N	İLÇE	İLKOKUL SAYISI
1	Balçova	6
2	Bayraklı	27
3	Bornova	41
4	Buca	33
5	Çiğli	20
6	Gaziemir	13
7	Güzelbahçe	5
8	Karabağlar	36
9	Karşıyaka	26
10	Konak	43
11	Narlıdere	7
TOPLAM		257

Tablo 1’de İzmir ili kent merkezinde 11 ilçe olduğu ve bu ilçelerde de toplam 257 adet ilkokul bulunduğu görülmektedir. Araştırma yapılan ilkokulların sosyo-ekonomik durumları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2
Araştırma Yapılan İlkokulların Sosyo-Ekonomik Durumları

İLÇE	OKUL İSİMLERİ	SOSYO-EKONOMİK DURUM
BALÇOVA	Ertuğrul Gazi İlkokulu	2
	Asil Nadir İlkokulu	1
	Vali Kutlu Aktaş İlkokulu	1
BAYRAKLI	Cemil Atlas İlkokulu	3
	Petkim Latife Hanım İlkokulu	3
	Şehit Nazım Bey İlkokulu	3
	50. Yıl İlkokulu	3
BORNOVA	Yıldırım Beyazıt İlkokulu	2
	Ali Suavi İlkokulu	2
BUCA	30 Ağustos İlkokulu	1
	Ali Kuşçu İlkokulu	2
	23 Nisan İlkokulu	2
ÇİĞLİ	Balatçık ilkokulu	3
	Selim Diniz İlkokulu	2
	Turan Çakın İlkokulu	1
GAZİEMİR	Anafartalar İlkokulu	3
	Emlak Bankası Gazikent İlkokulu	1
	9 Eylül İlkokulu	2
GÜZELBAHÇE	Ali Bayırlar İlkokulu	1
KARABAĞLAR	Cumhuriyet İlkokulu	2
	Mustafa Urcan İlkokulu	2
	Zeyni Hanım İlkokulu	2
	Cevdet Güçlüer İlkokulu	2
KARŞIYAKA	Zübeyde Hanım İlkokulu	1
	İnci Şener İlkokulu	1

Tablo 2'nin Devamı

İLÇE	OKUL İSİMLERİ	SOSYO-EKONOMİK DURUM
KONAK	80. Yıl Eşrefpaşa İlkokulu	2
	Başöğretmen İlkokulu	3
NARLIDERE	İlhan Onat İlkokulu	1
	Oğuzhan İlkokulu	2

Tablo 2’de İzmir ili merkez ilçelerinde araştırma yapılan ilkokulların 9 tanesinin sosyo-ekonomik durum üst (1) seviye, 13 tanesinin orta (2) seviye ve 7 tanesinin de alt (3) seviye olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin cinsiyetine göre dağılımı Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	85	13,5
Erkek	545	86,5
Toplam	630	100,0

Tablo 3’te katılımcı öğretmenlerin %13,5’inin kadın, %86,5’inin erkek müdürlerin yönetimindeki okullarda görev yaptığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin yaş aralığına göre dağılımı Tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Yaş Aralığına Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı

Yaş	n	%
31-40 yaş	117	18,6
40 yaş ve üstü	513	81,4
Toplam	630	100,0

Tablo 4’te, katılımcı öğretmenlerin %18,6’sının 31-40 yaş, %81,4’ünün 40 yaş ve üstü yaş aralığındaki müdürlerin bulunduğu okullarda görev yaptığı görülmektedir. Okul müdürlerinin mesleki kıdemine göre katılımcı öğretmenlerin dağılımı Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemine Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
11-15 yıl	77	12,2
16 yıl ve üstü	553	87,8
Toplam	630	100,0

Tablo 5’te katılımcı öğretmenlerin %12,2’sinin 11-15 yıl, %87,8’inin 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip müdürlerin olduğu okullarda görev yaptığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin öğrenim düzeylerine göre dağılımı Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcı Öğretmen Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	n	%
Enstitü/Ön lisans	71	11,3
Lisans	393	62,4
Lisansüstü	166	26,3
Toplam	630	100,0

Tablo 6’ya göre öğretmenler, %11,3’ü enstitü/ön lisans, %62,4’ü lisans, %26,3’ü ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahip müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre katılımcı öğretmenlerin dağılımı Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7
Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre
Katılımcı Öğretmen Dağılımı

Eğitim Yönetimi	n	%
Evet	183	29
Hayır	447	71
Toplam	630	100,0

Tablo 7’de, katılımcı öğretmenlerin %29’unun eğitim yönetimi almış, %71’inin ise eğitim yönetimi almamış okul müdürlerinin yönetiminde görev yaptığı görülmektedir. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeylerine göre katılımcı öğretmen dağılımı Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8
Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre Katılımcı
Öğretmen Dağılımı

Sosyo-Ekonomik	n	%
Düzey		
Üst	188	29,8
Orta	252	40
Alt	190	30,2
Toplam	630	100,0

Tablo 8, %29,8’i üst, %40’ı orta ve %30,2’si alt sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan öğretmen dağılımını göstermektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (Justice Scale)’nden yararlanılmıştır. Ölçeklere ilişkin açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

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

MİDÖ orijinali için hesaplanan güvenirlik katsayısı 0,83'tür (Moorman, 1993). Ölçeğin, Türkiye'deki geçerlik ve güvenirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış; test-tekrar test güvenirlik katsayısı 0,76, iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak elde edilmiştir. Ölçek 20 maddeden oluşup 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıka iş doyumunda da artış olmaktadır.

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

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

MİDÖ ve ÖAÖ 5'li Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli Likert ölçeğinde maddeler, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Anketteki her bir maddeye verilen yanıtlar bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 puan arasında değişmektedir. Tablo 9'da ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu varsayılarak seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar ve düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 9
Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler

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

Bilgi Toplama Formu

Bilgi toplama formu, araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki kıdemi, öğrenim durumu ve eğitim yönetimi eğitimi alıp almadıkları ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Cinsiyet değişkeni erkek ve kadın olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Yaş değişkeni: “30 ve altı”, “31-40”, “41 ve üstü” olmak üzere üç grup olarak belirlenmiştir. Mesleki kıdem süresi: “5 yıl ve altı”, “6-10 yıl”, “11- 15 yıl” ve “16 yıl ve üstü” olmak üzere dört grup altında toplanmıştır. Öğrenim düzeyi değişkeni: “Eğitim Enstitüsü /Ön Lisans”, “Lisans” ve “Yüksek Lisans ve Üstü” olmak üzere üç grup olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Ölçekler ve kişisel bilgi formundan elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 15.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler yapılmıştır:

Katılımcıların görev yaptığı okulun müdürünün kişisel özellikleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu) tanımlayıcı istatistiksel analizler için, Frekans ve Yüzde Alma teknikleri kullanılmıştır. Verilerin analizlerinde, bağımsız iki örneklem grubuna (yaş, cinsiyet, eğitim yönetimi eğitimi) ilişkin ortalamalar arası farkı test etmek için t testi ve ikiden fazla grup ortalaması (mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu) arasındaki farkı test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı fark saptanması durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD önemlilik testi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan iki ölçek arasındaki ilişkiler Pearson-momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca ilköğretim müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinin öğretmenlerin iş doyum düzeyini yordayıp yordamadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

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

1. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri nasıldır?” şeklinde belirlenen birinci alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyi

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Adil Dağıtım	1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	4,10	,95
	2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	4,13	,92
	3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	3,78	1,09
	4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	3,42	1,24
	5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	3,59	1,15

Tablo 10'un Devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Adil Dağıtım	6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	3,69	1,11
	Toplam		3,79	1,08
Adil İşlem	7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	3,67	1,18
	8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	3,51	1,19
	9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	3,68	1,16
	10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	3,88	1,05
	11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	3,54	1,18
	16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	3,49	1,14
	17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapılmaksızın, eksiksiz sunar.	3,76	1,11
	18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	3,65	1,16
	19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	3,67	1,15
	Toplam		3,65	1,15

Tablo 10'un Devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Etkileşimsel Adalet	12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	3,94	1,06
	13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	3,97	1,06
	14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	3,88	1,08
	15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	4,01	1,00
Toplam			3,95	1,05
Genel Toplam			3,76	1.10

Tablo 10 incelendiğinde ilkököl öğretmenleri, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini ölçek genelinde ($\bar{x} = 3,76$) ve alt ölçekler bazında [adil dağıtım ($\bar{x} = 3,79$), adil işlem ($\bar{x} = 3,65$) ve etkileşimsel adalet $\bar{x} = 3,95$] “katılıyorum” seviyesinde ve “yüksek” düzeyde olduğunu değerlendirmişlerdir.

Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere, en yüksek ortalamaya sahip örgütsel adalet boyutunun, etkileşimsel adalet ($\bar{x} = 3,95$) sonra adil dağıtım ($\bar{x} = 3,79$) ve en son ise adil işlem ($\bar{x} = 3,65$) olduğu görülmektedir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere ilkököl öğretmenleri, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini ölçek genelinde ve “adil dağıtım” boyutunda en yüksek puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 2. maddeye (Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır. $\bar{x} = 4,13$) verir iken; “adil işlem” boyutunda en yüksek puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 10. maddeye (Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat

hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular. $\bar{x} = 3,88$), “etkileşimsel adalet” boyutunda ise en yüksek puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 15. maddeye (Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur. $\bar{x} = 4,01$) vermişlerdir.

Tablo 10’den anlaşılabacağı üzere ilkokul öğretmenleri, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini ölçek genelinde ve “adil dağıtım” boyutunda en düşük puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 4. maddeye (Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum. $\bar{x} = 3,42$) verir iken; “adil işlem” boyutunda en düşük puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 16. maddeye (Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır. $\bar{x} = 3,49$), “etkileşimsel adalet” boyutunda ise en düşük puanlarını “katılıyorum” düzeyinde 14. maddeye (Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır. $\bar{x} = 3,88$) vermişlerdir.

2a. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın, 2a alt problemi “Öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri okul müdürlerinin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak, ilkokul öğretmenlerinin görüşüne göre, okul müdürlerinin cinsiyetine göre örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11
Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Adil	Kadın	85	3,86	,91			
Dağıtım	Erkek	545	3,78	,92	628	,77	,44
Adil	Kadın	85	3,70	1,00			
İşlem	Erkek	545	3,64	1,03	628	,43	,67
Etkileşimsel	Kadın	85	4,13	,94			
Adalet	Erkek	545	3,92	,96	628	1,83	,07
Örgütsel	Kadın	85	3,84	,90			
Adalet	Erkek	545	3,74	,93	628	,87	,39
Genel							

* (p<,05)

Tablo 11’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi, ölçek genelinde ($t=,87$; $p>,05$) ve alt ölçekler bazında (adil dağıtım $t=,77$; $p>,05$, adil işlem $t=,43$; $p>,05$ ve etkileşimsel adalet $t=1,83$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

2b. Alt Probleme İlişkin Bulgular

2b. alt problem “Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin yaşına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne yönelik olarak, okul müdürlerinin yaş gruplarına göre örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında ilkökul öğretmenlerinin verdiği puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için “t” testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12
Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri
(Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Adil	31-40 yaş	117	4,02	,80	628	3,07	,00*
Dağıtım	40 yaş ve üstü	513	3,73	,94			
Adil	31-40 yaş	117	4,00	,81	628	4,19	,00*
İşlem	40 yaş ve üstü	513	3,57	1,05			
Etkileşimsel	31-40 yaş	117	4,15	,72	628	2,47	,01*
Adalet	40 yaş ve üstü	513	3,91	1,00			
Örgütsel	31-40 yaş	117	4,04	,75	628	3,71	,00*
Adalet	40 yaş ve üstü	513	3,69	,95			
Genel							

* (p<,05)

Tablo 12’ye bakıldığında okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi, 31-40 ve 40 ve üstü yaş grubu için ölçek genelinde ($t=3,71$; $p<,05$) ve alt ölçekler bazında (adil dağıtım $t=3,07$; $p<,05$, adil işlem $t=4,19$; $p<,05$ ve etkileşimsel adalet $t=1,83$; $p<,05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2c. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenen alt problemin çözümüne yönelik olarak okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde ve boyutlarındaki ilkökul öğretmenlerinin verdiği puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra örgütsel adalet düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13
Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet
Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Adil	11-15 yıl	77	4,20	,74	628	4,22	,00*
Dağıtım	16 yıl ve üstü	553	3,73	,93			
Adil	11-15 yıl	77	4,13	,77	628	4,49	,00*
İşlem	16 yıl ve üstü	553	3,58	1,04			
Etkileşimsel	11-15 yıl	77	4,31	,68	628	3,49	,00*
Adalet	16 yıl ve üstü	553	3,90	,99			
Örgütsel	11-15 yıl	77	4,19	,69	628	4,46	,00*
Adalet							
Genel	16 yıl ve üstü	553	3,70	,94			

* (p<,05)

Tablo 13'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü mesleki kıdem grubuna göre ölçek genelinde ($t=3,71$; $p<,05$) ve alt ölçekler bazında (adil dağıtım $t=3,07$; $p<,05$, adil işlem $t=4,19$; $p<,05$ ve etkileşimsel adalet $t=1,83$; $p<,05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2d. Alt Probleme İlişkin Bulgular

2d. alt problem, “Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet düzeyi, ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında ilköğretmenlerinin verdiği puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 14
Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri

Boyutlar	Öğr. Düz.	N	$\bar{x}$	SS	SD	F	P	Ortalama
								Fark (LSD)
Adil Dağıtım	1. Enstitü/Ön lisans	71	4,14	,74	2	6,79	,00*	1-2
	2. Lisans	393	3,77	,90	627			1-3
	3. Lisansüstü	166	3,67	1,00	629			
Adil İşlem	1. Enstitü/Ön lisans	71	4,00	,97	2	4,72	,01*	1-2
	2. Lisans	393	3,60	1,03	627			1-3
	3. Lisansüstü	166	3,61	1,02	629			
Etkileşimsel Adalet	1. Enstitü/Ön lisans	71	4,34	,76	2	7,05	,00*	1-2
	2. Lisans	393	3,88	,99	627			1-3
	3. Lisansüstü	166	3,95	,95	629			
Örgütsel Adalet Genel	1. Enstitü/Ön lisans	71	4,12	,83	2	6,18	,00*	1-2
	2. Lisans	393	3,72	,93	627			1-3
	3. Lisansüstü	166	3,70	,93	629			

* (p<,05)

Tablo 14’te grupların puanlarının ortalamaları arasında ölçek geneli (F=6,18; P=.00) ve ölçeğin tüm boyutlarında (adil dağıtım: F=6,79, P=.00; adil işlem: F=4,72, P=.01; etkileşimsel adalet: F=7,05, P=.00) anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Ortalama Fark (LSD) testi yapılmıştır.

Bu test sonucuna göre; öğretmenler gerek ölçek genelinde gerekse alt ölçekler bazında, enstitü/ön lisans mezunu okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini hem lisans hem de lisansüstü eğitim alan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinden daha yüksek düzeyde bulmuşlardır.

2e. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindeki alt problemde, okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında ilkökul öğretmenlerinin verdiği puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve sonrasında örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için t testi yapılmıştır. Tablo 15’te sonuçlar ifade edilmiştir.

Tablo 15
Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre
Örgütsel Adalet Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t
Testi Sonuçları)

Boyutlar	Eğitim Yönetimi	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Adil	Evet	183	3,68	,97	628	-1,90	,06
Dağıtım	Hayır	447	3,83	,90			
Adil İşlem	Evet	183	3,60	1,00	628	-,84	,40
	Hayır	447	3,67	1,03			
Etkileşimsel	Evet	183	3,87	,97	628	-1,37	,17
Adalet	Hayır	447	3,98	,96			
Örgütsel	Evet	183	3,68	,92	628	-1,34	,18
Adalet	Hayır	447	3,79	,92			
Genel							

* (p<,05)

Tablo 15’e bakıldığında okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi, ölçek genelinde ($t=-1,34$; $p>,05$) ve alt ölçekler bazında (adil dağıtım $t=-1,90$; $p>,05$, adil işlem $t=-,84$; $p>,05$ ve etkileşimsel adalet $t=-1,37$; $p>,05$) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

2f. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 2f. alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümünde, okul müdürlerinin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre örgütsel adalet düzeyi ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında ilkökul öğretmenlerinin verdiği puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra örgütsel adalet düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 16’da verilmektedir.

Tablo 16
Okul Müdürlerinin Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Düzeyleri

Boyutlar	Sos-Eko Düzey	N	$\bar{x}$	SS	SD	F	P	Ortalama Fark (LSD)
Adil Dağıtım	1.Üst	188	3,81	,92	2			3-2
	2.Orta	252	3,65	1,02	627	6,03	,00*	
	3.Alt	190	4,45	,79	629			
Adil İşlem	1.Üst	188	3,73	1,04	2			1-2
	2.Orta	252	3,51	1,11	627	4,06	,02*	3-2
	3.Alt	190	3,76	,86	629			
Etkileşimsel Adalet	1.Üst	188	4,07	,86	2			1-2
	2.Orta	252	3,88	1,08	627	2,28	,10	
	3.Alt	190	3,93	,89	629			
Örgütsel	1.Üst	188	3,83	,92	2			1-2
Adalet	2.Orta	252	3,63	1,02	627	4,03	,02*	3-2
Genel	3.Alt	190	3,86	,77	629			

* (p<,05)

Tablo 16’da, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini ölçmek için öğretmenlerin verdiği puanların ortalamalarına bakıldığında, ölçek geneli ($F=4,03$; $P<,05$), “adil dağıtım” ($F=6,03$; $P<,05$) ve “adil işlem” ($F=4,06$; $P<,05$) boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuşken, “etkileşimsel adalet” ($F=7,05$; $P>,05$) boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Ortalama Fark (LSD) testi yapılmıştır.

Bu test sonucuna göre, öğretmenler hem ölçek genelinde hem de “adil işlem” boyutunda “alt” ve “üst” sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini, “orta” sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda çalışan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinden daha yüksek bulmuştur. Öğretmenler “adil dağıtım” boyutunda ise, sadece “alt” sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini, “orta” sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinden daha yüksek bulmuşlardır.

3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri nasıldır?” şeklinde belirlenen alt probleme ilişkin dağılımı gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17
Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
1	Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	4,09	,84
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	4,08	,83
3	Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,05	,89

Tablo 17'nin Devamı

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,72	1,12
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,62	1,12
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,61	1,11
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,93	,88
8	Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	4,01	,97
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	4,30	,82
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	3,92	,87
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	4,14	,90
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3,74	1,00
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2,49	1,22
14	İş içinde terfi olanağının olması açısından	2,91	1,18
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,64	1,06
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	3,96	,96
17	Çalışma şartları açısından	3,60	1,13
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	3,99	,91

Tablo 17'nin Devamı

Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,49	1,11
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,09	,93
Genel Toplam		3,77	,99

Tablo 17 incelendiğinde ilkokul öğretmenleri, kendi iş doyum düzeylerini ölçek genelinde ($\bar{x} = 3,77$) “katılıyorum” seviyesinde ve “yüksek” düzeyde değerlendirmişlerdir.

Tablo 17’de görüldüğü üzere ilkokul öğretmenleri, kendi iş doyum düzeylerine ilişkin en yüksek puanlarını “kesinlikle katılıyorum” seviyesinde ve “çok yüksek” düzeyde 9. maddeye [Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından ($\bar{x} = 4,30$)] verir iken; 2. en yüksek puanlarını “katılıyorum” seviyesinde ve “yüksek” düzeyde 11. maddeye [Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından ($\bar{x} = 4,14$)] vermişlerdir.

Yine Tablo 17’de görüldüğü gibi ilkokul öğretmenleri, kendi iş doyum düzeylerinin en düşük puanlarını “katılmıyorum” seviyesinde ve “düşük” düzeyde 13. maddeye [Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından ($\bar{x} = 2,49$)] verir iken; 2. en düşük puanlarını “kararsızım” seviyesinde ve “orta” düzeyde 14. maddeye [İş içinde terfi olanağımın olması açısından ($\bar{x} = 2,91$)] vermişlerdir.

4a. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenen alt problemin çözümüne ilişkin olarak, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin

iş doyum düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra iş doyum düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için “t -testi” yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18
Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum
Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Kadın	85	3,83	,58	628	,85	,40
Erkek	545	3,76	,70			
Toplam	630			628	,85	,40

* (p<,05)

Tablo 18’de okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre, ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde ($t=,85$; $p>,05$) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4b. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 4b. alt problemi, “Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak, okul müdürlerinin yaşına göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra iş doyum düzeyi puanları ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19
Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri
(Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Yaş	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
31-40 yaş	117	3,82	,76	628	,82	,42
40 yaş ve üstü	513	3,76	,67			
Toplam	630			628	,82	,42

* (p<,05)

Tablo 19’da okul müdürlerinin yaşına göre, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde (t=,82; p>,05) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4c. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın 4c. alt problemi “Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin mesleğindeki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak, okul müdürlerinin mesleğindeki kıdemlerine göre ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra iş doyum düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 20’de verilmektedir.

Tablo 20
Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
11-15 yıl	77	4,03	,55	628	3,57	,00*
16 yıl ve üstü	553	3,76	,69			
Toplam	630			628	3,57	,00*

* (p<,05)

Tablo 20’de okul müdürlerinin mesleğindeki kıdemlerine göre, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde ($t=3,57$; $p<,05$) anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip okul müdürlerinin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyinin ($\bar{x} = 4,03$), 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip müdürlerin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyine ($\bar{x} = 3,76$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4d. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenen alt problemin çözümünde okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra iş doyum düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını görmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21

Okul Müdürlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Öğr. Düz.	n	$\bar{x}$	SS	SD	F	P	Ortalama Fark (LSD)
1. Enstitü/Ön lisans	71	4,11	,54	2			1-2
2.Lisans	393	3,76	,65	627	11,99	,00*	1-3
3.Lisansüstü	166	3,64	,76				
Toplam	630	3,77	,68	629			

* ($p<,05$)

Tablo 21’de görüldüğü gibi, öğrenim düzeyi gruplarına ait puanların ortalamaları arasında ($F=11,99$; $P<,05$) anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Ortalama Fark (LSD) testi yapılmıştır.

Bu test sonucunda, enstitü/ön lisans mezunu okul müdürlerinin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ($\bar{x}=4,11$), hem lisans hem de lisansüstü eğitim alan okul müdürlerinin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerine [$(\bar{x}=3,76) / (\bar{x}=3,64)$] göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır.

4e. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın 4e. alt problemi “Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne yönelik olarak, okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra iş doyum düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo 22

**Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Eğitimi Alıp Almamalarına Göre
Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri**

Eğitim Yönetimi	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	P
Evet	183	3,67	,74	628	-2,42	,02*
Hayır	447	3,81	,66			
Toplam	630			628	-2,42	,02*

* (p<,05)

Tablo 22’de, okul müdürlerinin eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (t=-2,42; p<,05) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Eğitim yönetimi eğitimi almayan müdürlerin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ($\bar{x}=3,81$), bu eğitimi alan müdürlerin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden ($\bar{x}=3,67$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4f. Alt Probleme İlişkin Bulgular

4f. alt problem “Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak ilköğretim öğretmenlerinin, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre iş doyum düzeyi puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Sonrasında, iş doyum düzeyi puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 23’te sunulmaktadır.

Tablo 23
Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeylerine Göre
Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Sos-Eko Düzyey	n	$\bar{x}$	SS	SD	F	P
1.Üst	188	3,81	,74	2		
2.Orta	252	3,72	,72	627	1,27	,28
3.Alt	190	3,80	,56			
Toplam	630	3,77	,68	629		

* (p<,05)

Tablo 23’te görüldüğü gibi, okulun bulunduğu çevrenin “üst”, “orta” ve “alt” sosyo-ekonomik düzeylerine ait puanların ortalamaları arasında (F=1,27; P>,05) anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

5. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri ile kendi iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin çözümü için örgütsel adalet ve iş doyum ölçek puanları arasındaki korelasyonlar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 24’te verilmiştir. Hesaplamalar hem toplam ölçek hem de alt ölçekler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 24
Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum
Düzeyleri Arasındaki İlişki (Correlations)

	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet (Genel)
İş Doyumu	,56(**)	,61(**)	,56(**)	,62(**)

** p<0,01

Tablo 24’e göre örgütsel adalet ölçeği (ÖAÖ) puanlarıyla iş doyumu ölçeği puanları arasında ,62 ($p<0,01$), iş doyumu ölçeği (İDÖ) puanları ile ÖAÖ’nün “adil dağıtım” boyutu arasında ,56 ($p<0,01$), “adil işlem” boyutu arasında ,61 ($p<0,01$), “etkileşimsel adalet” boyutu arasında ,56 ($p<0,01$) korelasyon hesaplanmıştır. Gerek ölçek bazında gerekse ölçek boyutları bazında ele alındığında ÖAÖ ile İDÖ puanları arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yani okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyi arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyi de artmaktadır.

6. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin iş doyum düzeyini yordamakta mıdır?” şeklinde ifade edilen bu alt problemde, örgütsel adaletin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit için regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla ilk aşamada, verilerin modele uygunluğu test edilmiş, yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bulunmuştur ($F_{1,629}=388,63$; $p<0,01$). Örgütsel adalet kestirici, iş doyumunu kestirilen değişken olmak üzere gerçekleştirilen regresyon analizine ait veriler Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25
Örgütsel Adaletin İş Doyumunu Yordama Gücü (Regression)

R	R ²	Ayarl. R ²	Se	β	t	p
0,62	0,38	0,38	10,77	0,62	19,71	0,00

Kestirici değişken: Örgütsel adalet

Kestirilen değişken: İş doyum

Yapılan regresyon analizi, örgütsel adaletin iş doyumunun pozitif yönde ($\beta=0,62$; $p<0,01$) bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ile iş doyumunda 0,38 düzeyinde ortak yön vardır. Bu sonuç, örgütsel adaletin iş doyumunun %38'sini olumlu yönde etkilemiş olduğunu göstermektedir.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma ilköğretim öğretmenlerinin görüşüne göre okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesine yönelik olarak, İzmir il merkezindeki Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere ilçelerindeki ilköğretim okullarda görev yapan 29 ilköğretim müdürü ve 630 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun %13,5'i kadın, %86,5'i erkek; %18,6'sı 31-40 yaş, %81,4'ü 40 yaş ve üstü yaş aralığındaki; %12,2'si 11-15 yıl, %87,8'i 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip; %11,3'ü enstitü/ön lisans, %62,4'ü lisans ve %26,3'ü lisansüstü öğrenim düzeyine sahip; %29'u eğitim yönetimi eğitimi almış, %71'i eğitim yönetimi eğitimi almamış müdürlerin yönetimindeki okullarda görev yapan öğretmenler olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, %29,8'inin üst, %40'ının orta ve %30,2'sinin alt sosyo-ekonomik çevreye sahip okullarda çalıştıkları görülmektedir.

Örgütsel Adalet Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

İzmir ili merkez ilçelerinde yapılan bu çalışmada, öğretmenler okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyini ölçek genelinde, “adil dağıtım”, “adil işlem” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında “katılıyorum” seviyesinde değerlendirmişlerdir. En yüksek ortalamaya sahip örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet”, 2. sırada “adil dağıtım” ve 3. sırada ise “adil işlem” olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin örgütsel adaletinin “yüksek” düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinin, ders programlarını yaparken, ders dışı işleri ve sorumlulukları öğretmenlere dağıtırken, kararları verirken yani “adil dağıtım” boyutunda “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Okulu ve öğretmenleri ile ilgili konularda öğretmen görüşlerine önem verme, onlardan doğru bilgiler toplama, aldığı kararları gizlemeden ve mantıklı bir şekilde açıklama ve sorgulanmasına müsaade etme, yasa ve yönetmeliği yansız ve tutarlı bir şekilde uygulama gibi konularda yani “adil işlem” boyutunda müdürlerin örgütsel adalet düzeyinin “yüksek” olduğu görülmektedir. Müdürlerin “etkileşimsel adalet” boyutunda da; tüm öğretmenlere nazik, onurlu ve saygılı davranma, yasal haklarını göz önünde bulundurma ve kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranma gibi konularda da örgütsel adaletin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Demircan (2003), Karabay (2004), Yıldız (2013), Kurudirek (2014), Uysal (2014), Koyutürk (2015) tarafından çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda genel örgütsel adalet ve adalet boyutları algılarının “orta” düzeyde yani kısmen adil olarak algıladıkları görülmüşken; Polat (2007) ve Cömert vd (2008) ile Kılıç (2013) tarafından öğretmenler üzerine yapılan çalışmada örgütsel adaletin genelinde ve alt ölçeklerinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla önceki araştırmaların örgütsel adaletle ilişkin bulguları bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinin “katılıyorum” seviyesinde “yüksek” çıkmasının sebeplerinden birisi müdürlerin öğretmenlik mesleğinin içerisinden gelmeleri olarak düşünülebilir. Müdürler, müdür olmadan önce kendileri de öğretmenlik yaptıklarından, öğretmenlerin düşüncelerini ve beklentilerini iyi bilmektedirler. Ayrıca ilkokul müdürlerinin eğitimci olmaları, öğretmenlere karşı davranışlarında anlayışlı, hoşgörülü ve seviyeli olmalarını sağlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin onların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Yani okul müdürünün kadın veya

erkek olması, onların örgütsel adalet düzeylerine olumlu ya da olumsuz yönde etki etmemektedir. Özkan (2015), kadınlarla erkekler arasında duygusal boyutta çok önemli farklar olduğunu ve bu duygusal farklardan ötürü sorunlara yaklaşımlarının da farklı şekilde olacağını söylemiştir. Ancak bu çalışmayla, kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal farkın okullarını yönetirken önemli bir etki yaratmadığı ve örgütsel adalet düzeylerinin hemen hemen aynı seviyede olduğu söylenebilir.

Benzer çalışmalara bakıldığında; Kılıç (2013), yaptığı çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir fark yarattığını, erkeklere kadınlara göre daha adil davranıldığını öne sürmüştür. Eker (2006), Yıldırım (2007), Polat (2007) ve Koyutürk (2015) yaptıkları çalışmalarla erkeklerin örgütsel adalet algı düzeylerini kadın işgörenlerinkine göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular, yapılan bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir.

Yine Uğurlu (2009) ve Başar (2011)'ın, öğretmenler üzerinde yaptığı benzer çalışmalarda, kadınlarla erkeklerin adalet algıları arasında fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu ise, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin onların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. ÖAÖ genelinde ve alt ölçeklerinde 31-40 yaş aralığındaki okul müdürlerinin 40 yaş ve üzeri okul müdürlerine oranla örgütsel adalet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile genç yaştaki okul müdürlerinin öğretmenlere adaletli davranma konusunda daha hassas oldukları görülmüştür. Genç okul müdürlerinin, öğretmenlerin düşünce ve kararlarına daha fazla değer verdikleri, onlara karşı onurlu, saygılı ve nazik davrandıkları, daha açık görüşlü oldukları, eleştirilere açık oldukları ve aldıkları kararların sorgulanmasından daha az rahatsız oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin yaşları ilerledikçe daha otoriter olmaları, tecrübeli olduklarını kabul ederek öğretmen görüşlerinden ziyade kendi düşüncelerine değer vermeleri gibi sebeplerden dolayı örgütsel adalet düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Benzer araştırmalarda, Uğurlu (2009), Başar (2011), şanlımeşhur (2015), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Eker (2006)in , yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermiştir. Koyutürk (2015) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, prosedür adaleti algısında yaşa göre anlamlı bir fark tespit etmişken, diğerk boyutlarda böyle bir farkı görememiştir. Görüldüğü üzere, yapılan bu çalışmanın bulguları diğerk çalışma bulgularının bir kısmı ile paralellik gösterirken bir kısmı ile de paralellik göstermemektedir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. ÖAÖ genelinde ve alt ölçeklerinde 11-15 yıl kıdem aralığındaki okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinin, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip okul müdürlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş, mesleki kıdem ile doğru orantılıdır. Bir önceki bulguda genç yaştaki okul müdürlerin örgütsel adalet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Aynı sebeplerden dolayı mesleki kıdemi düşük okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri de yüksek çıkmıştır. Yani mesleki kıdemi düşük okul müdürlerinin, öğretmenlerin alınan kararlara katılımına daha fazla müsaade etmeleri ve onların duygu ve düşüncelerine daha çok değer vermeleri onların örgütsel adalet düzeylerine olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir.

Bu alanda yapılan benzer araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Aytaş (2005), Eker (2006), Cömert vd (2008), Doğan (2008), tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında puanlamanın kıdem yılına göre arttığı görülmektedir. Yelboğa (2012), otomotiv sektöründe yaptığı araştırmada iş deneyimi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların dağıtımsal adalet algılarını, iş deneyimi 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlardan daha yüksek bulmuştur. Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ve ÖAÖ'nün boyutları, öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Enstitü/önlisans mezunu okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin, lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Enstitü/önlisans mezunu

okul müdürlerinin, lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerine göre yaş ve mesleki kıdem olarak daha yüksek düzeyde olduğu kabul edilebilir. Bu şekilde kabul ettiğimizde yaş ve mesleki kıdemle ilgili önceki bulguların bu bulgu ile örtüşmediği görülmektedir. Bunun sebebinin enstitü/önlisans mezunu okul müdürlerinin aldıkları eğitim kalitesinin lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerinin aldıkları eğitimden daha yüksek seviyede olduğu ve bunun da örgütsel adalet düzeylerine olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir.

Kılıç (2013) ve Çetin (2013) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır. Şanlımeşhur (2015) ise kamu personeli üzerinde yaptığı araştırmada öğrenim durumunun örgütsel adalet için anlamlı farklılık olmadığını ancak dağıtım adaleti boyutunda ise anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular, yapılan bu çalışmayı desteklememektedir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin, eğitim yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Aslında almış oldukları eğitim gereği bu okul müdürlerinin diğer okul müdürlerine göre örgütsel adalet düzeylerinin daha yüksek seviyede olması beklenmektedir. Okul müdürlerinin, lisansüstü eğitim ile eğitim yönetimi eğitimi aldıkları düşünüldüğünde; başarı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının onları daha çok motive ettiği görülmektedir. Bu şekilde motive olan eğitim yönetimi eğitimi almış müdürlere bakıldığında, okullarında farklı ve dikkat çekici şeyler yaptıkları ve daha özverili oldukları görülmüştür. Yenilikçi yaklaşım sergileyen bu müdürler, öğretmenlerden de aynı yaklaşım içinde olmalarını ve üst düzey performans sergilemelerini istiyor olabilirler. Bu konuda istekli ve gayretli öğretmenlerin okul müdürleri tarafından ön planda tutulmaları, diğer öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bundan dolayı, eğitim yönetimi alan okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri, bu eğitimi almayan okul müdürlerine göre daha yüksek seviyede olması gerekirken aynı seviyede kalmasına sebep olduğu söylenebilir.

Çalışmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre ölçek geneli ile “adil dağıtım” ve “adil işlem” boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. “Etkileşimsel adalet” boyutunda ise anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ölçek genelinde ve “adil işlem” boyutunda üst sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okulun müdürünün, orta sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okulun müdüründen daha adil olduğu gibi, alt sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okulun müdürünün ise orta sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okulun müdüründen daha adil olduğu görülmektedir. Ayrıca adil dağıtım boyutunda ise alt sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okulun müdürünün, orta sosyo-ekonomik düzeyde çevreye sahip okul müdüründen daha adil olduğu görülmektedir. Araştırmada, alt sosyo-ekonomik çevreye sahip okulun müdürünün örgütsel adalet düzeyinin ölçek genelinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Veliler, öğrenciler ve okulun maddi yönden imkânsızlıklar içerisinde olması, öğretmenlerin ve yönetim kademesinin birbirine duyduğu ihtiyacı arttırmaktadır. Duyulan bu ihtiyaç öğretmenlerin birbirlerine karşı sevgilerini ve samimiyetlerini arttırmaktadır. Bu sayede okul müdürünün yapmış olduğu küçük denebilecek adaletsizlikler, öğretmenler tarafından anlayışla karşılandığı için okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir.

İş Doyum Düzeyine Yönelik Çıkan Sonuçlar

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ölçek genelinde “katılıyorum” seviyesinde çıkmıştır. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaları, kendi yeteneklerini sergileyebilmeleri, yaptığı iş karşılığında duydukları başarı hissi ve tek başına çalışma ortamının olması gibi sebeplerden dolayı öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ölçek genelinde “yüksek” seviyede olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin yaptığı işe karşılık almış oldukları ücret ve terfi olanakları ile ilgili konularda iş doyum düzeylerinin “düşük” olduğu tespit edilmiştir. Bu da öğretmenlerin, terfi etme ve görevinde yükselme imkânlarının az olması veya çok zor olması anlamına gelmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, Ersözlü (2012) ve Karabulut (2014), öğretmenler üzerinde, Kurudirek (2014) ve Koyutürk (2015) kamu personeli üzerinden yaptıkları araştırmalarda iş doyumunu toplam puan ortalamasını “orta” sayılabilecek bir düzeyde tespit etmişlerdir. Karataş ve Güleş (2010) ise, öğretmenlerin iş doyum düzeyini ortanın üzerinde bulmuşlardır. Bu bulguların mevcut araştırmayı kısmen desteklediği görülmektedir.

Araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürlerinin kadın veya erkek olması öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen bir faktör değildir. MEB’in 2016-2017 eğitim yılındaki ilkokul öğretmenlerinin kadın ve erkek sayıları ile ilgili verilerine bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin, kadın müdürlerin yönetiminde kendilerini daha rahat hissettikleri düşünüldüğünde, müdürlerin erkek olması durumunda rahatsız olmadıkları ve bunun onların iş doyum düzeylerine olumsuz etki etmediği söylenebilir. Ayrıca, toplumumuzda kadın müdürlerin yöneticilik yapma konusunda sıkıntı yaşayabileceği önyargısını, işlerini iyi yaparak, iyi ilişkiler kurarak ve kendine güvenerek kırmış oldukları söylenebilir. Bu sebeplerden dolayı okul müdürlerinin erkek veya kadın olması öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemediği düşünülebilir.

Can (2006), Gencay (2007), Kılıç (2013) öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre iş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Eker (2006), İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada cinsiyete göre iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılık saptamamıştır Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Karahan (2006), Kınık (2007) öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre iş doyumunun anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaların sonucunda kadınların iş doyum düzeyinin daha yüksek çıktığını, bunun sebebinin de öğretmenlik mesleğinin kadın mesleği olarak

görülmesinden kaynaklandığını söylemişlerdir.

Araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani okul müdürlerinin 31-40 yaş veya 40 yaş ve üstü olması öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör değildir. Okul müdürlerinin yaşları ne olursa olsun karar verme ve alınan kararı uygulama yeteneklerinin birbirlerine yakın seviyelerde olduğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin; öğretmenleri takdir etmeleri, onlarda başarı hissi oluşturmaları, kendi kararlarını uygulamalarında ve tek başlarına bir şeyler yapma konusunda onlara serbestlik sağlamaları gibi birçok konuda aynı hassasiyete sahip olmaları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde okul müdürlerinin yaşlarının etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Can (2006), Başar (2011) kamu okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı benzer araştırmalarda, iş tatmininin yaşa göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Kılıç (2013), lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada yaşın iş doyum düzeyine etkisini anlamlı olarak görmemekle beraber yaş arttıkça iş doyum düzeyinde bir artış olduğunu ileri sürmektedir. Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerine bakıldığında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl grubunda mesleki kıdeme sahip müdürlerin idaresindeki öğretmenlerin, 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip müdürlerin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Kıdemi düşük olan okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygu, düşünce ve kararlarına daha fazla değer verdikleri ve alınan kararlara daha fazla katılımlarına müsaade ettikleri, onlara karşı daha onurlu, saygılı ve nazik davrandıkları, eleştirilere açık oldukları ve aldıkları kararların sorgulanmasından rahatsız olmadıkları görülmektedir. Kıdemi düşük okul müdürlerinin sergiledikleri bu davranışlardan dolayı öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.

Can (2006), Kılıç (2013) yaptığı benzer araştırmalarda öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını saptamıştır. Bu bulgu sonucunda ise tüm sınıf öğretmenlerinin kıdemine bakılmaksızın mesleklerini sevdiklerini, benimsediklerini ve mesleklerinden hoşlandıklarını ileri sürerler. Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik arz etmemektedir.

Araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri okul müdürlerinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yani enstitü/önlisans mezunu okul müdürlerinin yönetiminde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonra sırasıyla lisans ve lisansüstü öğrenim görmüş müdürlerin yönetimindeki öğretmen iş doyum düzeyleri gelmektedir. Buradan şu sonuca varılabilir: Okul müdürlerinin öğrenim düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyleri azalmaktadır. Belki de müdürlerin öğrenim düzeylerinin artması öğretmenlerin üzerindeki beklentilerinin artmasına neden olduğundan bunun da öğretmenlerin rahatının bozulmasına ve iş doyum düzeyinin düşmesine sebep olduğu söylenebilir.

Benzer çalışmalara bakıldığında, Başar (2011), Kılıç (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim durumunun iş doyumunu üzerinde anlamlı düzeyde bir fark oluşturmadığını söylemektedir. Karabulut (2014), ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile ilgili yaptığı araştırmada anlamlı bir fark oluşturduğunu, eğitim fakültesi mezunlarının, öğretmen lisesi ve eğitim enstitüsü mezunlarına göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu, yani eğitim seviyesi arttıkça iş doyumlarının arttığını söylemektedir. Bu bulgular, yapılan bu çalışmanın bulguları ile paralellik arz etmemektedir.

Araştırmaya bakıldığında, eğitim yönetimi eğitimi alan müdürlerin idaresinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Eğitim yönetimi eğitimi alan okul müdürlerinin okullarının kalitesini artırma ve güzelleştirme adına farklı şeyler yapmak istemeleri ancak değişime ve yeniliklere açık olmayan öğretmenlerin de bundan rahatsızlık duymaları bu sonucu doğurmuş olabilir.

Araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mesleklerini yaparken okulun bulunduğu çevrenin, sosyo-ekonomik seviyesini dikkate almayıp sadece yaptıkları işe odaklandıkları söylenebilir. Okulun, velilerin ve öğrencilerin ekonomik imkânları hangi seviyede olursa olsun öğretmenlerin yaptıkları işten doyum almaya devam ettikleri söylenebilir.

Örgütsel Adalet Düzeyi ile İş Doyum Düzeyine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri ile kendi iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri arasında hem ölçek bazında hem de alt ölçekler bazında yüksek düzeyde pozitif yönde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi, örgütsel adaletin iş doyumunun pozitif yönde bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin ölçek genelinde ve alt ölçekler bazında adil olmalarının öğretmenlerin iş doyum düzeyini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Araştırma ile okul müdürleri, öğretmenlere yönelik ders içi ve ders dışı işlerde, ödüllerin dağıtımında, sorumluluk vermede, karar vermede, uygulamada ve kararlara katılımda, öğretmen görüşlerine değer vermede, mevzuat hükümlerini uygulamada, öğretmen haklarını gözetmede ve onlara saygılı davranmada ne kadar adil olurlarsa o oranda öğretmenlerin iş doyum düzeylerine olumlu yönde katkı sağladıkları sonucuna varılabilir.

Yıldırım (2007) bir tekstil fabrikasında iş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi ile ilgili yaptığı çalışmada; örgütsel adaletin, kişisel ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisi ve iş doyumunu açıklama düzeyini incelemiştir. Araştırma sonucunda, genel olarak iş doyumuyla söz konusu değişkenlerin ilişkilerinin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Başar

(2011) ve Kılıç (2013) lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında olumlu ve çok yüksek bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Söyük (2007), hemşirelerle ilgili yaptığı araştırmasında örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş doyumunu ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çetin, Basım ve Karataş (2011), hemşireler üzerinde yaptıkları “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü” isimli çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Koyutürk (2015), sağlık çalışanları üzerinde örgütsel adalet ve iş doyum üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin iş doyumuna etki ettiğini bulmuştur. Dolayısıyla araştırma sonuçlarında çıkan bulgular mevcut araştırmayı destekler mahiyettedir.

Bu araştırma ve daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında; iş doyumunu ve örgütsel adaletin işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından önemli birer değişken olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenlerin iş doyumlarının artması genel yaşam doyumlarına olumlu yönde katkıda bulunurken, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarına da pozitif yönde etkide bulunarak işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlar. Diğer taraftan örgütsel adalet algısı ise çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Adil yönetilen bir iş ortamında çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek seviyede olan işgörenler, örgüte karşı olumlu tutumlar sergiler ve böylelikle hem kendilerinin hem de örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunurlar.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmada ilkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri yüksek seviyede bulunmuştur. Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri yüksek seviyede çıkmasına rağmen öğretmenlere verdikleri ödül dağıtımının orta seviyeye yakın algılandığı görülmektedir. MEB tarafından ödül sisteminde net kriterlerin belirlenmesi ve müdürlerin de ödül dağıtımında bu kriterleri dikkate almaları uygun olacaktır.

2. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yaptıkları işler ile ilgili verdikleri kararları ve bunların nasıl sonuçlanacağına yönelik hususları onlarla tek tek oturup konuşmaları ve mantıksal olarak onlara anlatmaları, müdürlerin daha adil olmaları yönünde katkı sağlayacaktır.

3. Okul müdürleri, okulla ilgili aldıkları kararlar öncesinde öğretmenlerin görüşlerini alarak tam ve doğru bilgi toplamalı, alınan kararları herkese açık bir şekilde açıklamalı ve ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından kararların sorgulanmasına müsaade etmelidirler.

4. Okul müdürlerinin öğretmenlere sorumluluk yüklerken eşit davranmaları, ders dışı işleri eşit dağıtmaları ve kararları tarafsız bir şekilde vermeleri adalet seviyelerini yükseltecektir.

5. Araştırmada yaş ortalaması ve mesleki kıdemleri düşük okul müdürlerinin daha adil oldukları ve bu müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İl Milli Eğitim Müdürlüğünün, müdür kadrolarının gençleştirilmesine yönelik çalışma yapması okullardaki örgütsel adalet düzeyine ve öğretmenlerin iş doyumlarına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

6. Çalışmada okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyinin ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin, müdürlerin öğrenim düzeyi artışı ve eğitim yönetimi eğitimi almaları ile doğru orantılı olmadığı görülmektedir. Lisansüstü eğitim programlarının iyileştirilmesi planlanmalıdır.

7. Bu araştırmada, öğretmenlerin iş doyumuna bakıldığında yaptığı iş karşılığında aldığı ücret bakımından tatmin olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle öğretmenlerin maddi yönden sıkıntı yaşamamaları, geçimlerini sağlamak için başka işler ile uğraşmayıp sadece mesleklerine odaklanmaları için aldıkları ücretlerde iyileştirme yapılması gerekmektedir.

8. Araştırmada, öğretmenlerin mesleklerinde terfi ve yükselme ile ilgili iş doyumlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu konunun yetkililer tarafından dikkate alınarak düzeltici yönde çalışmalar yapması gerekmektedir.

9. Araştırmada, okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunu pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerine örgütsel adaletin öneminin anlatıldığı seminerler düzenlenmeli ve müdürlerin bu konudaki davranışları ve becerileri üst seviyelere taşınmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma yalnızca ilkokulları kapsamaktadır. Aynı araştırma ortaokul ve liselerde görev yapan eğitim işgörenleri üzerinde yapılabilir.
2. Bu çalışma resmi ilkokullar üzerinde yapılmıştır. Aynı çalışma özel okullarda da yapılabilir.
3. Bu araştırmanın evren ve örneklemini İzmir ili merkez ilçelerinde görev yapan ilkokul müdür ve öğretmenleri oluşturmuştur. Farklı örneklemlerde benzer araştırmalar yapılabilir.
4. Okul müdürlerinin örgütsel adalet düzeylerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerine etkisi, nitel yöntemler kullanılarak da incelenebilir.
5. Bu araştırmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Bu konuda okul müdürlerinin iş doyum düzeylerine yönelik çalışmalar yapılabilir.
6. Yurt dışındaki ilkokullarda görev yapan müdürlerin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki araştırılarak Türkiye'deki ile karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (pp. 267-299). NewYork: Academic Press.
- Altahayneh Z.L., Khasawneh A. ve Abedalhafiz A. (2014) Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Hashemite University, Jordan. Asian Social Science*, 10(4), 131-138. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Aytaş, F. (2005). *Genel lise, Anadolu lisesi ve fen lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bakhshi, A. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 146-149. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül.

Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Beugre, C. D. (2002), Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104. doi: 10.1080/09585190210131311

Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane, J.Greenberg, R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118) California: Stanford University Press.

Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers. *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557. doi: <https://doi.org/10.1080/00223989809599287>

Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve denetim odağı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Can, Ş. (2006). Sınıf öğretmenlerinin yaş, cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre iş doyum düzeylerinin belirlenmesi (Muğla ili örneği). *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (13), 380-390.

Cerit, K. (2009). *Hemşirelerin iş doyumlarının belirleyen faktörler: örgüt iklimi, sosyo demografik ve çalışma özellikleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cohen-Charash Y. ve Spector P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 278-321. doi: <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 7 (13) 3-22.
- Crossman, A. ve Harris, P.(2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration & Leadership*. SAGE Publications, 34(1),29-46. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143206059538>
- Çelik, H. (2003). *Fen bilgisi ve fizik, kimya, biyoloji öğretmenlerinin iş doyumu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 71-85.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (K. Tosun vd., Çev.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

- DeConinck, J.B. ve Stiwell, C.D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction an supervisor satisfaction in a model of turnover intendion. *Journal of Business Research*. 57(3), 225-231. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00289-8
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *E-journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 5(1), 199-209. doi: 10.12739/10.12739
- Doğan, A.(2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. ve Liden, R.C. (2001). Procedural justice as a two dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 205-222. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886301372004>
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ersöz, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. California: Sage Publications Inc.
- Gencay, Ö. A. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(2), 765-780.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi: 10.5465/AMR.1987.4306437
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.003
- Hackman, J. R. ve Oldman, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland : World Pub. Co.

- İçerli, L. (2010). *Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım*. Erişim tarihi: 15.02.2018, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/girkal/article/view/5000056179/5000053388>.
- Iqbal, A. ve Akhtar, S. (2010). Job satisfaction of secondary school teachers. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(1), 49-60.
- İyigün, N. Ö. (2012), *Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım*. Erişim tarihi: 17.02.2018, http://www.ticaret.edu.tr/RePEc/icu/journal/s21/49_64.pdf
- Karabay, E.Z. (2004). *Kamuda ve özel sektörde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabulut, S. (2014). *İzmir ilinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin araştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karahan, Ç. (2006). *İlköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin öz algılamaları ve mesleki doyumlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karapınar, B. (2010). *Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinde performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algının etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 74-89. doi: <http://dx.doi.org/10.12780/UUSBD73>

- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kımk, S. (2007). *Kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koyutürk, A. (2015). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet ve iş doyumu bir kamu hastanesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurudirek, M.A. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Lotfi, M.H. ve Pour, M.S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93(2013), 2073-2079. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.168

Leventhal, G.S. (1976). *What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationships*. Erişim tarihi: 08.03.2018, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>.

Maslow, H.A.(1970). *Motivation and personality*. Newyork: Harper And Row.

Malnowski, B. (1990). *İnsan ve kültür*. (F. Gümüş, Çev.) Ankara: V Yayınları.

McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise*. Erişim tarihi: 15.03.2018, <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>.

Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-775. doi: 10.1177/001872679304600604

Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. San Diego, CA: Academic Press. Publication.

Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi*

(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/256591>

Ololube, N.P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment*. Erişim tarihi: 10.02.2017, <https://eric.ed.gov/?id=ED496539>.

Onaran O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Erişim tarihi: 14.05.2017, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/erciyesibd/article/view/5000115303>

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel.

Özkan, Z. (2015). *Kadın-erkek farkı ve duygusal destekler*. Erişim tarihi: 14.05.2018 <https://www.e-psikiyatri.com/kadin-erkek-farki-ve-duygusal-destekler-58817>.

Parker, R. J., ve Kohlmeyer, J. M., (2005) Organizational justice and turnonev in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*

(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.

Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şeker, S.E. (2014). *Teori x ve teori y*. Erişim tarihi: 16.12.2017, www.YBSAnsiklopedi.com.

Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Erişim tarihi: 05.11.2017, <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2648&context=dlj>

Turanlı, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Türk Dil Kurumu. (2006). *Adalet*. Erişim tarihi: 28.12.2016, <http://tdk.gov.tr/>

- Tyler, T. R. (2000). Social justice: outcomes and procedure. *Internatioanl Journal of Psychology*, 35(2), 117-125. doi: <https://doi.org/10.1080/002075900399411>
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Vroom, H.V. (1964). *Work and motivation*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Yelboğa, A. (20007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182. doi: 10.21121/eab.2012219532
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 254-278. doi: http://dx.doi.org/10.1501/SBFder_00000020

- Yıldırım, F. (2014). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yıldızhan, S. (2011). *Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Erişim tarihi: 20.03.2017, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ajesi/article/view/5000110002>.

EKLER

EK.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı; **Müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.** Okulların iç paydaşı olarak siz öğretmenlerin değerlendirmeleri araştırmamıza yön verecektir. Aşağıda yer alan sorulara verdiğiniz yanıtların doğruluğu araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Bu yüzden seçeneklerden gözlem ve düşüncenize uygun olanını işaretlemeniz gerekmektedir. Araştırmada verilerden elde edilen sonuçlarda, sizin ve okulunuzun ismi açıklanmayacaktır.

Araştırmaya destek olduğunuz için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

MİNNEOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Açıklama:

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

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

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

Minesota İş Doyum Ölçeğinin Devamı

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

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Açıklama:

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

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

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

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Devamı

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

OKUL MÜDÜRLERİNE AİT KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde, bireysel durumunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her madde için durumunuza en uygun olan seçeneği (x) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Medeni Durumunuz

() Evli () Bekar

3. Yaş Aralığınız

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

4. Eğitim Düzeyiniz

() Eğitim Enstitüsü /Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ve Üzeri

5. Mesleki Kıdeminiz

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

6. Eğitim Yönetimi Üzerine Eğitim Alıp Almadığı

() Evet () Hayır

EK 2. İZİN TALEP EDİLEN RESMİ OKULLARIN LİSTESİ

İLÇE	OKUL İSİMLERİ
BALÇOVA	Ertuğrul Gazi İlkokulu
	Asil Nadir İlkokulu
	Vali Kutlu Aktaş İlkokulu
BAYRAKLI	Cemil Atlas İlkokulu
	Petkim Latife Hanım İlkokulu
	Şehit Nazım Bey İlkokulu
	50. Yıl İlkokulu
BORNOVA	Halil Atilla İlkokulu
	Mediha Mahmut Bey İlkokulu
	Yıldırım Beyazıt İlkokulu
	Ömer Seyfettin İlkokulu
	Ali Suavi İlkokulu
BUCA	30 Ağustos İlkokulu
	Ali Kuşçu İlkokulu
	23 Nisan İlkokulu
ÇİĞLİ	Balatçık ilkokulu
	Selim Diniz İlkokulu
	Turan Çakın İlkokulu
GAZİEMİR	Anafartalar İlkokulu
	Emlak Bankası Gazikent İlkokulu
	9 Eylül İlkokulu
GÜZELBAHÇE	Ali Bayırlar İlkokulu
KARABAĞLAR	Cumhuriyet İlkokulu
	Mustafa Urcan İlkokulu
	Zeyni Hanım İlkokulu
	Cevdet Güçlüer İlkokulu

**EK 2. İZİN TALEP EDİLEN RESMİ OKULLARIN LİSTESİNİN
DEVAMI**

İLÇE	OKUL İSİMLERİ
KARŞIYAKA	Zübeyde Hanım İlkokulu
	İnci Şener İlkokulu
	Mustafa Reşit Paşa İlkokulu
KONAK	80. Yıl Eşrefpaşa İlkokulu
	Vali Kazımpaşa İlkokulu
	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
	19 Mayıs İlkokulu
	Başöğretmen İlkokulu
NARLIDERE	İlhan Onat İlkokulu
	Oğuzhan İlkokulu

EK 3. ARAŞTIRMA İZNİ VE EKLERİ



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :12018877-604.01.02-E.22074434
Konu : Araştırma İzni

21.12.2017

Sn: Yasin KARABULUT
Sevgi Mh. 663 Sk No: 36/4 Gaziemir/ İZMİR

İlgi: :a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) 07/12/2017 tarihli dilekçeniz.
c) 20/12/2017 tarihli ve 21974046 sayılı Valilik Onayı.

Müdürlüğümüz Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere ilçelerine bağlı ekte belirtilen okullarda uygulama isteğiniz "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi " konulu tez çalışmanız için kullanacağınız ölçekler ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

İlker ERARSLAN
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu,
Anket Formları ve Okul Listesi (10 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)

Aslı ile Aynıdır
5070 sayılı yasa ile
elektronik imzalanmıştır.
...../...../20.....
22 Aralık 2017

Fevzi Paşa Mh.452 Sk.No:15Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N.GÜR
Tel: (0 232) 280 36 31

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4f39-52a1-353e-8955-b5a0 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.21974046
Konu : Yasin KARABULUT'un
Araştırma İzni

20/12/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Yasin KARABULUT'un 07/12/2017 tarihli dilekçesi.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans öğrencisi Yasin KARABULUT'un "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi " konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere ilçelerine bağlı ekte belirtilen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin ekli listede belirtilen okullarında 2017-2018 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAHŞİ
Milli Eğitim Müdürü

Ek:

Araştırma Değerlendirme Formu,
Anket Formları ve Okul Listesi (10 Sayfa)

OLUR
20/12/2017
Ahmet Ali BARIŞ
Vali a.
Vali Yardımcısı

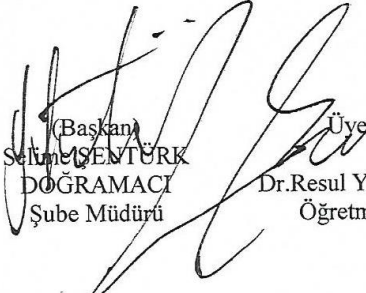
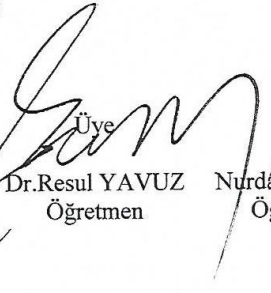
T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Yasin KARABULUT
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Ekte belirtilen İzmir ilindeki okullar
Araştırmanın konusu	İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi (yüksek lisans tez)
Veri toplama araçları	Minenessota Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği, Öğretmenlere ve Okul Müdürlerine ait Kişisel Bilgi Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı'nın 22/08/2017 tarihli ve 3558626-10.06-e.12607291 sayılı Araştırma, yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2017/25 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2017-2018 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekli ile yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif üyenin Adı ve Soyadı: ---	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

18./12/2017

 (Başkan) Selime SENTÜRK DOĞRAMACI Şube Müdürü	 Üye Dr. Resul YAVUZ Öğretmen	 Üye Nurdan MARAL Öğretmen	 Üye Dilek ŞİRİNEL Öğretmen	Üye Selahattin ANIK Öğretmen
---	---	---	---	------------------------------------

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ

Re: Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

Soner Polat <spolat@kocaeli.edu.tr>

Yanıtla

28.3 (Sal) , 13:56

Siz

[Yasin Karabulut adalet ölçeği ANKET İZNİ.pdf](#) 150 KB

İndir

OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Merhaba Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim. Ölçek tezimin ekindedir.

Doç.Dr. Soner POLAT
Kocaeli Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Assoc. Prof.Dr. Soner POLAT/
Kocaeli University
Faculty of Education
Department of Educational Sciences

On 28/03/17 12:33, **yasin karabulut** <yasin_karabulut76@hotmail.com> wrote:

Soner hocam merhabalar, ben Yasin Karabulut;

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezinizde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğunuz Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programında yapmakta olduğum "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri" konulu yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizden müsaade istiyorum.

Teşekkürlerimi sunar, iyi çalışmalar dilerim.

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ

RE: Minnesota İş Doyum Ölçeği Kullanma İzni.

Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>

Yanıtla

29.3 (Çar) , 13:33

Siz

Gelen Kutusu

Ölçeği kullanabilirsiniz...

Aslı...

From: yasin karabulut [yasin_karabulut76@hotmail.com]

Sent: Tuesday, March 28, 2017 12:11 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: Minnesota İş Doyum Ölçeği Kullanma İzni.

Aslı hocam merhabalar, ben Yasin Karabulut;

1985 yılında Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapmış olduğunuz "An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups" adlı doktora tezinizde Türkçe'ye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğunuz Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği" ni, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programında yapmakta olduğum "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri" konulu yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizden müsaade istiyorum.

Teşekkürlerimi sunar, iyi çalışmalar dilerim.

EK 4. YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 23/07/2018

Tez Başlığı:

İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 136 sayfalık kısmına ilişkin, 23/07/2018 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 29** dur.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum **X**

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) **X**

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☒ Kaynakça dâhil, ☒ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. X EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd içinde. X	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Yasin KARABULUT
 Öğrenci No : 2015950090
 Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
 Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği
 Statüsü : Yüksek Lisans **X** Doktora ☐

ÖĞRENCİ

23/07/2018

Yasin KARABULUT

DANIŞMAN

23/07/2018

Dr.Öğr.Üyesi Necla FIRAT

Açıklamalar

- 1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (☐) işaretleyerek doldurunuz.
- Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya ali.tas@deu.edu.tr) başvurunuz.
- 2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu* formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.
- 3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.
- 4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document file) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.