

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Ulvi ATASOY

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

Haziran, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Ulvi ATASOY

(Y1212.041182)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

Haziran, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1212.041182** numaralı öğrencisi **Ali Ulvi ATASOY**'un "**Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.05.2019 tarih ve 2019/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 29/05/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	
Yedek Üye	Doç. Dr.	Erginbay UĞURLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (29/05/2019)

Ali Ulvi ATASOY

ÖNSÖZ

Çalışmamda değerli yardımları ile beni yönlendiren danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE'ye şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Çalışmamın tamamlanması için beni cesaretlendiren ve teşvik eden okul müdürüm Sayın Eruğrul YILMAZ'a teşekkür ederim. Hayatımın her alanında manevi desteklerini hissettiğim değerli eşim Esra ATASOY'a ve değerli oğlum Tevfik Aras ATASOY'a da teşekkür ederim.

Haziran,2019

Ali Ulvi ATASOY

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	5
1.4. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	5
2. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ.....	7
2.1. Türkiye’de Eğitim Sektörü.....	7
2.1.1. Türkiye’de eğitimin tarihçesi	7
2.1.2. Türkiye’de eğitim sisteminin amaçları.....	8
2.1.3. Türkiye’de eğitim sisteminin ilkeleri	9
2.1.4. Örgün eğitim	9
2.1.5. Yaygın eğitim.....	11
2.2. Örgütsel Adalet	11
2.2.1. Örgütsel adalet kavramının tanımı	12
2.2.2. Örgütsel adaletin önemi	13
2.2.3. Örgütsel adaletin boyutları	15
2.2.3.1. Dağıtımsal adalet.....	15
2.2.3.2. Prosedürel adalet	16
2.2.3.3. Etkileşimsel adalet	17
2.2.4. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler.....	19
2.2.4.1. Bireysel faktörler.....	19
2.2.4.2. Örgütsel faktörler	20
2.2.5. Örgütsel adalete yönelik kuramlar	20
2.2.5.1. Reaktif içerik kuramları	21
2.2.5.2. Proaktif içerik kuramları	23
2.2.5.3. Reaktif süreç kuramları	24
2.2.5.4. Proaktif süreç kuramları.....	25
2.2.6. Örgütsel adalet algısının sonuçları	26
2.2.6.1. Bireysel sonuçlar	26
2.2.6.2. Örgütsel sonuçlar	27
2.3. İş Tatmini	29
2.3.1. İş tatmini kavramının tanımı	29
2.3.2. İş tatminin önemi	31
2.3.3. İş tatmini etkileyen faktörler	33

2.3.3.1. Bireysel faktörler.....	33
2.3.3.2. Örgütsel faktörler	34
2.3.4. İş Tatminine yönelik kuramlar	36
2.3.4.1. Kapsam kuramları	36
2.3.4.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	36
2.3.4.1.2. Alderfer'in erg kuramı.....	38
2.3.4.1.3. McClland'ın başarıma gereksinimi kuramı	40
2.3.4.1.4. Herzberg'in çift faktör kuramı	41
2.3.4.2.2. Süreç kuramları	43
2.3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı	43
2.3.4.2.2. Porter ve Lawyer'ın beklenti kuramı.....	44
2.3.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı	45
2.3.4.2.4. Locke'un amaç kuramı	47
2.3.5. İş tatmininin sonuçları.....	48
2.3.5.1. Bireysel sonuçlar	48
2.3.5.2. Örgütsel sonuçlar	49
2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	50
2.5. İlgili Araştırmalar.....	52
3. YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.2. Araştırmanın Modeli	58
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	58
3.4. Araştırmanın Alt Hipotezleri.....	59
3.5. Evren ve örneklem	60
3.1. Veri Toplama Araçları	60
3.6.1. Kişisel bilgi formu	60
3.6.2. Örgütsel adalet ölçeği.....	60
3.6.3. İş tatmini ölçeği.....	61
3.7. Araştırma Verilerin Toplanması	61
3.8. Araştırma Verilerin Analizi.....	62
3.9. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	62
3.9.1. Örgütsel adalet ölçeği analizleri.....	62
3.9.2. İş tatmini ölçeği analizleri	68
3.9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımı.....	71
4. BULGULAR	73
4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	73
4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerinin Betimsel Analizine Yönelik Bulgular.....	75
4.3. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	82
4.4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	83
4.5. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....	86
4.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	87
4.7. Öğretmenlerin Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	88
4.8. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	90
4.9. Değişkenleri Arası İlişkilere Yönelik Bulgular	91
4.9.1. Korelasyon analizi.....	91
4.9.2. Regresyon analizi	93
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	98
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	98
5.2. Öneriler	103

KAYNAKLAR	105
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	116



KISALTMALAR

AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
Edt.	: Editör
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
ss.	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1:Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi.....	62
Çizelge 3.2:Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	62
Çizelge 3.3:Örgütsel Adalet Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	63
Çizelge 3.4:Etkileşimsel Adalet Güvenilirlik Analizi	64
Çizelge 3.5:Prosedürel Adalet Güvenilirlik Analizi.....	65
Çizelge 3.6:Dağıtımsal Adalet Güvenilirlik Analizi	65
Çizelge 3.7:Etkileşimsel Adalet Boyutu İfadeleri	66
Çizelge 3.8:Prosedürel Adalet Boyutu İfadeleri.....	67
Çizelge 3.9:Dağıtımsal Adalet Boyutu İfadeleri	67
Çizelge 3.10:İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	68
Çizelge 3.11:İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	68
Çizelge 3.12:İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	69
Çizelge 3.13:Dışsal Tatmin Güvenilirlik Analizi	69
Çizelge 3.14:İçsel Tatmin Güvenilirlik Analizi.....	70
Çizelge 3.15:Dışsal Tatmin Boyutu İfadeleri	70
Çizelge 3.16:İçsel Tatmin Boyutu İfadeleri.....	71
Çizelge 3.17:Ölçeklerin Alt Boyutların Normallik Testi	71
Çizelge 4.1:Öğretmenlerin Cinsiyet Durumu	73
Çizelge 4.2:Öğretmenlerin Yaş Durumu	73
Çizelge 4.3:Katılımcıların Medeni Durumu	74
Çizelge 4.4:Öğretmenlerin Eğitim Durumu	74
Çizelge 4.5:Öğretmenlerin Çalışma Yılı	74
Çizelge 4.6:Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı	75
Çizelge 4.7:Örgütsel Adalet Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri	76
Çizelge 4.8:İş Tatmini Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri	79
Çizelge 4.9:Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerindeki Boyutların Betimsel Analizine Yönelik Bulgular	81
Çizelge 4.10:Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	83
Çizelge 4.11:Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	83
Çizelge 4.12:Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	86
Çizelge 4.13:Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	87
Çizelge 4.14:Öğretmenlerin Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	88
Çizelge 4.15:Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	90
Çizelge 4.16:Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	92
Çizelge 4.17:Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Model Özetine Yönelik Bulgular ...	93
Çizelge 4.18:Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Boyutu ANOVA Sonuçları	93

Çizelge 4.19: Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Model Sonucu	94
Çizelge 4.20: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Model Özetine Yönelik Bulgular ...	94
Çizelge 4.21: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Boyutu ANOVA Sonuçları	95
Çizelge 4.22: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Model Sonucu	95
Çizelge 4.23: Hipotez Testleri Özet Sonuçları	96



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Örgütsel Adaletin Bütünsel Modeli.....	14
Şekil 2.2: Adams'ın Eşitlik Denklemi	22
Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	37
Şekil 2.4: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	39
Şekil 2.5: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	42
Şekil 2.6: Wroom'un Beklenti Kuramı.....	43
Şekil 2.7: Vroom'un Güdülenme ve Davranış İlişkileri.....	44
Şekil 2.8: Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	45
Şekil 2.9: Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı	47
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	58

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki değerlendirmeleri sonucu oluşan örgütsel adalet algılarının önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçların arasında yer alan iş tatmini, öğretmenlerin tutum ve davranışları ile verimlilikleri üzerinde etkilidir. Okulun etkililiğini arttırmak isteyen yöneticilerin insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmesi için öğretmenlerin bu konudaki tutum ve davranışlarını öğrenmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı da analiz edilmektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılan araştırmanın evreni İstanbul İl'i Bakırköy İlçesi'nde MEB'e bağlı olarak görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise ankete katılan 480 öğretmendir. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının orta düzeyde, etkileşimsel adalet, dışsal ve içsel iş tatmin düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğu saptanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre farklılık saptanmazken, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı ve okulda çalışma yıllarına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Öğretmenlerin dışsal tatminlerini etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları, içsel tatminlerini ise dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgulara yönelik idari, mesleki ve hizmet içi eğitim konularında öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Sektörü, Örgütsel Adalet, İş Tatmini*

A STUDY OF EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE JOB SATISFACTION IN THE EDUCATION SECTOR

ABSTRACT

The perceptions of organizational justice as a result of the evaluations of teachers in their schools have important results. Job satisfaction among these results is influential on teachers' attitudes and behaviors and their productivity. The managers who want to increase the effectiveness of the school should learn the attitudes and behaviors of the teachers in order to evaluate the human resources in the best way. The aim of this study is to determine the effect of teachers' perceptions of organizational justice on job satisfaction in the schools they work with. In the research, it is analyzed whether the demographic characteristics of the teachers are different in terms of organizational justice and job satisfaction. The population of the research used relational screening method which is one of the quantitative research methods, consists of teachers who work under the Ministry of National Education in Bakırköy District of İstanbul. The sample was 480 teachers. In the study, Personal Information Form, Organizational Justice Scale and Job Satisfaction Scale were used.

At the end of the research, it was found that the teachers' perceptions of procedural fairness and distributional justice were at a medium level, interactional justice and external and internal job satisfaction levels were above the middle. While there were no differences according to gender, differences were determined according to age, marital status, education level, working year and school years. There was a positive relationship between organizational justice and job satisfaction. It was determined that the teachers' external satisfaction was explained by the perceptions of interactional and procedural justice, while their internal satisfaction was explained by distributional justice and interactive justice. At the end of the research, recommendations on administrative, vocational and in-service training were developed.

Key Words: *Education Sector, Organizational Justice, Job Satisfaction*

1. GİRİŞ

Giriş bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Eğitimin hizmetleri, ana konusu insan olan hizmetleri kapsamaktadır. İnsanların toplumsal düzeyde uyum içinde yaşaması, gerekli donanıma sahip olması ve kültürel ilke ve değerleri benimsemesi eğitim ve öğretim ile oluşmaktadır. Toplumların kalkınmışlık ve gelişmişlik düzeyi üzerinde eğitim ve öğretim hizmetleri kamu yönetiminin en stratejik hizmetlerinin biri olarak gösterilmektedir (Başaran, 2013). Eğitim sisteminin en alt düzeyinde bulunan okul, planlı ve sistemli eğitim faaliyetlerin uygulandığı kurumdur. Eğitim yönetimi okul örgütünün yönetilmesi ile başlar, ilçe ve il eğitim örgütlenmesi ve merkezi yönetimin uzun vadeli olarak aldığı kararlar, kamu yönetiminin parçasını oluşturmaktadır (Toklucu, 2000). Eğitim sisteminin işleyişini ve verilen hizmetin niteliğini belirleyen en önemli profesyonel öge ise öğretmenlerdir. Öğretmenler, eğitim politikalarının uygulanışı ve eğitim sürecinin amaçlarına ulaşmasında mesleki olarak önemli görev ve sorumluluklara sahiptir. Eğitim çıktısının kaliteli olabilmesi öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin yanında motivasyonlarına da bağlıdır.

Son yıllarda hız kazanan ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları olarak tanımlanan uygulamalar Millî Eğitim Bakanlığı'nı da (MEB) etkilemiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Stratejik Planlama uygulamaları eğitim yönetiminde insan kaynağının önemini çağdaş bir yaklaşımla belirlemiştir. Bu yaklaşıma göre; eğitim kurumlarının etkililiği insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Taymaz, 2009). Eğitim sisteminin belirlenmiş amaçlara ulaşmasında etkin bir rol alan öğretmenlerin mesleki olarak başarılı olabilmesi ve görevlerini iyi yapabilmesi için etkilendikleri faktörlerin bilinmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları, küreselleşme ve bilgi toplumu ile değişen çevresel şartlara yönelik yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre

organizasyonların yapısı değişmiş ve kurumların en değerli varlığı olan insana yönelik farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bilgi ekonomisindeki değişimle birlikte organizasyonların başarısı, çalışanların katılımı, bağlılığı ve kendilerini işlerine adanmalarına bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004). Başarılı organizasyonlar insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanan organizasyonlardır. Günümüzde kurumların stratejik amaçlarına ulaşmak için insan kaynağını yönetme önem kazanmıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve çalıştıkları kurumlara bağlılık duymaları önem kazanmıştır. Bu nedenle, kamu hizmetlerinden olan eğitim hizmetlerinin başarısı da çalışanların yeteneklerini etkin bir şekilde sunmalarına bağlıdır (Bingöl, 2016).

Bilgi üreten organizasyonlar olarak okul örgütlerinde son yıllarda yapılan araştırmalarla birlikte öğretmenlerin verimliliklerini etkileyen en önemli kavramlardan birisi olan örgütsel adalet algısına yönelik önemli çalışmalar yapılmaktadır. Örgütsel adalet, bireylerin yesi oldukları organizasyonda alınan kararlar ve bu kararlara ilişkin ilke ve normlara uygun değerlendirmeler sonucunda belirlenmektedir. Bireylerin, bir işyerinde gösterdikleri çabalara karşılık elde ettikleri kazanımlardan, st yönetimin aldığı kararları uygulayış biçimine, ödül ve cezalandırma sisteminin uygulanışından, örgütsel düzeydeki etkileşime kadar bütün unsurlar örgütsel adalet kapsamı içinde değerlendirilebilir (Özkalp ve Kirel, 2016). Çalışanların rgtsel adaletle ilişkin algıları sübjektiftir ve bireysel özelliklerinden etkilenmektedir. Bununla birlikte çalışanları sürekli olarak bir gözlem ve değerlendirme içinde hem içinde bulundukları organizasyonu hem de diğer organizasyonu karşılaştırma eğilimindedir. Bireyin bu değerlendirmesi ile elde ettiği adalet algısı işyerindeki tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Öğretmenlerin okulda gelişen örgütsel adalet algılarının pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlardan en önemlisi, merkezi yönetim olarak örgütlenmiş kamu yönetiminde MEB'e yönelik tutum ve davranışların oluşmasıdır. Öğretmen performans değerlendirme, cezalandırma, tefi ve atama ile meslekte yükselme kriterlerine yönelik adalet algısı okulda ğretmen performansını etkileyebilmektedir. Okul idarecilerinin öğretmenlere yönelik eşitlikçi olmayan davranışları ve görev ve sorumlulukların dağıtılmasında yaşanan aksaklıklar öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Aydın ve Karaman Kepenekçi 2008).

Bireylerin işleri ile ilgili bütün konularda memnuniyet düzeylerini ifade eden iş tatmini bireyin işine yönelik bütün faktörleri bir arada değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini bireyin mesleğinden aldığı doyum düzeyine işaret ederken örgütsel adalet algısının iş tatminini nasıl etkilediği de oldukça önemli bir ilişkiyi göstermektedir.

Öğretmenlerin, eğitim sistemindeki uygulamaların adil olması ve bütün öğretmenlere yönelik süreçlerde eşit şekilde davranılmasına yönelik algılarındaki cevaplar bireysel olarak içinde bulundukları ruh haline yön verirken örgütsel düzeyde de pek çok farklı tepki göstermelerine neden olmaktadır. Gösterdiği çabaların karşılığını alamadığını düşünen öğretmenlerin mesleğe yabancılaşması, sık rapor alması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte zorlandığı söylenebilir. Bu nedenle bu olumsuz adalet algısına sahip öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bununla birlikte, eğitim sisteminde yaşanan olumsuzluklara karşılık okul yöneticisinin çabaları ve okuldaki sosyal ortamın olumlu olması halinde örgütsel adaletsizlik algısının öğretmenlerin davranışlarını hangi düzeyde etkileyeceği de önemli bir tartışma alanını oluşturmaktadır.

Farklı toplum kesimlerinden gelen ve farklı bireysel özelliklere sahip öğretmenlerin eğitim sistemindeki ve okuldaki uygulamalara yönelik adalet algıları da farklılık gösterebilmektedir. Sosyolojik açıdan öğretmenin yaşı, mesleki tecrübesi ve bilgi birikimi, medeni durumu ve cinsiyeti de örgütsel adalet algısında farklı değerlendirme düzeylerinin oluşmasını sağlayabilmektedir.

Okullarda örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Eğitim sürecini doğrudan etkileyen öğretmenlerin okul içindeki uygulamalar ve süreçlere ilişkin yargılarının hangi düzeyde gerçekleştiği ve adil ve eşitlikçi algıların görev ve sorumlulukların verilmesi, performans değerlendirme; görevde yükselme, eğitim, ücret, kariyer planlaması alanlarında nasıl geliştiğinin incelenmesi, öğretmenlerin tutum ve davranışlarını açıklayabilecek düzeydedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin eğitim kurumlarında örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Bu ana amacın yanında araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı da analiz edilmektedir.

Öğretmenlerin görev yaparken, kamu yönetiminin bir alt sistemi olan eğitim sistemine bağlı okul örgütlerinde örgütsel adalet algıları ile verimliliklerinin etkilendiği söylenebilir. Her öğretmenin bireysel olarak yaptığı gözlem ve değerlendirme sonucunda adalete yönelik oluşturduğu yargıların tutum ve davranışlarını etkilemesi eğitim ve öğretim açısından önem arz etmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenlerin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarına yönelik düşüncelerini bilmeleri okul örgütünün amaçlarına ulaşması açısından faydalı olacaktır.

Kamu yönetiminde alınan stratejik karar ve politikaların, eğitim yöneticilerinin okul sınırları içinde aldığı kararların uygulanması sürecinde adil davranıp davranmamaları öğretmenlerin uyumları ve sosyal bir sistem olarak eğitim örgütünün başarısı ile yakından ilgilidir. Benzer şekilde ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin eşit ve adaletli uygulanması, öğretmenler arasında fark gözetmeden hakkaniyet esasına göre yapılan uygulamalar öğretmenlerin iş tatminini arttıracak yöndedir. Bu nedenle okullardaki sosyal barışın sağlanması ve eğitim-öğretim kalitesini artırılmasında örgütsel adalet algısının önemini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, motivasyon, verimlilik, ve iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretimde mesleki olarak başarılı olması, gösterdiği çabaların eşit şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Okulun etkililiğini arttırmak isteyen yöneticilerin insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmesi, öğretmenlere yönelik yapılan bütün işlem ve uygulamaların adaletli bir şekilde yapılmasına ve öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışlara sahip olması ile oluşabilmektedir. Bu nedenle çalışmanın hem okul yöneticilerine hem de konu hakkında çalışma yapan diğer araştırmacılara yararlı olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin bireysel amaçları ile örgütsel düzeyde okulun amaçlarının özdeşleşmesinin adalet duygusu ile yakından ilgili olması, bu ihtiyacı karşılanan

öğretmenlerin kendinden beklenilen görev ve sorumlulukların daha fazlasını yerine getirmesini sağlayabilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini algısı düzeylerinin ölçülmesi ve örgütsel adalet algısının nasıl ve ne şekilde öğretmenlerin iş tatminini etkilediğinin öğrenilmesi uzun vadeli eğitim ve öğretim politikalarının da şekillenmesine yardımcı olacak veri kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Son olarak; öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algılarındaki farklılıkların öğrenilmesi farklı sosyolojik gruplardan gelen öğretmenlere yönelik kalite yönetimi çalışmalarına ve insan kaynakları uygulamalarına kaynaklık edebilir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın literatür taraması, ulaşılabilen bilimsel nitelikteki kitap, makale, yüksek lisans ve doktora tezleri ile sınırlıdır.

Araştırma evreni olarak İstanbul İl'i Bakırköy İlçesi'nde MEB'e bağlı devlet okullarında öğretmenlik yapan öğretmenler belirlenmiştir. Zaman kısıtı olması ve evreni oluşturan öğretmenlere ulaşamaması nedeniyle araştırma örneklem olarak tespit edilen 480 öğretmen ile sınırlıdır. Anket çalışmasının zaman kısıtı ise 01 Nisan 2019 ile 30 Nisan 2019 tarihleri arasındadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmin algısını tam olarak ölçebileceği ve öğretmenlerin verdikleri cevaplarda samimi ve gerçekçi oldukları varsayılmıştır.

1.4. Tanımlar

Araştırmaya ilişkin kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Öğretmen: Eğitim sisteminde eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.

Eğitim ve Öğretim: Bireylerin sürekli gelişimini sağlamak amacıyla toplumsal düzeyde istendik yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci eğitim olarak tanımlanmaktadır. Öğretim ise eğitimin planlı ve sistematik olarak eğitim kurumlarında yapılmasıdır. Eğitim bireyin hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Öğretim ise önceden belirlenmiş bir eğitim programının bireylere verilmesidir.

Örgütsel Adalet: Bireyin üyesi olduğu örgütüne yönelik olarak vermiş olduğu işgücü ve çabalarının karşılığında kazanımları ve örgütsel düzeyde alınan kararların niteliğı ve diğerk üyeler ile oluşan etkileşime yönelik değerkendirmesinin bir sonucudur. Genel olarak ödül ve kazanımların dağıtılması, dağıtım işlemi yapılırken kullanılan norm, ilke ve prosedürlerin adil olarak algılanması örgütsel adalet algısı olarak tanımlanmaktadır

İş Tatmini: Çalışanların çalıştıkları iş kolu, işyeri ve iş arkadaşlarına yönelik olarak oluşturdukları olumlu duyguları ya da memnuniyeti iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Her çalışanın belli bir düzeyde bulunan iş tatmini bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmini düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde oluşabilir.



2. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ

Bu bölümde literatür taraması yapılarak, ülkemizdeki eğitim sektörü, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramlarının özelliklerine yer verilmiştir.

2.1. Türkiye’de Eğitim Sektörü

Türkiye’de eğitim sektörü devlet eli ile ve özel sektör tarafından yürütülmektedir. Ülkemizdeki okulların tamamı Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlıdır. Milli Eğitim Bakanlığı’nın vizyonu, “Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi.”, misyonu ise “Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış; millî kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş; iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı ve becerisi gelişmiş; öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek; gayretli, girişimci, yaratıcı, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır.” olarak tanımlanmaktadır. (MEB, 2018). Aşağıda Türkiye’deki eğitimin tarihçesi, okul kademeleri ve bu kademeler hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1.1. Türkiye’de eğitimin tarihçesi

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte her alanda olduğu gibi eğitim alanında da değişimler kaçınılmaz olmuştur. Özellikler Osmanlı döneminden gelen eğitim geleneğinin değişmesi, dönemin şartlarında gerçekleştirilmesi güç bir hedeftir. Eğitim sistemi ile birlikte eğitim kurumları da değişmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında yerli ve yabancı birçok eğitimciden fikir alınmıştır. John Dewey bu fikir insanlarının içinde eğitimi en çok etkileyen kişidir.

Türkiye Cumhuriyetinin ilk yıllarında eğitimde laiklik ön plana çıkmış ve Latin harfleri kullanılmaya başlanmıştır. Anadolu’da eğitim işlerini üstlenecek öğretmenlerin yetiştirilmesine ayrıca önem verilmiş ve kadınların eğitim seviyesini arttırmak için karma eğitime geçilmiştir. (Doğramacı, 1996: 342).

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki eğitim reformları yeni kurulan bir devletin gereği olarak gerçek eğitimin amaçlarından çok devletin temel dinamiklerini benimsetmek üzerine kurulmuştur. Eğitimin milli ve dini olmasına özen gösterilmiş ve öncelik verilmiştir. 1924 anayasası ile eğitim öğretim özgürleştirilmiş, devlet gözetiminde olan tüm eğitim öğretimin serbestleşmesi sağlanmıştır. Şüphesiz Cumhuriyetin bu dönemindeki en önemli adımı Tevhid-i Tedrisat Kanunu olmuştur. Bu kanun ile medreseler kapanmış, din eğitimi devlet eli ile yürütölür hale gelmiştir. Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretim işlerinde sorumlu ve yetkili olarak Devlet gösterilmektedir. Tevhid-i Tedrisat ile eğitim öğretim ülkede zorunlu hale gelmiştir ve bu hizmetlerin ücretsiz olduğu belirtilmiştir. (Yağcı, 2007: 167).

1 Kasım 1928 de harf inkılabı, 12 Temmuz 1932 de Türk Dil Kurumunun kurulması, halk evlerinin açılması, öğretmen yetiştirmede çok önemli rol üstlenen Köy Enstitülerinin kurulması, İstanbul Üniversitesinin kurulması, Erkek ve Kız Sanat Okullarının açılması ve beşer yıllık kalkınma planları cumhuriyet döneminde eğitim öğretimi geliştiren olaylardır.

2.1.2. Türkiye’de eğitim sisteminin amaçları

5101 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda eğitim sistemimizin temel amacı, tüm bireylerin Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşların beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirilmesi de Milli Eğitimin genel amaçlarındandır.

2.1.3. Türkiye’de eğitim sisteminin ilkeleri

5101 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda eğitim sistemimizin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bazı ilkeler tanımlanmıştır. Eğitim sistemimiz bu ilkeler etrafında şekillenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu ilkeler;

- Genellik ve eşitlik ilkesi,
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları,
- Yöneltilme,
- Eğitim Hakkı,
- Fırsat ve imkan eşitliği,
- Süreklilik,
- Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği,
- Demokrasi eğitimi,
- Laiklik,
- Bilimsellik,
- Planlılık,
- Karma eğitim,
- Eğitim kampüsleri, okul ve ailenin işbirliği,
- Her yerde eğitimidir.

2.1.4. Örgün eğitim

1739 sayılı Milli Eğitim temel kanununa göre ülkemizde eğitim örgün ve yaygın olmak üzere 2 şekilde yapılabilir. Örgün eğitim okullarda düzenli ve sıralı şekilde verilen eğitimidir. Örgün eğitimde okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise ve yüksekokul kademeleri vardır.

‘Örgün eğitimin bir parçası olan okulöncesi eğitim, çocuğun doğduğu günden temel eğitime başladığı güne kadar geçen yılları kapsayan çocukların daha sonraki yaşamlarında önemli roller oynayan; bedensel, psikomotor, sosyal-duygusal, zihinsel ve dil gelişimlerinin büyük ölçüde tamamlandığı, ailelerde ve kurumlarda verilen eğitimle kişiliğin şekillendiği gelişim ve eğitim süreci olarak tanımlanabilir.’ (Aral, Kandır ve Yasar, 2000). Türkiye de okul öncesi eğitim devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında verilmektedir. Yaş grubuna göre ana sınıfı ve anaokulu olmak üzere 2 türlü eğitim verilir.

Ülkemizde 31.246 okul öncesi eğitim kurumu bulunmaktadır. Bunlardan 10.073 ü anaokulu, 21.173 ü anasınıfı niteliğindedir. Okul öncesi eğitim kurumlarının büyük çoğunluğunu devlet okul öncesi okulları oluşturmaktadır. Bu rakamın fazla olmasında Milli Eğitim Bakanlığının okul öncesi eğitime önem vermesi ve okul öncesi eğitimi zorunlu hale getirme çabası etkilidir. Devlet okullarında 61.147 okul öncesi öğretmeni görev yaparken, özel okullarda bu rakam 22.830 dur (MEB, 2018). Özel kurumlardaki öğrenci sayısı giderek artmaktadır. Bu artışın sebebi, özel okul öncesi eğitim kurumlarının tam gün olması, yabancı dil eğitiminin verilmesi ve okulların fiziki olanaklarının daha iyi olmasıdır.

Okul öncesi eğitimin ardından ilköğretim kurumlarında eğitime geçilir. İlköğretim 2012-2013 eğitim öğretim yılı itibarı ile 4 yıl ilkokul ve 4 yıl ortaokuldan oluşur.

İlkokulda temel amaç öğrencilerin okuma yazmayı öğrenmeleri, bir birey olarak temel becerileri kazanmaları ve toplumu anlayarak uyum sağlamalarıdır. Türkiye’de 24.967 ilkokul bulunmaktadır. Bu okullarda 5.104.599 öğrenci eğitim görmekte ve bu eğitim 297 176 öğretmen ile sağlanmaktadır. İlkokulların 23.249 devlet okulu, 1.618 i özel okuldur (MEB, 2018). Milli Eğitim Bakanlığı 2019 senesine kadar özel okullara giden öğrencilere teşvik imkanı tanımış, bu teşvik ile özel okula giden öğrenci sayısında ciddi artış olmuştur.

İlkokulu bitiren öğrenciler adrese dayalı sistemin kendilerine gösterdiği ortaokula kayıt olurlar. Eğitimine özel okulda devam etmek isteyen öğrenciler kayıtlarını özel okullara yaptırabilirler. Ortaokullar derslerin daha detaylı olarak işlendiği 4 yıldan oluşur. 4 yılın sonunda LGS(Liselere Geçiş Sınavı) ye giren öğrenciler puanlarına göre sınavla öğrenci alan okullardan birine gidebilir ya da adrese dayalı sisteme göre sınavsız öğrenci alan bir lisede okuyabilirler.

Ülkemizde 18.745 ortaokul vardır. Bu okullardan 16.875 i devlet okulu, 1869 u özel okuldur. Ortaokullarda toplam 5.590.134 öğrenci eğitim almaktadır. Bu eğitim 339.850 öğretmen tarafından verilmektedir (MEB, 2018). İlkokul ve ortaokulda öğrenci sayılarının birbirine yakın olmasına karşın, öğretmen sayıları arasında ciddi farklılıklar vardır. Bunun sebebi ilkokullarda bir çok temel derse sınıf öğretmeni girerken, ortaokullarda her derse kendi branş öğretmenin girmesidir. Bu sayede eğitim daha detaylıdır.

İlköğretimi bitirerek sınavlı veya sınavsız ortaöğretim kurumuna giden bir öğrenci temel olarak meslekleri tanımayı, gideceği üniversiteyi ve bölümü belirlemeyi hedefler. Ortaöğretim yani lise kademesinde öğrenciler genel kültür seviyelerini arttırmaya çalışırlar. Kişileri, içinde yaşadıkları toplumu ve kendilerini daha yakından tanırlar. Bir üst kuruma geçmek için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya çalışırlar. Ülkemizde Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Spor Lisesi, Güzel Sanatlar Lisesi gibi ortaöğretim kurumları mevcuttur.

2018 yılında 11.783 lisenin, 5.717 si genel lise, 4.461 i mesleki lise, 1.605 i din eğitimi veren lise olarak belirlenmiştir. Toplam 5.689.427 öğrenci, 347.969 öğretmenden eğitim almaktadır (MEB, 2018).

Liseyi bitiren öğrenciler ilgi, yetenek ve becerilerine uygun olan üniversite programını okuyabilmek için ÖSYM'nin düzenlemiş olduğu merkezi sınava girer ve üniversite tercihinde bulunurlar. Böylece meslekleri ile ilgili eğitim ve öğretim ortamının içine girerek meslek seçerler.

2.1.5. Yaygın eğitim

Yaygın eğitim yaş sınırı olmadan bireylerin kendilerini yetiştirebilmeleri için kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Örgün eğitimin içinde yer alabileceği gibi, dışında bağımsız olarak da gerçekleştirilebilir. Bireyler ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda istedikleri eğitim programına katılarak eğitim alabilirler. Yaygın eğitim Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak açılmış Halk Eğitim Merkez'lerinde olabileceği gibi, belediyeler bünyesinde açılan iş kurslarında da olabilir. Yaygın eğitimde amaç eğitimde sürekliliğin sağlanması ve değişen, gelişen topluma bireylerin daha hızlı uyum sağlayabilmesidir. Bunun yanında açık ortaokullar ve açık liselerde de yaygın eğitimden faydalanılabilir. Okuma yazma bilmeyen veya örgün eğitim dışına çıkmış bireyler yaygın eğitim sayesinde diploma alabilirler.

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının tanımı, önemi, boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler, örgütsel adaleti açıklamaya yönelik kuramlar ve örgütsel adaletin sonuçları bu kısımda yer almaktadır.

2.2.1. Örgütsel adalet kavramının tanımı

Adalet, en genel tanımı ile “hak ve hukuka uygunluk ve hakkı gözetme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Adalet, bireylerin toplumsal yaşamlarının bir sonucu olarak eşitlik, hak, hukuk kavramları ile açıklanan insanların en temel gereksinimleri arasında sayılan somutlaşmış bir değerlendirmedir (Kurgun, Güripek ve Aktaş, 2010). Tüm insanların adalet algısı bulunmaktadır. Her insan hayatın bütün süreçlerinde diğer insanlar ile olan etkileşiminde hukuka ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç adalet algısının sadece duygusal değil bilişsel bir özelliği olduğunu da göstermektedir.

Motivasyon yaklaşımlarının bir sonucu olarak Adams tarafından yapılan çalışmalarda “eşitlik teorisinin” bir uzantısı olan örgütsel adalet algısı, çalışanların sürekli bir karşılaştırma ile bir şirkette çabalarının karşılığı olarak bekledikleri takdir, ücret ve diğer kazanımlara yönelik değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Çalışanların elde ettikleri çıkarlar ve ödüller, başarı/çıkar oranı ile karşılaştırıldığında düşük ya da yüksek olabilir (Özkalp ve Kırel, 2016: 654). Örgütsel adalet, bireylerin bir işte çalışmaları ile çabaları sonucunda elde ettikleri kazanımların sürekli olarak karşılaştırılması ile oluşan bir algılamadır. Bireylerin işyerinde çalışırken bekledikleri “eşitlik” algısı örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2017: 551-552).

Örgütsel adaletin literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara göre örgütsel adalet algısı bireyin kazanımlarına yönelik değerlendirmesinin bir sonucudur. Genel olarak ödül ve kazanımların dağıtılması, dağıtım işlemi yapılırken kullanılan norm, ilke ve prosedürlerin adil olarak algılanması örgütsel adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2010:43).

Bireyin işyerinde çalışırken algıladığı adalet, üst yönetimin uygulamaları, iş arkadaşları ile olan ilişkileri, ast-üst ilişkisine yöneliktir. Bu değerlendirmede, birey iş hayatında kendisine ve iş arkadaşlarına nasıl davranıldığına yönelik bir cevap geliştirmektedir. Eğer bireyin işyerindeki değerlendirmesi adaletli davranıldığına yönelikse örgütsel adalet algısı gerçekleşmiş olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adaletin bir algılama olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde karşılaştıkları durumlara yönelik genel bir adalet algısının bütünüdür (Taşkiran, 2011: 96).

Kurumların iç işleyişlerinde üyelerinin adalete yönelik değerlendirmeleri sonucunda oluşan örgütsel adalet algısı, iş yerinde yapılan bütün işlemler ve uygulamalar ile üyeler arasındaki ilişkilerin ne kadar adil olduğu ile ilişkilidir. Üyelerin kurum içindeki adalet algıları, hem kazanımları ve ödülleri, hem cezalandırmayı hem de yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasını kapsamaktadır (Özdemir, 2013).

Burada değinilmesi gereken önemli bir noktada örgütsel adaletin sübjektif yapısıdır. Örgütsel adalet, bireyin üyesi olduğu kurumun aldığı bütün kararlarda ve işlemlerine yönelik yaptığı sübjektif bir değerlendirmedir. Bu nedenle, örgütsel adalet aynı kurum içinde bulunan farklı bireyler tarafından farklı algılanabilmekte ve adaletin birey tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76)

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69).

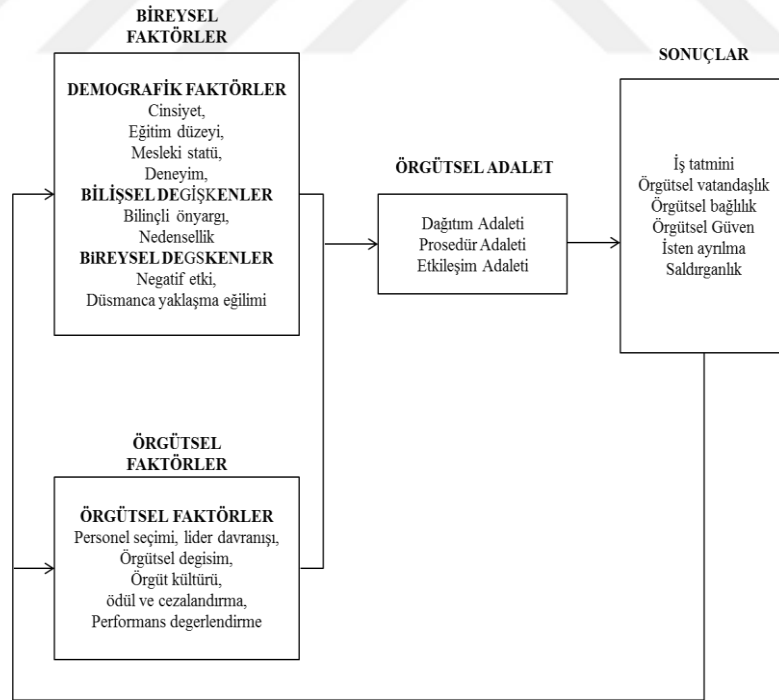
2.2.2. Örgütsel adaletin önemi

Örgütsel adalet algısının yüksek ya da düşük olması çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Bireyin yaptığı karşılaştırma sonucunda örgütsel adalet algısının düşük olması motivasyonunu olumsuz düzeyde etkilemekte eğer yüksek olursa suçluluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda kurum içinde sosyal bir huzur isteniyorsa örgütsel adalet algısının eşitlik üzerine kurulması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 654). Bu nedenle, örgütsel adalet algısına yönelik çalışmalar, bireylerin sürekli olarak takip edilmesini ve eşitlik algısının olumlu yönde desteklenmesini gerektirmektedir. Kurum içindeki işleyişin ve iletişim ağının eşitlik ve hakkaniyet ilkesine göre yürütülmesi, personel kayırmacılığının olmaması, eşit işe eşit ücret verilmesi gibi özellikler çalışanların motivasyonunu yükselten çalışmalardır (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013).

Kavramsal açıdan bireyin çalıştığı kurumdaki adalet algısının önemi iki farklı boyutta açıklanabilir (İçerli, 2010: 70):

- Bir kurumda çalışan bireylerin, adalet algısına bağlı olarak bireyin “kişisel değerlendirmesi” kendisine özgüdür. Bireyler, adalet duygusu ile çabalarının karşılığı olan kazanımların değerini tespit eder ve adil paylaşım olup olmadığını değerlendirebilir. Böylece adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı vermektedir.
- Adalet algısı evrensel düzeyde sembolik bir önem taşımaktadır. Çalışanların itibarları ve kişisel saygınlıkları örgütsel adalet duygusu ile belirlenir.

İşletmelerin toplam başarısı kurum içindeki adaletin sağlanması ile artmaktadır. Çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları iş performanslarının belirleyicilerinden biridir. Eğer, çalışanların adalet algıları düşükse çabalarının yeterince karşılanmadığına yönelik algıları artacak ve işe devamsızlık, verimsizlik, iletişimde çatışmacı yaklaşımlar gibi hoşnutsuzluk olarak nitelendirilebilecek sonuçlara yol açabilecektir. Bu nedenle örgütsel başarıyı etkileyen önemli faktörlerden biri de çalışanların örgütsel adalet algısıdır (Töremen ve Tan, 2010). Bütünsel bir yaklaşımla örgütsel adaletin organizasyonlar açısından neden önemli olduğu aşağıdaki şemada gösterilmektedir



Şekil 2.1: Örgütsel Adaletin Bütünsel Modeli

Kaynak: Constant D.Beugre, Managing Fairness in Organizations, USA: Greenwood Publishing, 1998, s. 110., Aktaran: Taşkıran E. (2011). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanamamış Doktora Tezi, s.124.

Şekil 2.1'e göre örgütsel adaletin, organizasyonun çıktıklarını etkileyecek sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların, adalet algıları iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını, kurumlarına yönelik güvenlerini, işten ayrılma eğilimlerini ve iş yerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen bir yapısı bulunmaktadır.

2.2.3. Örgütsel adaletin boyutları

Literatürde örgütsel adaletin üç ana boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir.

2.2.3.1. Dağıtımsal adalet

Dağıtımsal adalet kaynakların dağıtılmasında üst yönetimin gösterdiği adil olma davranışları ile ilişkilidir. Dağıtımsal adalet kavramının içinde ücret ve finansal olarak değerlendirilen diğer kazanımlar, terfi, statü, ve takdir edilme olduğu gibi başarısızlık karşısında çalışanlara yönelik sosyal ve finansal cezalarda bulunmaktadır (Eren, 2017: 552).

İngilizce “Distributive Justice” olarak tanımlanan dağıtımsal adalet, bireyin işyerindeki çabaları karşılığında kazanımlarının nasıl dağıtıldığı ve kurumsal politikaların nasıl alındığına yöneliktir (Atalay, 2010:43). Dağıtımsal adalette, üst yönetimin aldığı kararlar ile kurum içindeki kazanımların adil yapılar yapılması ve bu dağıtımda ne kadar eşitlik prensibine uyulduğu değerlendirilmektedir (Taşkiran, 2011:100).

Bireyin çabaları karşılığında elde ettiği sonuçların orantılı olduğuna inandığında dağıtımsal adalet gerçekleşmiş olmaktadır. Örneğin bir işyerinde uzun süre mesai kalan bir çalışanın bu çabalarının karşılıksız kalması dağıtımsal adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Birey, özel yaşamına ayırması gereken zamanı işyerinde geçirdiğinde maddi kazanım olarak ücretini alabiliyorsa kazanımlarının adil olarak dağıtıldığına yönelik adalet algısı geliştirecektir (Özkalp ve Kirel, 2017, 655).

Çalışanların adaletli ya da adaletsiz olarak algıladıkları ücret, prim, statü, terfi, sosyal haklar ve diğer maddi ve maddi olmayan kazanımlar, yaptıkları karşılaştırma sonucunda elde ettikleri yargı ile belirlenmektedir. Çalışanın, bağlı olduğu kurum tarafından kendisine verilen bu kazanımlarda diğer bireylere yapılan dağıtım ile olumsuz bir fark olduğunu düşünmesi kendisine haksızlık yapıldığını düşünmesine

neden olacaktır. Üst yönetim tarafından yapılan dağıtımda sadece bireyin bağlı olduğu kurum içinde değil diğer kurumlarda çalışanların aldıkları kaynaklar ile karşılaştırma da yapılabilir. Böylece çalışanların, belirledikleri dağıtımsal adalet algısı olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (İyigün, 2012).

Dağıtımsal adalette aynı pozisyonda çalışan ve aynı kazanımlara sahip iki farklı birey farklı dağıtımsal adalet algısı düzeylerine sahip olabilirler. Bireylerin referans aldıkları standartlar değiştiğinde aynı örgütün içinde farklı dağıtımsal adalet algıları oluşabilmektedir. Örneğin kendisinden daha düşük ücret alan birisi ile çalışanın kendisini karşılaştırması dağıtımsal adalet algısını yükseltmektedir (Yıldırım, 2006).

2.2.3.2. Prosedürel adalet

İşlem adaleti olarak da tanımlanan prosedürel adalet, sadece kurumun işleyişi ile olmayıp bütün fonksiyonların yürütülmesinde ele alınan konularda adil ve eşit davranılıp davranılmadığını kapsamaktadır. İşlemsel adalet içinde yetenek yönetimi ve değerlendirmesi, performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirmenin eşitlik ilkesine uygun olup olmadığı değerlendirilir (Eren, 2017: 552). İşlemsel adalette, kurum içindeki kararların nasıl alındığını, bu kararlar alınırken adil olarak davranılıp davranılmadığına odaklanmaktadır (Atalay, 2010:44).

“Procedural Justice” terimi ile açıklanan işlemsel adalet, üst yönetimin verdiği kararların çalışanlar tarafından ilkeler ışığında alınıp alınmadığının değerlendirilmesidir. Bu yönü ile izlenen strateji, politikalar ve yöntemlere yönelik kararların alınırken izlenen süreç prosedürel adaleti oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2017: 656-657). Üst yönetimin aldığı kararların hangi ilke ve kurallar tarafından belirlendiği bu ilke ve kuralların biçimsel olarak nasıl uygulandığı prosedürel adaleti kapsamaktadır. Örneğin çalışanların terfisine yönelik yapılan prosedürlerin eşit bir biçimde uygulanması liyakat, başarı ve faktörlerin çalışan bütün personele eşit bir şekilde uygulanması adil ve geçerli bir sistemin oluşturulması prosedürel adaletin gerçekleşmesinde önem teşkil etmektedir. Prosedürel adalette, bütün çalışanlara yönelik ilişkilerin kurulmasında eşit mesafe alınması süreci desteklemektedir (İyigün, 2012).

Örgütsel düzeyde alınan kararların uygulanış biçimleri bütün personeli etkiler. Bu kararların sonuçlarından etkilenen bireyler, kurumda çalışmaya devam edip

etmeyeceklerini yaptıkları karşılaştırma sonucunda elde ederler. Her alınan karar için “bu karar adil bir şekilde mi alındı?” sorusu sürecin adalet düzeyinde nasıl oluşturulduğunu tespit etmek için kullanılır. Süreç adaleti, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010).

Kurumlarda işlemsel adaletin çalışanlar tarafından belirlenmesinde belli bir takım ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Bu ölçütler, kararların doğrulukla alınması, sürekli ve sistemli olması, herkese eşit bir biçimde uygulanması, tutarlı olması, etik açısından çalışanların ahlaki değerlerine uygun olması gerekmektedir. Örgütsel düzeyde alınan kararların uygulanmasında bireyler bu ölçütler ile prosedürel adaleti bütünsel olarak değerlendirir. Örneğin alınan bir kararın uygulanmasında eksik ya da hatalı bir yönün tespit edilmesi durumunda çalışanların yaptıkları geri bildirimle cevap verilmesi ve düzeltilmesi prosedürel adaleti desteklemektedir. Günümüzde prosedürel adaleti etkileyen önemli bir faktör de çalışanların alınan kararları katılması düşünce ve duygularının sorularak kararların uygulanışında söz sahibi olmalarıdır. Kurum içindeki uygulamalardan etkilenecek çalışanlara düşüncelerinin sorulması önemli bir katılım aracı olarak prosedürel adaleti olumlu düzeyde etkilemektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

2.2.3.3. Etkileşimsel adalet

Etkileşimsel adalette örgütsel iletişimin işleyişindeki adalet söz konusudur. Üst yönetiminin bütün çalışanlara yönelik davranışlarında eşitlik ilkesinin uygulanması etkileşimsel adaleti ortaya çıkarır. Burada söz konusu olan bilgi verme adaleti ve çalışanların birbirileri ile iletişimlerinde nazık ve saygılı davranmaları yer almaktadır (Eren, 2017: 552).

Etkileşimsel adalette, kurum içinde görev yapan bütün çalışanların birbiri ile olan iletişimde eşitlik ve adalet ilkesinin geçerliliği değerlendirilmektedir. Görev yapan bireyler arasında ast üst ilişkisi olabildiği gibi eşit pozisyonda çalışanların da birbirilerine yönelik tutum ve davranışları etkileşimsel adaleti belirlemektedir (Taşkıran, 2011:109-110).

Örgütsel iletişim, kurumların bütün fonksiyonları etkilemektedir. Etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet arasındaki temel fark, etkileşimsel adaletin üst düzey çalışanlar ve diğer çalışanların iletişimi ile oluşmasına karşılık prosedürel adaletin örgütsel kararların uygulanışından kaynaklanmasıdır. Etkileşimsel adalette, süreçlerin kabul edilmesi için çalışanlar ile iletişim kurulması, kararların neden alındığının detaylı bir şekilde kendilerine açıklanması, yöneticilerin duyarlı ve samimi davranması etilidir. Etkileşimsel adalette ayrıca normatif olarak ahlaki sorumluluklar ve saygı da bireyin iletişimdeki adalet duygusunu bütünleyici bir faktör olmaktadır (İyigün, 2012).

Kurumlardaki adil etkileşim, iş hayatında çalışanların bireyler arası iletişimdeki adalet algısının bir sonucudur. Üstlerin astlarına yönelik olarak tutum ve davranışları alınan kararların uygulanışında çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Adil etkileşimde, sosyal duyarlılık ve açıklama veya sosyal değerlendirme olarak belirlenen kriterlerin kullanılması, bireyin maruz kaldığı durumu adil ya da adil olmayan bir durum olarak değerlendirmesine neden olmaktadır (Torun, 2015).

Dağıtım kararların alınması ve süreçlerin uygulanmasını etkileyen etkileşim adaleti, kararlardan etkilenen bireylere nasıl davranıldığını açıklar. Karar alıcı olarak tanımlanan yöneticilerin diğer çalışanlara yönelik davranışlarının temelinde iletişim kurulması ve kararların açıklanması yetmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmesi, saygılı iletişim, kullanılan hitap cümleleri, dürüstlük, nezaket ve çalışan haklarına saygı gösterilmesi önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010). Bu nedenle, etkileşimsel adaletin sosyal bir yönü vardır. Birlikte çalışan insanların ilişkilerinin sonuçları ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşimin kalitesinin sosyo-psikolojik bir boyutu bulunmaktadır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımının etkileşimsel adalet ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile alınan kararların uygulanmasının yanında bu kararların “nasıl” ve “hangi tarzda” çalışanlara açıklandığı etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir. Çalışanlar, bu yönde hareket etmeyen yöneticilere karşı direnç göstermekte ve tepki vermektedir. Bunun temel nedeni, bireyin adalet algısının zedelenmesidir. Yöneticilerin kendileri ile doğru bir şekilde iletişim kurması ise etkileşimsel adalet algısını olumlu düzeyde etkilemektedir (Özdevecioğlu 2003:79).

Üst yöneticilerin etkileşimsel adaletle yönelik olarak belli toplumsal kurallara uyması gerekmektedir. Bunların başında çalışanlara yönelik olarak bütün iletişim yöntemlerinde saygılı olmak, bireyler arası iletişimde nezaket kurallarına uymak ve

uygulanmasını sağlamak, alınan kararların nedenleri ve sonuçları hakkında çalışanları gerekçeli bir şekilde bilgilendirmek, dürüst, açık ve samimi bir iletişimi oluşturmak ile uygun davranışlarda bulunmak gelmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Örgütsel adaleti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, örgütsel adalete yönelik kuramlar aşağıda incelenmiştir.

2.2.4. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler

Örgütsel adalet algısı, sosyokültürel özelliklerine bağlı olarak bireysel farklılıklar gösterebildiği gibi organizasyonun yapısına bağlı olarak da değişebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında gösterilebilir.

2.2.4.1. Bireysel faktörler

Örgütsel adalete yönelik çalışmalarda çalışanların “algısı” ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalete yönelik çalışmalar genellikle psikoloji ve örgütsel davranış alanları içinde kalmaktadır. Çalışanların işyerindeki adaleti nasıl algıladıkları emeklerinin karşılığında adalete yönelik beklentilerinin nasıl karşılandığı farklı kişilerde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Dolayısıyla bireylerin adalet algıları sübjektiftir. Bazı bireylerin örgütsel adalete yönelik olarak daha sert yanıt vermeleri bazı çalışanların ise kayıtsız kalabildiği görülmektedir. Bu nedenle, bireylerin demografik özellikleri olarak sayılan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişisel beklentiler ve karakter yapısının adalete ilişkin algılarını farklı düzeylerde etkilediği söylenebilir (Yürür, 2008).

Cinsiyet açısından yapılan örgütsel adalet çalışmalarında kadınların prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların sürece odaklı yapısına karşılık erkek çalışanların sonuca odaklı düşünmeleri örgütsel adalet algılarının farklılaşmasına enden olabilmektedir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Ancak örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyete yönelik farklılaşma konusunda farklı sonuçlar olması nedeniyle tutarlı bir sonuca ulaşılamamıştır (Özer ve Urtekin, 2007: 100).

2.2.4.2. Örgütsel faktörler

Bireyin çalıştığı örgütsel yapının özellikleri ve yöneticilerin tutum ve davranışları örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Yöneticilerin ücret, ödüllendirme ve cezalandırma gibi dağıtımsal kararlarda hangi süreçlerin izlendiği örgütsel adaleti etkilemektedir. Örgütsel kararların alınmasında sistemli bir yaklaşım çalışanların adalet algılarını olumlu etkilerken yöneticilerin keyfi davranışları örgütsel adaleti olumsuz etkilemektedir. Ayrıca örgütsel kararların yazılı olarak bildirilmesi ve iletişim etkin olarak kullanılması çalışanların adalet algılarını pozitif yönde etkilemektedir (İçerli 2009: 2).

Organizasyonda karar alma yöntemlerinde çalışanların duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi özellikle etkileşimsel adaleti etkilemektedir. Ortak karar verme, kaynakların dağılımı, görev ve sorumlulukların belirlenmesinde etkili olurken, karar alma süreçlerinde grup çalışması yapılması hem çatışmayı azaltır hem de örgütsel adalet algısını arttırmaktadır (Ertürk, 2013: 239). Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerden biri de örgütsel iletişimdir. Kurum içindeki açık ve etkin iletişim bireyin alınan kararların nedenleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilmesi, örgütsel adalet algısını olumlu düzeyde etkilemektedir. Günümüzde etkili iletişim modern organizasyonların temeli olarak gösterilmektedir. Etkili ve açık iletişim bireyin aidiyet duygusunu geliştirirken bütünleştirici bir rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 101)

Ödüllendirme sistemlerini yazılı kurala bağlanması, ödül kriterlerinin bütün çalışanlara eşit bir şekilde uygulanması, karar alma süreçlerine çalışanların katılımın sağlanması, ekip çalışmasının öne çıkarılması örgütsel adalet açısından önemlidir. Çalışanların alınan kararların ve buna bağlı uygulanan süreçlerin nasıl işlediğini anlaması, yönetsel açıdan kararların tutarlılık ve açıklık taşıması özellikle prosedürel adaleti ile ilişkilidir (Yürür, 2005: 213).

2.2.5. Örgütsel adaletle yönelik kuramlar

Günümüzde örgütsel adaletle yönelik pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların sistematik bir yaklaşımla iki bağımsız boyutun farklı kombinasyon oluşturacak şekilde birleştirilmesi ile oluşan kuramlar örgütsel adaleti açıklamak için kullanılmıştır. Bu boyutlar, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır (İşbaşı, 2000:

43). Her boyutun odaklandığı alan olarak farklı bir yaklaşım sergilenmekte ve bu boyutları açıklayan açıklayıcı sorular ile kavramsal bir ayrıştırma yapılmaktadır.

Reaktif kuramlar çalışanların örgütsel adalet oluşmadığında kaçınmacı davranışlarına odaklanır. Proaktif kuramlar ise çalışanların örgütsel adaleti nasıl sağlayabileceklerine yönelik olarak adaletin nasıl uygulanması gerektiğini incelemektedir. Süreç kuramları, çalışanların ödüllendirilmesinin nasıl gerçekleştiğini emekleri karşılığında kazanımlarının ve işlemlerin adil olup olmadığına ilişkindir. “İçerik kuramları” ise örgütsel dağıtımın nasıl yapıldığını ve dağıtımsal adalete yönelik özellikleri incelemektedir (İçerli, 2010).

2.2.5.1. Reaktif içerik kuramları

Reaktif-İçerik kuramları çalışanların maddi ve maddi olmayan ödüller ile kaynakların adaletsiz bir şekilde dağıtıldığında nasıl bir tepki gösterdikleri açıklamaya yönelik kuramlardır. Bu kuramların ortak noktası örgütsel adaletsizliğin oluşması halinde çalışanların bu duruma nasıl bir cevap vereceği ve nasıl bir duygu içinde olacağına yöneliktir (İyigün, 2012: 55). Reaktif içerik kuramları çalışanların işletmelerine yönelik katkıları karşılığında kazanımlarının dengeli bir şekilde dağılıp dağılmadığının araştırılması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların diğer çalışanlara oranla daha fazla ya da eksik kazanımlara sahip olduklarında bir başka ifade ile eşitliğin sağlanamaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Özen, 2002: 107).

Örgütlere yönelik adalet kuramlarının çoğu reaktif içerik kuramları içinde yer almaktadır. Çalışanların örgütsel adaletsizliğe ilişkin olarak verdikleri olumsuz reaksiyonların neler olduğu kuramlarda açıkça ifade edilmiştir. Bu kuramlar, örgütsel düzeyden daha çok genel toplumsal adalet algısının nasıl işlediğine yönelik olarak açıklanmaktadır (İçerli, 2010: 71). Tepkisel içerik kuramları olarak da isimlendirilen bu kategoride bireylerin genel adalet yaklaşımı ile belirledikleri temel esasların uygulanmaması durumunda gösterdiği tepkiler ele alınmaktadır. Bu tepkilerin olumsuz özellik taşıması, örgütün içindeki adaletsizliği düzeltmeye yönelik ya da kaçınmacı davranışlar ile adaleti sağlamaya yönelik ruhsal, fiziksel ve davranışlar tepki vermesidir (Akdeniz, 2018: 19).

Eşitlik Kuramı: Adam's tarafından ortaya atılan kuramda, çalışanların başarı ve verimliliğinde örgütsel adalete ilişkin olarak değerlendirmesi önem taşımaktadır. Adam's çalışanların işyerinde örgütsel adaleti değerlendirmek için ortaya koyduğu iş gücüne karşılık elde ettiği kazanımları aynı işyerindeki diğer çalışanların iş gücü ve kazanımları ile karşılaştırmaktadır. Bu değerlendirmenin sonucunda oluşan algısı çalışanın davranışlarını etkilemektedir (Koçel, 2009: 653).

Adams'ın Eşitlik Kuramında eşitlik denklemi kullanılmaktadır. Bu denkleme göre eşitliğin iki tarafında bulunan kazanım ve katkıların karşılaştırılması yapılmaktadır. Denklem aşağıda gösterilmektedir.

$$\frac{\text{Kişinin kazanımı}}{\text{Kişinin katkısı}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımı}}{\text{Diğer kişinin katkısı}}$$

Şekil 2.2: Adams'ın Eşitlik Denklemi

Kaynak: Özen J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, s.108.

Şekil 2.2'de gösterilen eşitlik denklemine göre bireyin aynı işyerinde çalışan diğer bireyleri değerlendirmesi ile ortaya çıkan dengesizlik halinde bir çalışanın diğerine göre daha avantajlı olduğu görülmektedir. Adil olmayan bu durum karşısında çalışan sonuçtan rahatsızlık duyar ve diğer çalışan ise suçluluk hissedebilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan eşitsizlik bireylerin ilişkilerine yansıtacak ve çalışanlar eşitsizliği ortadan kaldırmak için davranışsal tepkiler göstermeye başlayacaktır (Özen, 2002: 108-109).

Dağıtım Adaleti Kuramı: Homans tarafından ortaya atılan dağıtım adaleti kuramı Adams'ın eşitlik kuramının geliştirilmiş halidir. Homans, bir değiş tokuş içinde olan çalışanların işletmelerine yaptıkları yatırımlar karşısında belli bir kazanım beklentisi içinde olduğunu, bu beklentilerinin karşılanması halinde örgütsel adalet algılarının karşılandığını ifade etmektedir. Homans'ın dağıtım adaleti kuramına göre çalışanların emekleri karşılığında beklentisi olan kazanımları az olduğunda hayal kırıklığı ve kızgınlık duygusu yaşamaları, kazanımları fazla olduğunda ise suçluluk hissetmeleri nedeniyle dağıtım adaleti sağlanamayacaktır (Şahin, 2007: 184).

Homans'ın eşitlik kuramında çalışanların hem fiziksel hem de entelektüel sermayelerini işletmelerine yatırım olarak ortaya koymaları sonucunda elde etmeyi bekledikleri maddi kazanımların yanı sıra işletme içinde saygınlık, statü, yükselme

olanakları gibi ödüllerin dağıtılmasında adil olmayan bir yöntemin izlenmesi halinde yapılan karşılaştırma ile dağıtım adaletinin olmadığına karar verilmektedir (İçerli, 2010: 72).

Görelî Yoksunluk Kuramı: Bu kurama göre bir işyerinde daha alt düzeyde çalışanlar elde ettikleri kazanımları aynı işyerinde çalışan üst düzey çalışanların kazanımları ile karşılaştırmakta ve yoksunluk duygusuna kapılmaktadır (Yürür, 2008: 297). Görelî yoksunluk kuramı işletme içindeki ödül dağıtım sisteminde bireylerin sosyal karşılaştırmalar yaparak ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi ile ruhsal ve fiziksel tepkiler vermesine neden olmaktadır (Özen, 2002: 109).

Görelî Yoksunluk Kuramının Eşitlik Kuramından ayrıldığı temel nokta; Eşitlik Teorisi'nde aynı düzeydeki çalışanlar arası karşılaştırma söz konusu iken, Görelî Yoksunluk Teorisi'nde farklı sınıflar arasında karşılaştırma yapılması ön plandadır (İyigün, 2012: 56).

Walters'in Eşitlik Kuramı: Bu kuram dört genel özelliğe dayanmaktadır. Bu özelliklerden birincisi çalışanların işletmede kazandıkları ödülleri sürekli arttırmaya çalışmaları, ikincisi örgütlerin belli bir sistem ile dağıtım adaletini gerçekleştirebilecekleri, üçüncüsü çalışanların adil olmayan uygulamalar ile kendilerini baskı altında hissedebilecekleri ve strese girecekleri ve son olarak da çalışanların eşitliğin bozulduğuna yönelik algılarının eşitlik kurulana kadar devam edeceği ve eşitlikten uzaklaşıldığında stresin arttığı eşitlik sağlandığında ise eski çalışma temposuna geri dönülmesidir (İçerli, 2010: 72).

2.2.5.2. Proaktif içerik kuramları

Proaktif içerik kuramları, çalışanların örgütsel adaleti nasıl sağlamaya çalıştığına yönelik çabalarının araştırılmasıdır. Çalışanların ortaya koydukları emek ve entelektüel sermayeye oranla nasıl daha adaletli ve orantılı kazanım elde edebileceklerine yönelik yapılan araştırmalarda çoğu zaman adil davranılmaktadır. Ancak kazanımların çalışma ile eşit bir şekilde dağıtım yapılmadığı durumlarda vardır. Örneğin bütün çalışanlara eşit ya da her çalışanın ihtiyacı oranında dağıtım yapılması bazen eşitlik denkleminin bozulmasına yol açabilmektedir. Proaktif içerik kuramlarında eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceği ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 74).

Reaktif içerik kuramları adil olmayan uygulamalara karşılık çalışanların reaksiyonlarını incelerken proaktif içerik kuramları örgütlerde adaletli uygulamaların nasıl oluşacağını incelemektedir. Proaktif içerik kuramların en önemli özelliği örgütsel düzeyde adil uygulamaların oluşturulmasına yönelik çabaların konu alınmasıdır (Özen, 2002: 109).

Adalet Yargı kuramı: Leventhal tarafından ortaya atılan kuramda yöneticiler uzun vadeli olarak örgütsel adaleti sağlayabilmek için soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımamaktadır. Buna göre yöneticiler dağıtım adaletini sağlayabilmek adına performansı iyi olan çalışanlara daha fazla ödül verebilmek için performansı kötü olan çalışanların ödülllerinden aldığı payı azaltabilmektedir. Bu yargının işlemesi için ön koşul gizlilik koşuludur. Ödül dağıtımının gizli yapılabilmesi yöneticinin adaletli olarak davranmasını sağlayan bir koşuldur. Böylece kendi adil sistemini kurabilecek ve eşitliği sağlayabilecektir. Ancak ödül dağıtımında gizliliğin olmadığı durumlarda ise düşük performans gösteren çalışanların olumsuz tutumlarını engellemek için farklı bir dağıtım sistemi kurulabilir (İçerli, 2010: 74).

Adalet yargı kuramında çalışanlara yönelik olarak oluşturulan adil bir sistem yöneticiler tarafından belirlenebilmektedir. Buna göre karar alıcılar çalışanların özel durumları ve süreçlerin koşullarını kendi adil yargılarını devreye sokabilmektedir. Eşitlik kuramından farklı olarak işleyen adalet kuramında çalışanların ihtiyaçları, gereksinimleri, katkıları çeşitli adalet biçimlerine göre değerlendirilebilir (Poyraz, Kara ve Çetin 2009: 74-75).

Adalet Güdüsü Kuramı: Bu kuramın daha çok, motivasyon yönünü ele aldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değiştiği için, etkileşim adaleti karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayanmakta ve etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (İyigün, 2012: 57).

2.2.5.3. Reaktif süreç kuramları

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olunmadığına yönelik oluşturulan kuramlar reaktif süreç kuramları olarak isimlendirilmektedir. Bu kuramlar “hukuk” öğretisini temel alan kuramlardır. Reaktif süreç kuramları hukuki

terminoloji üzerinden örgütsel düzeyde adil olup olunmadığını toplum tarafından kabul edilmiş hukuka atıf yaparak açıklamaktadır. Reaktif süreç kuramları, tıpkı hukuki olaylarda verilen hükümler gibi prosedürlerin sürecin kontrolünü sağladığını ve alınan kararların adil olup olmamasını prosedürel adalet algısının belirlediğini açıklamaktadır (Özen, 2002: 109).

Reaktif süreç kuramları adaletin sağlanmasında karar alıcıların süreçleri üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bunun için reaktif Süreç kuramları temel hukuk bilgisi ve algısından yararlanmaktadır. Süreç kuramlarının temel özelliği olan çalışanların kararların alınmasında hangi süreçlere nasıl tepki verdiklerinin belirlenmesi ise çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (İyigün, 2012: 57).

Prosedür Adalet Kuramı: Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan kuramda bireylerin tıpkı gerçek hayatlarında olduğu gibi örgütsel adalet aşamasında üç taraf ve iki ayrı aşama olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, anlaşmazlıkların çözülmesi için davalı ve davacı ve aracı rolü üstlenen yargıç, delillerin ortaya konması süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözülmesi ise karar aşamasıdır. Bu süreçler sonunda örgütsel düzeyde verilen kararlar adil olsun ya da olması kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği için kararlar çalışanlar tarafından adil olarak algılanmaktadır (Özen, 2002: 109).

2.2.5.4. Proaktif süreç kuramları

Önlemsel süreç kuramı olarak da isimlendirilen proaktif süreç kuramları örgüt içinde adil uygulamaların oluşabilmesi için hangi işlemlerin yapılması gerektiğini araştırmaktadır. Proaktif süreç kuramları uzun vadeli ve sistematik çalışmalara yönelmektedir (Akdeniz, 2018: 20).

Proaktif süreç kuramları örgütlerin adaleti sağlayabilmeleri için dağıtımaya yönelik kararlardan çok prosedürel adaletle odaklanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu kuramlar, örgüt içindeki işlemlerin nasıl oluşturulması gerektiğini, adaletle yönelik anlaşmazlıkların sonuçlandırılmasında kullanılacak prosedürlerin neler olduğunu

açıklamaktadır. Bu nedenle proaktif süreç kuramları “dağıtım prosedürlerini” örgütsel adaletin sağlanması için yeterli görmektedir (Söyük, 2007: 42).

Dağıtım Tercihi Kuramı: Bu kurama göre işlemlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen işlemin, en çok tercih edilen işlem olacağını vurgulamaktadır. Bu kurama göre, örgüt içinde adalete ulaşabilmek için çalışanlara seçme hakkı tanınması, çalışanın görüşlerini dikkate alması, tutarlı ve doğru bilgilere dayalı kuralların oluşturulması, kalıp işlemler yerine değişebilen işlemlerin tercih edilmesi önemli olmaktadır. Proaktif süreç kuramlarında örgütsel adaletin sağlanması için, uzun vadeli stratejik temelleri uygulanabilir etik kuralların belirlenmesi gerekmektedir (Akdeniz, 2018: 20).

Greenberg dağıtım tercihi kuramında organizasyonların adaleti sağlayabilmeleri için belli prosedürlerin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde aracı rolü oynadığını ve bu prosedürlerin çalışanların ortak amaçların gerçekleştirilmesinde beklenti içinde olduklarını ifade etmiştir. Bu prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların karar vericileri belirleyebilmesi, örgütsel norm ve ilkelere uymak, prosedürlerin doğru bilgiye dayalı bir şekilde işletilmesi, karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, çalışanların ön yargıya karşı korunması, çalışanlara yönelik bilgi akışı sağlamak, zaman içinde prosedürlerin değiştirilmesi ve yeniden düzenlenmesini sağlamak, örgüt içinde etik değerlere saygılı olmaktır (Çöp, 2008: 36).

2.2.6. Örgütsel adalet algısının sonuçları

Örgütsel adalete yönelik olarak çalışanların yaptıkları genel değerlendirmenin belli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar bireylerin çalıştıkları işyerine yönelik olarak gelişmekte ve etkileri önemli olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmiştir.

2.2.6.1. Bireysel sonuçlar

İnsanlar çevrelerinde olup biten olayları değerlendirdiğinde adaletsizlik ile karşılaşınca öncelikle tepki vermektedir. Günlük yaşamının uzun bir süresini

işyerinde geçiren bireylerin kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde içinde bulundukları ruh hali nedeniyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İyigün, 2012).

Çalışanların gözlemleri ve değerlendirmeleri neticesinde elde ettikleri adalet algısı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Olumlu ve olumsuz örgütsel adalet algısı bireylerin ruhsal durumlarını etkilemektedir. Bireylerin bir işyerinde çalışmaları karşılığında elde edecekleri kazanımların ve iletişiminin belirsiz olması ve ilkelere dayanmaması öncelikle bireyin kişisel olarak mutsuz olmasına ve stres yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum genel olarak yaşam kalitelerinin düşmesine sebep olmaktadır (Özkalp vd., 2013: 202-203).

Bireylerin çalıştıkları işyerinde örgütsel adalet algıları üç ana şekilde gelişir. Bireylerin örgütsel adalet algıları ya düşüktür ya dengededir ya da yüksektir. Adalet algısının düzeyi ile ilişkili olarak bireyin hissedeceği ilk duygu beklentilerinin karşılanmaması ya da adaletli olarak karşılanmamasıdır. Bu halde, bireyin kendisini işyerinde, iyi hissetmemesi ve adaletsiz olarak değerlendirdiği bir ortamda psikolojik sorunlar yaşaması mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2017: 656). Bu yöndeki tatminsizlik genellikle bireyin kurumu ile psikolojik sözleşmesini bozduğu ya da feshettiği yönündedir. Bireysel olarak işyerine yabancılaşan çalışanın çabalarının karşılığını almaması nedeniyle hayal kırıklığı yaşaması doğal olarak kabul edilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Örgütsel adaletin oluşması için gerekli olan eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmaması nedeniyle, bireylerin kişisel doyumları olumsuz etkilenmektedir. Bunun yanında adil algılayışlar ise bireyin kendisini iyi hissetmesine ve değerli olduğunu düşünmesine neden olmaktadır. Örgütsel düzeyde güvene ve uyuma yönelik bu davranışlardan bireylerin özel hayatları da etkilenmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

2.2.6.2. Örgütsel sonuçlar

Günümüzde örgütsel düzeyde en önemli unsur, kurumların amaçlarına ulaşması ve verimliliğidir. Verimlilik rekabetin ana kuralıdır ve çağdaş yönetim yaklaşımları örgütsel verimliliğin ancak çalışanların bireysel verimliliği ile gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Çalışanların verimlilikleri ise onların kurumlarına ve işlerine olan

yaklaşımları ile belirlenmektedir. Örgütsel düzeyde haksızlığın önlenmesi ve adaletli bir yapının kurulmasının temel nedeni çalışanların duygu ve düşüncelerine önem veren bir yapının oluşturulması ve motivasyonlarının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, örgütlerde de çalışanların refahı ve örgütsel düzen için örgütsel adaletin olması gerekmektedir (İyigün, 2012).

Bireylerin çalıştıkları iş yerinde adalet duygusuna sahip olmaları iki ana algıyı harekete geçirmektedir. Bunlardan birincisi çalışanın kurumuna duyduğu güven ve bağlılık diğer ise örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanan bireyin görev ve sorumluluk alanı dışında kalan olumlu davranışları benimsemesidir. Örgütsel adalet algısı ile her iki algı olumlu ya da olumsuz düzeyde etkilenmekte ve adalet duygusu artan bireylerde, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların adalet algısı ile örgütsel çıktı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Polat ve Ceep, 2008). Ayrıca, örgütsel adalet algısı az olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri olduğu ve örgütsel bağlılıklarının az olduğu söylenebilir. Böyle bir durumda çabalarının karşılığını alamayacağına inanan çalışanların motivasyonunu kaybedeceği ve iş tatmin düzeylerinin azalacağı söylenebilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Çalışanların, beklentilerinin adil bir şekilde karşılanması ve eşitlikçi bir organizasyon yapısının oluşturulmasının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bireylerin adil olmayan süreçlere yönelik tepkileri, işe yönelik algılarını da etkilemekte, performans ve verim kaybına neden olmaktadır. Bireylerin çalıştıkları işyerinde ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik olarak olumsuz cevaplar verirken, bireylerarası iletişimin kaliteli olmaması halinde ise yöneticilerine karşı olumsuz tutum takınabilmektedir. Bu nedenle günümüzde çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilir (İçerli, 2010).

Örgütsel adaletin algısının çalışanlar üzerindeki bir etkisi de tükenmişlikleri ile ilişkilidir. Bireyin çaba ve enerjisine karşılık adaletli bir kazanım elde edemeyeceğini düşünmesi bireysel olarak tükenmişliğe neden olurken, işe yönelik olumsuz bu

duygu nedeniyle devamsızlık, işe geç gelme, kaytarma, iş arkadaşları ile çatışmacı iletişim kurma ve verimsizlik gibi sonuçlara neden olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Çalışanların yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını yakından takip etmesi ve bu doğrultuda bir algıya sahip olmaları, pozitif ise çalışmasının karşılığını alabileceği sonucu ortaya çıkmakta ve örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselmektedir. Bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır. Negatif yönde oluşan örgütsel adalet algısı ise çalışanın görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemesine neden olur. Adaletsiz bir dağıtım politikası olan kurumlarda performans düşüklüğü oldukça sık görülen bir reaksiyon biçimidir (Yavuz, 2010).

Adalet algısı çalışanların en önemli motivasyon aracıdır. Bireylerin çalıştıkları işyerine yönelik adalet algısı yüksek ise işbirlikçi davranışlara yöneldiği görülmektedir. Düşük adalet algısı ise işyerine yönelik yıkıcı davranışlara neden olurken bireyin moralinin bozulmasına ve işyerinden ayrılma olasılığının artmasına neden olmaktadır. Çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıkları, bunun da bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğu görülmektedir. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettikleri söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

2.3. İş Tatmini

2.3.1. İş tatmini kavramının tanımı

İş tatmini, organizasyonların sahip olduğu insan kaynağının verimliliği açısından üzerinde en fazla çalışma yapılan konuların başında gelmektedir. Çağdaş yönetim anlayışlarına uygun olarak değişen insan kaynakları politikaları, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının niteliğine önem vermektedir. Bu nedenle iş tatmini organizasyonların etkinliklerini ölçmenin bir aracı olarak tanımlanmaktadır. İş tatminin literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Genel olarak iş tatminin bireyin işine yönelik oluşturduğu bir cevap ya da tepki olarak tanımlamak mümkündür (Yeşil ve Dereli, 2012).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-

40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini, bir başka deyişle, çalışanların işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş tatmini çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır.

İş tatmini, iş doyumu olarak da tanımlanabilmektedir. İş doyumu, bireyin içsel bir değerlendirmesi olarak çalıştığı iş kolu, işi, iş yeri, iş arkadaşları ve kazanımlarına yönelik duygu ve düşüncelerinin bir bütünü olarak tanımlanabilmektedir. İş doyumunda genel bir yargı vardır ve bu yargı bireyin değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır (Solmuş, 2004: 186). İş tatmini tanımlarında bireyin işe yönelik algılamasının olumlu ve haz verici olarak tanımlanması duygusal ve düşünsel durumunu ifade etmektedir. İş tatmini birey ile çalıştığı işi arasında istenilen uyumun sağlanmasında bir uygunluk düzeyidir. Bu düzey, bireyin işine yönelik beklenti ve isteklerinin karşılanıp karşılanmamasına göre düşük ya da yüksek olabilmekte, zaman içinde de değişim gösterebilmektedir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Örgütsel davranış açısından çalışanların en önemli tutumlarından biri olan iş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği tutumdur. Bireyin işine yönelik tutumu olumlu ise iş tatmin düzeyi yüksek, olumsuz ise iş tatmin düzeyi düşük olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 113).

İş tatmini bireylerin işleri ile ilişkili tutumlarının olumlu olması ve memnuniyetlerini ifade etmektedir. Çalışanlar, işleri ile ilgili olarak farklı yönlerde farklı tutumlar geliştirebilmektedir. Örneğin ücret konusunda memnun olan bir çalışan yükselme olanakları açısından sorun yaşayabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini bireylerin işe ilişkin olarak tüm yönleri bütünsel bir değerlendirme sürecinden sonra geliştirdikleri bir tutumdur (Can vd, 2015: 94).

Doyum ya da tatmin kelimesi bireyin duygusal bir tepkisidir. Bu tepkinin işe yönelik olarak açıklanması iş tatmini kavramını oluşturmaktadır. Çalışma hayatı içinde

bireylerin işe yönelik bütün unsurları değerlendirerek bireysel beklenti ve isteklerinin karşılanmasına yönelik karşılaştırmada elde ettikleri hoşnutluk duygusu genel bir sonuçtur (Akşit Aşık, 2010).

İş tatmini, çalışanların işine karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz duygulardır. Bir başka ifade ile çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyidir. Bu nedenle ifade olarak olumlu bir kavram olmasına karşılık hem olumlu hem de olumsuz bir özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işinden memnun olma durumunun belli düzeyleri bulunabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 460).

İş tatminin tanımları incelendiğinde belli özellikleri olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıda özetlenmiştir (Barutçuoğlu, 2004: 389):

- Farklı iş kolu ve farklı statülerde çalışanların öncelikleri ve önem verdikleri referans değerleri farklılık gösterebilir.
- İş tatmini sübjektiftir. Aynı işyerinde çalışan bireylerin iş tatmin düzeyleri farklılık gösterebilir.
- İş tatmini, bireyin gereksinim ve beklentileri ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin sahip olduğu özellikler, kariyer planları, kişilik özelliklerinin iş tatmininde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle zaman içinde bireyin iş tatmini değişim gösterebilmektedir.
- İş tatmini, çalışanın bilişsel ve duygusal bir tepkisi olduğu için çoğu zaman tespit edilmesi zordur.

Sonuç olarak iş tatmini bireylerin çalıştıkları işe yönelik olarak yaptıkları genel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmeye uygun olarak bireyin farklı düzeylerde oluşabilecek iş tatmini bulunabilir ve bu tutum işle ilgili bütün unsurlara yönelik bir reaksiyonu ifade etmektedir (Çalışkan, 2005).

2.3.2. İş tatminin önemi

Kavramın literatüre kazandırılması aşamasında kurumsal performansın artırılması ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli olduğu ve ücret, çalışma şartları ve organizasyon yapısındaki değişikliklere yön göstermek için gerekli olduğu vurgulanmıştır. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise iş tatmini,

Çalışanların motivasyon teorisi kapsamında değerlendirilen kavramların açıklanmasının kaynağı olduğu ileri sürülmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 460-461).

Çağdaş yönetim anlayışlarına göre çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri tutumlar öncelikle st yönetimin görevleri arasında sayılmaktadır. Toplumsal bir sorumluluk olarak bireyin hayatının uzun bir zaman dilimini geçirdiği işyerinde mutlu olması ahlaki bir gerekliliktir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların tatmin düzeylerini sürekli ölçmek ve organizasyonu sorunsuz bir ortam haline getirmek zorundadır (Akşit Aşık, 2010).

Bireylerin hem maddi hem de manevi anlamda işlerinden memnun olması örgütsel hedeflerin belirlenmesinden insan kaynaklarının yönetimine organizasyonun başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. alışan ile iş arasındaki uyumun temel belirleyicisi olan iş tatmini uzun vadede örgütsel çıktının niteliğini belirlemektedir (zaydın ve zdemir, 2014).

İş tatminin bireyler ve çalıştıkları işyerleri için önemi oldukça açıktır. Yöneticiler alışanların iş tatminlerine  nedenle önem vermek zorunadır. Bunlardan birincisi işinde mutsuz olan çalışanların örgütün verimliliğini olumsuz etkilemesi, ve zarar vermesi, ikincisi iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin bu durumu iş dışına taşımaları ve üçüncüsü ise tatminkr olan çalışanların olumlu davranışları ile toplumsal yaşamda hayatlarını daha rahat sürdürmeleridir (Özkalp vd., 2013: 80). Ancak iş tatmini çalışmaları incelendiğinde daha çok örgütsel olarak bireyin yesi olduğu organizasyonun başarısı, etkinliği ve verimliliği açısından değerlendirilmektedir. Çalışanların işinden memnun olması ve beklentileri ile kazanımları arasındaki uyum örgütlerin ulaşmaya çalıştıkları bir durumdur. İş tatmini yüksek çalışanlara sahip organizasyonlar verimlilik artışı yanında kaliteli hizmet sunabilmekte ve rekabet gücüne sahip olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Özellikle ğretmenlik mesleği ele alındığında bireylerin ücret ve diğer finansal kazanımları ana amaçları değildir. İnsana odaklı ve duygu yoğunluğu yüksek bir meslek dalı olarak ğretmenlikte iş tatmini özellikle eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında değer kazanmaktadır. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlayabilmesi, onların motive eden en önemli faktördür (elik ve Yılmaz, 2015). Öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerinden istenilen görev ve sorumlulukları

yerine getirebilmeleri için beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Böylece, öğretmenlerin daha fazla çaba sarf etmesi ve başarılı olma olasılıklarının arttığı söylenebilir. Etkili bir eğitim sisteminin oluşabilmesi kuşkusuz sadece öğretmen başarısı ile açıklanamaz. Ancak, bireyin ön plana alındığı, insana önem veren yönetim anlayışları açısından, iş tatminin sağlanması için gerekli şartların oluşturulması bir sorumluluk ve hatta bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Kumaş ve Deniz, 2010).

İş tatminini etkileyen bireysel, örgütsel faktörler ve iş tatmini ile ilgili kuramlar aşağıda incelenmiştir.

2.3.3. İş tatmini etkileyen faktörler

Bireylerin iş tatmini pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak belirlemek mümkündür.

2.3.3.1. Bireysel faktörler

İş tatminine yönelik bireysel faktörlerden biri de personelin işyerinde çalışma süresidir. Çalışma süresine yönelik yapılan çalışmalarda bireylerin işe başlangıç düzeyinde iş tatminlerinin yüksek olduğu zaman içerisinde ise azalma eğilimi gösterdiği bilinmektedir. Personelin aynı işyerinde çalışma süresinin artması maaşı ve statüsüne katkı yaptığı ve yaşının ilerlemesi nedeniyle alternatif iş imkanlarının azalması nedeniyle bireyin çalışma yılı arttıkça iş tatmin düzeyi artma eğilimi göstermektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır. Buna göre kendini güveni olan ve iletişime açık dışa dönük kişiliğe sahip bireylerin iş tatmin düzeyleri yüksektir. İçe kapanık ve kendine güveni düşük olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Gerçekçi kişilik yapısına sahip bireyler kendilerine uygun bir iş seçtiklerinde daha fazla iş tatmini yaşayabilmekte ancak kişiliğine uygun iş yapmayan gerçekçi kişiliğe sahip bireyler ise mutsuz olmaktadır (Özkalp vd., 2013: 49). Bireyin sahip olduğu karakter yapısı örneğin yaşam sürecinde iddialı olması iş tatmin düzeyini arttırırken, sevgi ve bağlılık düzeyindeki farklılıklar iş tatmin düzeylerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır (Can vd., 2015: 61).

Bireylerin yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar olması mümkündür. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genç yaşlarda yüksek olan iş tatmini yaş dönemleri ile birlikte azalırken belli bir yaş döneminden sonra tekrar artış eğilimi göstermektedir. Bireyin bilgi birikimi ve tecrübesi, biliş düzeyi, ihtiyaçlarının yaşına uygun olarak değişmesi iş tatmin düzeyinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Akşit Aşık, 2010).

Cinsiyet değişkenine yönelik olarak yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasına karşılık kadınların iş hayatında önlerine çıkan sorunları aşmak için daha fazla mücadele etmeleri ve cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle iş tatmin düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Eğinli, 2009: 39). Medeni durumda ise evli bireylerin ailelerine yönelik görev ve sorumluluklarının bulunması özellikle çocuğu olan çalışanların beklentilerinin fazlalaşması nedeniyle iş tatmin düzeylerini yüksek olduğu, bekar bireylerin daha fazla iş değiştirme olanağına sahip olmalarından kaynaklanan nedenlerle düşük iş tatmine sahip olduğu görülmektedir. Evli kadınların çocuk bakımı nedeniyle ailelerine yeterli zamanı ayıramamaları nedeniyle iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir (Vural, 2014: 54).

Eğitim durumu yüksek olan bireylerin kariyer olanakları ve yükselme beklentileri nedeniyle iş tatmin düzeylerini farklılık gösterebilmektedir. Eğitim durumu daha düşük olan çalışanların iş değiştirme olanaklarının az olması nedeniyle iş tatminine yönelik olarak olumlu duygular geliştirmeye meyilli olduğu görülmektedir. Ancak bireyin eğitim durumu ile yaptığı iş arasındaki uyumun olmaması durumunda iş tatmin düzeyi olumsuz etkilenebilmektedir. Aynı işyerinde uzun yıllar çalışmak bir başka ifade ile kıdem iş tatmin düzeyini olumlu etkiler. İş tecrübesi bireyin iş hayatındaki olayları değerlendirmesinde belli bir tecrübeye ulaşmasını sağlaması nedeniyle iş tatminini etkilemekle birlikte, deneyimli çalışanların iş tatmin düzeyleri düşük olsa da var olan duruma adapte olduğunu göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

2.3.3.2. Örgütsel faktörler

İş tatmini etkileyen faktörlere yönelik yapılan araştırmalarda farklı boyutları olan pek çok faktör gösterilmektedir. Ancak bu faktörlerin belli başlı bir sınıflandırma ile beş başlık altında toplandığı görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 115):

- İşin niteliği
- Ücret,
- Terfi sistemi
- Danışmanlık
- İş arkadaşlığı

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin başından işin yapıldığı fiziki mekânın sahip olduğu şartlar gelmektedir. Belirli meslek dallarının ısı, ışık, nem, gürültü, gibi olumsuz özellikleri sahip olması çalışanların iş tatmin düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir (Akşit Aşık, 2010). Örneğin sağlık sektöründe çalışanların sürekli olarak hijyenik olması gereken riskli bir mekânda çalışmaları, ısı ve ışıklandırmanın yanında sürekli olarak elektronik göstergeleri kontrol etme zorunlulukları ve odaklana iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir.

Çalışma koşulları da iş tatmini etkilemektedir. Vardiya sisteminin olması, çalışılan fiziksel ortamın personelin sağlığına yönelik tehdit oluşturmaması, çalışma ortamının temizliği, kullanılan makine ve ekipmanların ergonomik özellikleri, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır (İşcan ve Sayın 2010).

Ücret, iş tatminini açıklayan önemli kavramlardan biridir. Ücretin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği, maddi değer olarak çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini nasıl karşıladığı iş tatminini etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

İş yerinin sahip olduğu örgütsel kültürün yapısı, ilke ve kurallara uyum, üst yönetimin çalışanlara yönelik yaklaşımları, görev ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmesi ile ifade edilen yönetim tarzı bireylerin kendilerini iş yerinde mutlu hissetmesine ya da rahatsızlık duymasına neden olabilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerine katılım iş tatmin düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, şeffaf ve katılımcı bir örgütsel yapıya sahip organizasyonlarda çalışanların işyeri ile bütünleşmelerinin daha kolay olduğu görülmektedir (Tınaz, 2013: 120-121).

Diğer çalışanlar ile etkileşim içinde olunması, koordinasyon ve örgütsel uyumun kalitesi de iş tatmin düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Özellikle ekip çalışması yapılan dar kadrolu işyerlerinde çalışanlar duygusal yönden yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik olumlu duygular geliştirebilmektedir (Saruhan ve Yıldız,

2014: 461). Bu nedenle çalışanların başında bulunan ve danışman olarak tanımlanan yöneticilerin olumlu tavsiye ve yönlendirmelerde bulunması, alınacak takım kararlarında çalışanın görüşlerini sorması iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Özkalp ve Kirel, 2016: 116).

İş güvenliği ve sağlığı çalışmaları bireyin sağlık sorunlarına yakalanması ve iş kazalarını önlemesi bakımından önemlidir. Ayrıca, iş güvenliği ile çalışanlara yönelik çözümlerin üretilmesi ve sağlık güvencesi bireyin aidiyet hissini desteklediği için iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

2.3.4. İş Tatminine yönelik kuramlar

İş tatminine açıklamaya yönelik kuramlar genellikle motivasyon kuramları ile benzerlik göstermektedir. Bu kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2014). Bu kuramlar aşağıda gösterilmektedir.

2.3.4.1. Kapsam kuramları

Kapsam ya da gereksinim kuramları insanların güdülleri ve bu güdülerin tatmin edilmesindeki amaçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik kuramlardır. Bir başka ifade ile insanların tatmin olmasına yönelik olarak hangi güdülerin nasıl karşılandığı kapsam kuramları ile açıklanabilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Kapsam kuramları insanların dürtülerini araştırdığı için içe dönük kuramlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kuramlar içinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, Mc Celland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bulunmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

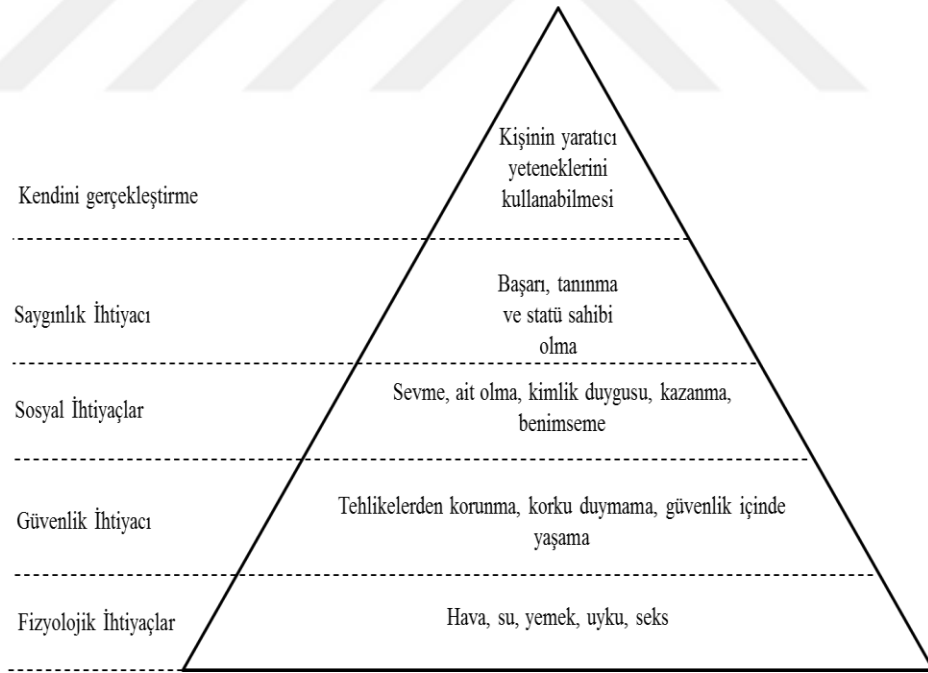
2.3.4.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow tarafından öne sürülen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, bireyin aşağıdan yukarıya doğru ihtiyaçlarının karşılanması halinde ihtiyaçların farklılaşacağı ve bir alt basamaktaki ihtiyacın giderilmemesi durumunda bireyin daha üst gereksinmesini karşılaması söz konusu olmayacağını açıklamaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Literatürdeki en eski gereksinim kuramlarından biri olan Maslow'un Hiyerarşi Kuramı, insanların sınıflandırılmış beş ana gereksinimin olduğunu ve bu hiyerarşik ihtiyaçların karşılanması halinde basamak basamak ilerleyen bir gereksinim modeli

üzerine yoğunlaşmıştır. Bu gereksinimler aşağıda gösterilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 281):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireylerin fizyolojik olarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan hava, su, yiyecek ve cinsellik ihtiyacı,
- Güvenlik İhtiyaçları: Bireyin fiziksel ve duygusal olarak tehlikelerden korunmasına yönelik ihtiyaçları,
- Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin toplumsal yaşamına uygun olarak sevmek, sevilme, grup tarafından kabul görme ve iletişim ihtiyaçları,
- Saygı İhtiyaçları: Bireyin başarıya ve statü kazanmasına yönelik olarak diğer insanlar tarafından saygı görmesine yönelik ihtiyaçlar,
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin yeteneklerini kullanma, kendisini ifade etme ve geliştirme ihtiyaçları.

Aşağıdaki Şekil 2.3'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı gösterilmektedir (Can vd, 2015: 109).



Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Can H. vd., (2015). Örgütsel Davranış, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.109.

Şekil 2.3'e göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin iş tatminine yönelik olarak kullanılmasında birinci basamak olan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için ücret ve çalışma koşulları, güvenlik ihtiyacı için iş güvencesi, iş güvenliği ve sigorta, sosyal ihtiyaçlar için uyumlu iletişimin olduğu iş arkadaşlığı, sosyal faaliyetler, saygınlık ihtiyacı için görev ve sorumluluklar, takdir edilme, statüye uygun saygınlık ve ücret, son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı için ise karar vermede bağımsızlık ve yükselme olanaklarının bulunması bireylerin iş tatminleri ve motivasyonlarını açıklamak için kullanılmaktadır (Can vd, 2015: 109).

Kuramın sahip olduğu iki temel özellik bulunmaktadır. Eğer bireylerin ihtiyaçlarının hangi basamakta olduğu bilinirse bu ihtiyaçlarına yönelik davranışlarının daha iyi analiz edilmesi sağlanabilir. Alt basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesi halinde tatmin edilmemiş bir sonraki basamaktaki ihtiyaçların bilinmesi oldukça önemlidir (Erdem, 1997). İş hayatında çalışanlar etkisinde kaldıkları ihtiyaçları tatmin etmeden bir sonraki basamakta olan ve ondan daha yüksekteki ihtiyaçlarını düşünmemektedir. Dolayısıyla çalışanların pek çoğu özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmemiştir. Çoğu bireyi bu kurama uygun olarak belli bir statüde beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle bir organizasyona üye olmaktan haz değil keder yaşayabilmektedir. Bu nedenle, iş tatmin düzeyleri düşüktür. Böyle durumda olan çalışanların iş değiştirme eylemi bulunması ise doğal karşılanmaktadır (Eren, 2017: 508).

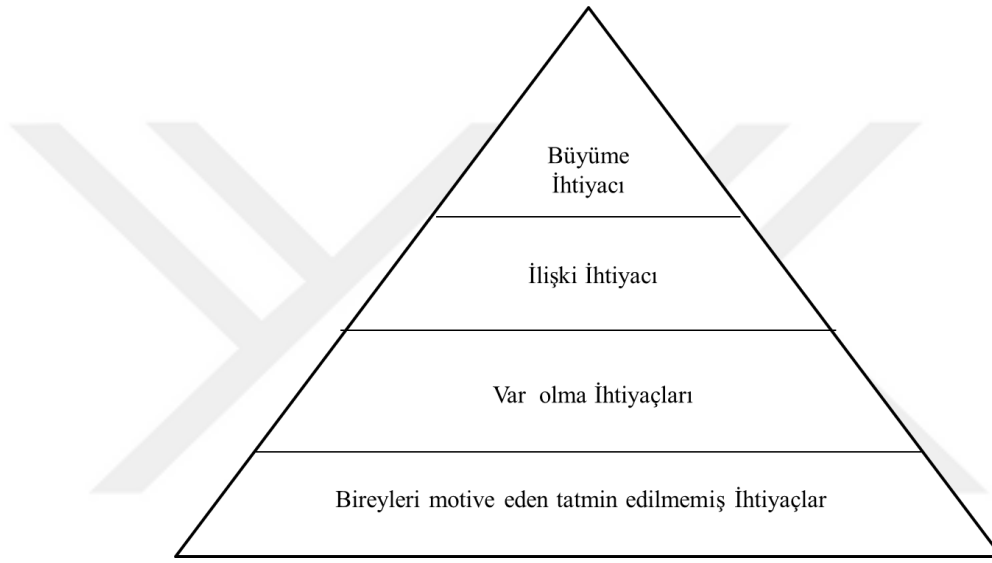
2.3.4.1.2. Alderfer'in erg kuramı

Alderfer'in var olma (existence), ilişki ihtiyacı (relatedness) ve büyüme (growth) sözcüklerini baş harfleri ile ifade ettiği kuramda üç ana boyut bulunmaktadır. Maslow'un hiyerarşi yaklaşımının benimsenmesine karşılık Alderfer aynı adan birden fazla ihtiyacı ortaya çıkabileceğini ve üst basamaktaki ihtiyacın tatmin edilmesi engellendiğinde alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi isteğinin artacağını savunmuştur (Can vd., 2015: 111). Maslow'un kuramının değiştirilmiş ve basite indirgeniş bir varyantı olarak ERG Kuramındaki boyutlar aşağıda gösterilmiştir (Eren, 2017: 510-511):

- Var olma ihtiyaçları: Bireyin fizyolojik olarak yaşamını sürdürmesi için gerekli olan ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik ihtiyaçlar,

- İlişkisel İhtiyaçlar: Bireyin diğer bireyler ile toplumsal düzeyde iyi ilişkiler kurmasına yönelik ihtiyaçları,
- Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: Bireyin sahip olduğu potansiyelini ortaya koyması ve geliştirmesine yönelik ihtiyaçlar.

Alderfer'in var olma (existence), ilişki ihtiyacı (relatedness) ve büyüme (growth) ihtiyaçlarını açıklayan kuramı Maslow'dan farklı olarak üç ana boyuta indirgenmiş ihtiyacı kapsamaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.4'de Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi gösterilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 286).



Şekil 2.4: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Gordon J.R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, London, Ally and Bacon, s.138. Aktaran: Özkalp E. Kirel Ç. (2017). *Örgütsel Davranış*, Bursa, Ekin Kitabevi, s.286.

Şekil 2.4'e göre bireylerin gelişim ihtiyacı tatmin edilmemiş ise bir alt basamakta olan ilişki ihtiyacı, ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemiş ise var olma ihtiyaçlarına yönelik olarak tatmin edilme isteğinin artması gerçekleşmektedir. Bireyin engelleme ve saldırma tepkisi istediği amaca ulaşamadığında amacının yer değiştirmesine ve daha önce başardığı amacın ön plana geçmesine yöneliktir (Özkalp ve Kirel, 2016: 287).

Farklı bir uyarılma ile birlikte, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, var olma ihtiyaçları ve sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı aynı anda hissedilebilmekte ancak bireylerin sahip oldukları özellikler nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015).

2.3.4.1.3. McClland’ın başarıma gereksinimi kuramı

1930’lu yıllardan itibaren geliştirilen kuramda, ihtiyaçların dürtüsel özelliklerinin aynı anda öğrenilebildiği ileri sürülmüştür. Kuramda, üç başlık altında değerlendirilen başarı, güç ve ağlanma ihtiyacı insan davranışlarının şekillenmesinde çevresel etkilerin etkilerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Üç ihtiyaç birbiri ile ilişkili olarak açıklanmaktadır (Can vd, 2015: 113).

- Başarı İhtiyacı: Bireylerin bir olay ya da konuyu daha önce yapılandan daha iyi ve başarılı bir şekilde yapma ihtiyacını ifade etmektedir.
- Güç İhtiyacı: Başka bireylerden sorumlu olma, onları etkileme, ve kontrol etme ihtiyacıdır.
- Bağlanma İhtiyacı: Başka bireyler ile dostça ilişkiler geliştirme ve sürdürme ihtiyacıdır.

McClland ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik açıdan değerlendirmiş ve toplumsal açıdan nasıl oluştuğu üzerine yoğunlaşmıştır. Bireylerin iş tatmini etkileyen en önemli unsur işyerinde en iyisi ve mükemmeli olma dürtüsünün altında yatan başarı ihtiyacıdır. Bu nedenle işyerindeki belli özellikler bireylerin iş tatmin düzeylerini ve motivasyonlarını etkilemektedir (Eren, 2017: 526-528):

- Başarıya yönelmiş insanların belli özelliklerinin bulunması içsel ödüller ile ilgilidir. Dışsal ödüller ve çıkarlar ikinci plandadır.
- Başarılı olmak isteyen bireyler güven ve sorumluluk duygusu ile yüklenmektedir ve sorunları çözmekten hoşlanır.
- Bireyler başarılı olabilmek için gerçekleştirilmesi zor olan amaçlar yerine orta düzeyde amaçlar belirler. Ancak kolay bir başarı elde edeceği düşük sorumluluk düzeyinden ise kaçınmaktadır.
- Başarılı olan bireylerin değerlendirilmesi için kontrol mekanizması olması gerekmektedir. Bireyler başarılarının takdir edilmesini ve sözlü övgüler almayı istemektedir.

Bireylerin başarılı olarak güç kazanma ve bağlanma ihtiyaçlarının karşılanması için işyerinde önüne çıkan engellerin ortadan kaldırılması, örgütsel düzeyde amaç ve

standartların geliştirilmesi ve açıkça belirlenmiş iş tanımı, görev ve sorumlulukların ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile kontrol edilmesi gerekmektedir (Eren, 2017: 526-528).

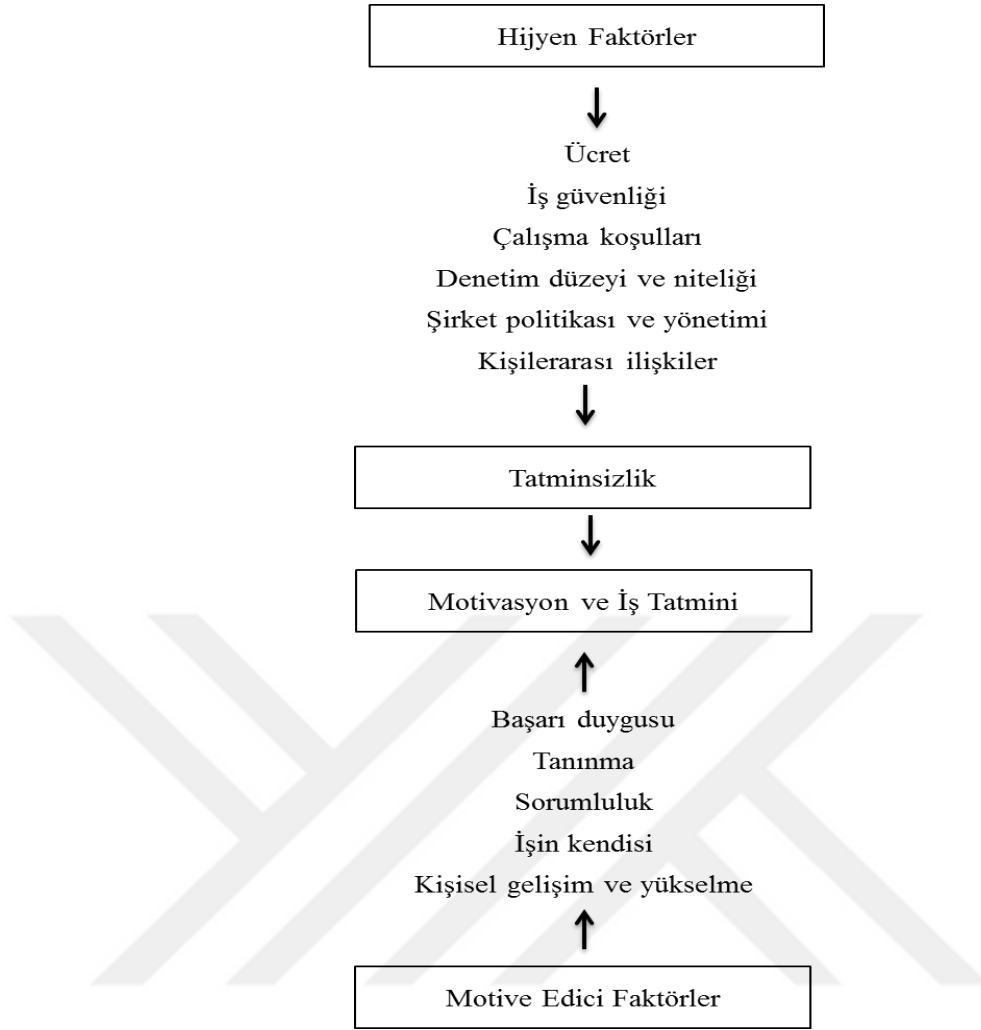
McCelland öncüllerinin aksine belli bir hiyerarşik modelden çok bireylerin farklı statülerde farklı ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçlarının kişilik yapısından ve çevresel etkilerden kaynaklandığı ileri sürmüştür. McCelland'a göre bireylerin davranışlarını etkileyen tatmin, bireysel ilişkiler ve iş hayatında da etkili olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008).

2.3.4.1.4. Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg tarafından geliştirilen kuram bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde önemli bir etki oluşturmadığını ancak bu faktörlerin olmaması halinde bireylerin duygusal tepki ve cevaplar ile tutumlarını belirlediklerini savunmaktadır. Herzberg “insanlar işlerinden ne ister” sorusuna yönelik olarak insanların kendilerini işlerinde mutlu ya da mutsuz hissetmelerinin farklı nedenleri olduğunu saptamıştır (Özkalp ve Kirel, 2016: 284-285).

Herzberg'in kuramının özelliği iş tatmini kavramının tam tersi durumunun iş tatminsizliği olmadığını göstermesidir. Örneğin bir işyerinde çalışma hayatının düzenlenmesi, ücret yeterli olması ve iş güvenliğinin sağlanması, çalışanlar arasındaki etkileşim iş tatminine neden olmamaktadır. Çünkü iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler birbirinden ayrı ve farklıdır (Özkalp ve Kirel 2016: 286-287).

Kuramın genel çerçevesi aşağıdaki Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Mullin, L.J. (2002). Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall Six Edition, s.43, Aktaran: Özer S. P. ve Topaloğlu T. (2008). *Motivasyon Kuramları*, Ed. Serinkan Celalleddin Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s.12.

Şekil 2.5'e göre koruyucu hijyen faktörler motive edici faktörler olmak üzere iki boyutta incelenen iş tatmini ve motivasyon çalışmalarında çalışanların bu faktörlerden farklı şekillerde etkilendiği belirlenmiştir. Kuramda, Maslow ve Alderfer kuramlarından ayrı olarak hiyerarşik bir zincirin bulunmamasına karşılık iki farklı gruplandırma ile tanımlanan boyutlar etkileşim içindedir. Hijyen faktörleri olarak tanımlanan ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları ve şartları gibi unsurların karşılanması iş tatminini oluşturmazken, karşılanmaması durumunda ise iş tatmin düzeyi düşmektedir. Ancak hijyen faktörlerinin karşılanması durumunda çalışan iş tatmini duygusu yaşamaktadır. Herzberg hijyen faktörünün motive edici faktörler ile (başarı duygusu, tanınma sorumluluk ve kişisel gelişim) birleşimi ile iş tatminin oluşabileceğini ifade etmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

2.3.4.2.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları, bireylerin tutumlarının belirlenmesinde davranışlarının altında yatan gerçek nedenlerin neler olduğu, bu nedenlerin hangi faktörler tarafından etkilendiği ve nasıl devam ettirildiğinin bilinmesine bağlıdır. Süreç kuramları, bireylerin davranışlarına neden olan psikolojik nedenlerin açıklanarak bireyin iş tatminine yönelik bilişsel düzeyini açıklamaya odaklanmıştır (Önen ve Kanayran, 2015). Süreç kuramları, kapsam kurallarına göre çevresel etkiler ile bireyin tutumlarının nasıl etkilendiğini ve iş tatmininin nasıl oluştuğunu açıklamaya yöneliktir (Ulukış, 2016). Süreç kuramları; Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawyer'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramıdır.

2.3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Ümit ya da beklenti olarak ifade edilen kuram, çalışanların çalışma hayatında görevlerini gerçekleştirmeleri halinde yapılan değerlendirmede ödüllendirilmiş davranışları ile başarıya ulaşacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle bireylerin iş tatmini kişilik özelliklerine göre biçimlenen tercihlerine ve amaçları başarmalarındaki beklentileri ile belirlenir. Vroom, “valens” olarak belirlediği bireyin başarıyı arzulama düzeyini kendi belirlediği sonuçlardan birini seçerek belirler. Bu düzeyin oluşmasında başarı beklentisi bireyin davranışlarına yansımaktadır. Vroom' kuramının şeması aşağıda gösterilmektedir (Ulukış, 2016: 252).

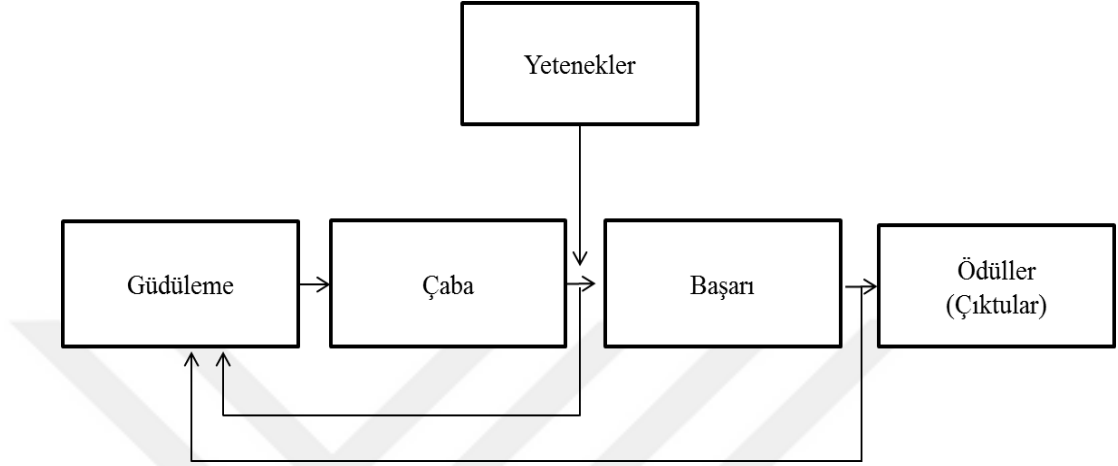
$$\text{Valens} + \text{Bekleyiş} = \text{Davranış} + \text{Hedefe Ulaşma} + \text{Tatmin}$$

Şekil 2.6: Wroom'un Beklenti Kuramı

Kaynak: Ulukış K S. (2016). *Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (25), Mart, s.252.

Wroom, bireyin iş hayatındaki tatmin düzeyinin hangi sonuçları tercih ettiğine göre değiştiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların çabaları sonucunda ulaşmak istediği beklenti, çabalarının kendisini başarıya götürmesi araçsallık ve elde edilen ödülün bireyin zihnindeki çekiciliği ise valens olarak tanımlanır. Bireyin iş tatmini oluşturabilmesi için bütün sürecin uyumlu olması ve olumlu bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir (Can vd., 2015: 114-115). Kurama göre bireyin iş tatmini üç ana kavram üzerine oluşturulmuştur. Başarı bireyin davranışları sonucunda elde etmeyi

amaçladığı beklentileridir. Bu başarıya yönelik olarak bireyin isteği, ihtiyaç ve beklentilerinin şekillendirdiği tercihleri ile belirlenmektedir. Çaba, başarı ve beklentiye yönelik ilişkiler ise elde etmeyi ümit ettiği ödüller ve çıktılarının fonksiyonudur. Aşağıdaki Şekil 2.7’de Vroom’un bireyin motivasyonu ve tatmini etkileyen güdülenme ve başarı ilişkisi gösterilmektedir (Eren, 2017: 535).



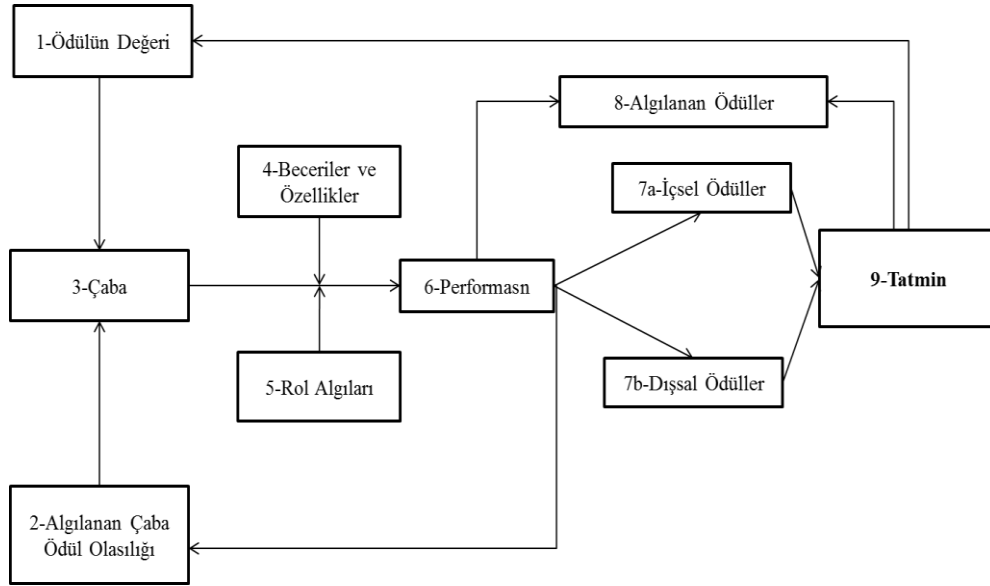
Şekil 2.7: Vroom’un Güdülenme ve Davranış İlişkileri

Kaynak: Eren E. (2017).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Tıpkı 16 Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, s.535.

Şekil 2.7’ye göre bireyi güdüleyen ve iş tatmini sağlanması için çabalarının yetenekleri ölçüsünde başarılı olarak değerlendirilmesi ve bu başarıların çalıştığı işyeri tarafından ödüllendirilmesinin bireyin tercihlerine göre yapılması gerekmektedir. Karmaşık olmayan kuram aslında çalışanların emekleri karşılığında ödüllendirilmesinin çalışan açısından değerinin ya da bir başka ifade ile ne anlama geldiğinin çözümlenmesidir. Örneğin, bireyler, ücret ve finansal kazanımları ön plana çıkardığında elde edilen statü iş tatminini sağlamazken, yüksek ücrete sahip olması iş tatminini arttırmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 184).

2.3.4.2.2. Porter ve Lawyer’ın beklenti kuramı

Porter ve Lawyer, Vroom’un ümit ya da beklenti kuramı olarak isimlendirilen çalışmasına yaptıkları katkı ile çalışanların işyerindeki tatmin düzeylerinin nasıl geliştiğini açıklamışlardır. Buna göre, İçsel ve dışsal ödüllerin bireyin iş tatmini oluşturabilmesi için amaç ve beklentilerinin uyum içinde olması gerekmektedir. Porter ve Lawyer, yeni faktörler ile geliştirdikleri beklenti kuramında bireyin sosyal ve fiziksel çevresinden etkilendiğini ifade etmişlerdir (Can vd., 2015: 115-116).



Şekil 2.8: Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Kaynak: Can H. vd., (2015). Örgütsel Davranış, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.115.

Şekil 2.8'e göre bireyin performansı algılanan ödülün değeri ve ödüle ulaşma olasılığı ile belirlenmektedir. Bu nedenle, bireyin hangi davranışlara yöneleceği ve iş tatminin nasıl oluşacağı pek çok farklı faktör tarafından belirlenmektedir (Can vd., 2015: 116). Modelde görüleceği gibi aslında iş tatmini çok karmaşık bir sistem ile belirlenmekte ve bireysel olarak rol algısı, beceri ve özellikler, ödülün birey açısından değeri gibi örgütsel ve bireysel faktörlerle belirlenmektedir. Bu nedenle Porter ve Lawyer, çabaların her zaman iş tatminine yol açamayacağını ifade etmektedir (Semerci, 2005: 35).

2.3.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı literatürde farklı kavramlarında incelenmesine yol açmış çok kullanılan bir kuramdır. Bu kurama göre, bireyin işyerinde gösterdiği emek girdi, elde ettiği ödüller ise çıktı olarak tanımlanmaktadır. Girdiler, bireyin sahip olduğu ustalık ve beceri, bilgi birikimi, yetenekleri ve emeğini temsil etmektedir. Çıktılar ise içsel ve dışsal ödüller olarak bireyin işyerindeki çabalarının karşılığında ne elde ettiğini kapsamaktadır. Eğer girdi ile çıktı eşit ise bireyin iş tatmin düzeyinde eşitlik bulunmaktadır. Eğer çalışanlar işyerine sundukları girdiler karşılığında yetersiz olarak değerlendirdiği çıktılarına ulaşırsa eşitlik bozulur ve bireyin iş tatmin düzeyi düşer. Çalışanların bu duruma verdikleri tepkilerin başında daha az çalışarak eşitliği sağlama yoluna gittikleri tespit edilmiştir (Çevik Kılıç, 2016).

Adams'ın denkserlik (hakkaniyet) ya da eşitlik kuramı olarak isimlendirilen kuramında bireyin çabalarına karşılık elde ettiği ödüllerin karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu karşılaştırmada dört ana kavram bulunmaktadır (Can vd, 2015: 118):

- Çalışan: İşyerinde çalışarak eşitliği karşılaştıran ve değerlendiren birey,
- Diğer Çalışanlar: Bireyin girdi-çıkıtı eşitliğini karşılaştırmasını sağlayacak olan diğer çalışanlar ya da gruplar,
- Girdi: Bireyin işi ile ilgili olarak sunduğu bütün kişisel özellikleri ve emeği,
- Çıkıtı: İşyerinde çalışarak elde edilen bütün içsel ve dışsal ödüller.

Çalışanların kendi girdi ve çıktıları ile diğer birey ya da grupların girdi ve çıktılarını bilişsel düzeyde karşılaştırması sonucunda elde edilen oran eğer beklentilerini karşılamadığına yönelik algı oluşturuyorsa iş tatmini sağlanmamış demektir. Bu oranın karşılaştırılması durumunda eşitlik varsa ya da birey lehine bir durum oluşmuşsa iş tatmini gerçekleşmiş olmaktadır (Can vd., 2015: 118). Bu kurama göre işyerinde çalışanların tatmin düzeylerinin artırılması için bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 293):

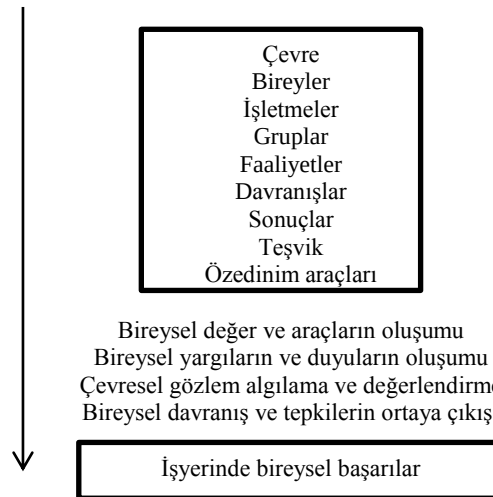
- Bireylerin eşit emek sunumlarına eşit ödüllendirme imkânı tanınması,
- Eşitlik ve eşitsizliğin karşılaştırılması çalışanların hem işyeri içinde hem de sosyal çevrelerinde oluştuğundan piyasa şartlarına dikkat edilmesi,
- Eşitsizliğe karşı farklı şekillerde gösterilecek tepkilerin önlenmesine yönelik örgütsel düzenlemelerin yapılması.

Ancak iş tatmini açısından eşitlik algısı bireyin subjektif bir değerlendirmesidir. Örneğin bireyler kendilerinden daha üst bir konumdaki diğer bireylerle karşılaştırma yaptıklarında sonuç olarak iş tatminsizliği yaşama ihtimali yüksektir. Bu konuda ayrıca, çevresel faktörler de devreye girmektedir. Özellikle ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde eşitlik kuramına ilişkin karşılaştırma birey tarafından bir süre göz ardı edilebilmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

2.3.4.2.4. Locke'un amaç kuramı

Kuram, çalışanların kişisel olarak belirleyecekleri amaçların iş tatmin düzeylerini etkileyeceğini, bireyin ulaşması zor olan amaçlara karşılık daha kolay elde edebileceği amaçları belirlemesinin iş tatmin düzeyini arttıracaklarını ifade etmektedir. Kuram bireylerin gerçekleştirilebilir amaçlara ulaşabilmek için daha olumlu tepkiler verdiği ve iş tatmin düzeylerinin amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olduğunu göstermektedir. İş hayatında rasyonel davranmayan bireylerin amaç belirlemedeki problemleri çalışma hayatına yönelik olumsuz bir tutum takınmalarına neden olabilmektedir (Şengül ve Sönmezöz, 2018).

Uzun vadeli ve gerçekleşmesi zor amaçlar belirleyen bireylerin kişisel olarak zorlanmaları ve odaklanma sorunları yaşaması mümkündür. Ancak uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesinde bireyin odaklandığı nokta nedeniyle sorunlardan daha az etkilenmektedir. Bu nedenle, daha uzun vadeli ve yüksek amaç belirleyen çalışanlara yönelik olarak geri bildirimde bulunulması ve ödüllendirme iş tatmin düzeylerini de arttıracak faktörlerdir (Semerci, 2005: 37). İşyerinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik davranışlar ve tepkiler, bireylerin hangi amaçlarına uygun algılamaları ve değer yargılarına göre belirlenmektedir. Aşağıdaki Şekil 2.3'de çevresel bir değerlendirme yapılarak elde edilen bireysel amaçların bireyin davranışlarının biçim ve yönünü belirlemesi gösterilmektedir.



Şekil 2.9: Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı

Kaynak: Özkalp E. Kirel Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, Bursa, Ekin Kitabevi, s. 280

Şekil 2.9'e göre bireyler amaçları belirleme fırsatı elde ettiklerinde buna uygun bireysel yargı ve duygular oluşturmakta, örgütsel düzeyde elde ettikleri değerlendirme ile bireysel davranışlarına yönelmektedir. İşyerinde tatmin yaşayan bireylerin bu nedenle, başarılarının düzeyinin belirlenmesine yönelik geri bildirim sağlanarak motive edilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 290).

2.3.5. İş tatmininin sonuçları

İş tatmininin pek çok sonucu bulunmaktadır. Bireyler işe yönelik oluşturdıkları tutumları ile öncelikle bireysel düzeyde etkilenmektedir. Bu etkilerin örgütsel sonuçları da bulunmaktadır.

2.3.5.1. Bireysel sonuçlar

İş tatminsizliği ile ilgili bireysel sonuçlar genellikle bireyin işinde görevlerini yapabilmek için sarf ettiği enerjiyi ve emeği etkilemesinin yanında yaşam olayları ile birleşince genel bir huzursuzluk, stres ve baskı altında kalmasına yol açmaktadır. Sürekli yorgunluk, aşırı duygusallık, depresyon ve gerginlik iş tatminsizliğinin de etkilediği bireysel sonuçlardandır. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin madde kullanımına yöneldikleri ve psikolojik durumlarını sakladıkları da tespit edilen etkilerdendir (Solmuş, 2004: 196).

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıklarının sıkça görüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışanların sürekli olarak doktora gitmesi ve rapor alması nedeniyle sağlıkla ilgili masraflarında artış olmaktadır (Özkalp vd, 2013: 80). Çalışanların beklentileri ve istekleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide iş tatminlerinin yüksek olması nedeniyle bu kişilerin mutlu ve huzurlu bireyler olduğu, fiziksel sağlıklarını etkileyecek olan psikolojik sorunlarının daha az olduğu tespit edilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 108). İş tatmini yüksek olan bireylerin daha az iş kazası yapan ve odaklanma sorunu yaşamayan çalışanlar olması, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının ise içinde bulundukları olumlu tutum nedeniyle daha iyi olduğu söylenebilir (Can, vd., 2015: 95). İş tatmini yüksek olan bireylerin sahip oldukları yaşam tatmini işe yönelik faktörler tarafından desteklenmektedir. Bireyin günün büyük bir bölümünü geçirdiği iş yerinde mutlu olması toplumsal ilişkilerinin daha fazla olumlu olmasını sağlayabilmektedir.

Ancak iş tatmin düzeyi düşük olan bireylerin beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle çatışmacı davranışlar sergilemesi ihtimali bulunmaktadır. Mutsuz ve sürekli gergin olan bu çalışanların kayıtsız davranışlarda bulunması, işine karşı yabancılaşması ve stres bireyin işten ayrılacağı güne kadar devam edebilmektedir. İş tatmini ile ilişkili olan bir başka kavram ise kaygıdır. İş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin daha az kaygılı olduğu ancak işine yönelik olumsuz tutum geliştiren bireylerde ise sürekli kaygı yaşanması, çalışanların psikolojik sorunlarına odaklanması nedeniyle gerçekleşmektedir (Adıgüzel ve Keklik, 2011).

2.3.5.2. Örgütsel sonuçlar

Çalışanların işyerindeki performanslarını etkileyen iş tatminin sürekli olarak ölçülmesi zorunluluğu örgütsel verimliliğin nasıl arttırılacağına yöneliktir. İş tatminsizliği nedeniyle işgücü devir oranının yüksek olması, devamsızlık ve çalışma ortamının personelin davranışlarından olumsuz olarak etkilenmesi örgütsel sonuçlarla ilişkili etkiyi önlemeye yöneliktir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 462).

Örgütsel davranış açısından iş tatmininin en önemli sonucu bireyin verimsizliği sonucunda örgütsel amaçlara yönelik katkısının en aza indirgenmesidir. İş tatmin düzeyi düşük bireyler, üretkenlikler az olan bireylerdir. Bu bireylerin işi bırakma eğilimleri yüksektir ve örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. Bu çalışanların işe geç kalma, devamsızlık yapma oranları yüksektir. İş tatmini yüksek olan bireyler ise işlerine zamanında gelir ve devamsızlık yapmazlar. Bu bireylerin işlerinden ayrılma oranları düşük olduğu gibi örgütsel iletişimde uyumlu davranışlar gösterme ihtimalleri de yüksektir (Özkalp vd., 2013: 80).

Çalışanlarda iş tatmini oluşturmamayan işletmeler özel maliyetler ile karşı karşıyadır. Bu riskler aşağıda gösterilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010):

- İş tatmin düzeyinin düşük olması nedeniyle yüksek olan personel devir hızı nitelikli çalışanların ayrılmasına neden olduğu için iş gücü maliyetleri yükselir.
- Organizasyona yeni katılan bireylere yönelik eğitim ve geliştirme çalışmalarının da belirli maliyetleri bulunmaktadır.
- İşe yeni alınan personelin örgütsel verimliliğe katkıda bulunması zaman alacaktır.

- İş tatmin düzeyinin olumsuz olması işletmede kalan diğer personel üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve çalışanların tutum ve davranışlarına olumsuz yansımaktadır.

İş tatmini yüksek bireylerin gelişmeye açık ve yeni aldıkları görevleri çabuk öğrenebildikleri tespit edilmiştir. İşyerinde olumlu tutum içinde bulunan bu çalışanların örgütsel amaçları rahatça benimsemelerine ve bu amaçları

içselleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile desteklenen tutumları ise amaçların gerçekleştirilmesinde örgütsel çıktıyı artıracak niteliktedir (Can, vd. 2015: 95).

2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet algısının özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri de, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Örgütsel adalet ile iş tatmini üzerine yapılan araştırmalarda olumlu adalet duygusuna sahip çalışanların işe yönelik tutumlarının da olumlu olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz adalet duygusu ise çalışanların düşmanca tavırlar oluşturmaya saldırgan davranışlar geliştirerek iş tatminsizliği yaşamalarına neden olmaktadır (Yürür, 2008).

Çalışanlar örgütsel düzeyde birbirinden farklı beklentilere sahiptir. Bu beklentiler arasında ücret ve diğer maddi kazanımlar önemli bir yer tutar. Çalışanın toplumsal düzeyde kabul görmüş bir ücrete emeği sonucunda sahip olması örgütsel adaletini arttırmaktadır. Buradaki ana sorun bireyin aldığı ücretin miktarı değil emeği karşısında kendisine adil davranıldığını ve adil bir ücrete ulaşmasındaki algısıdır. Çalışanların dağıtımsal adalet algısı iş tatmin düzeyini yükseltebilmektedir (Solmuş, 2004: 197).

Adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim boyutlarından her biri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkilidir. Bu etkinin pozitif yönde ve yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu yapılan çalışmalarda belirlenmiştir. Ancak çalışanlar, örgütsel düzeyde adalet algılarını belirlerken kararların alınışından çok kararların sosyal boyutu olan etkileşim adaletine önem verebilmektedir. Bazı çalışmalarda prosedürel adaletin iş tatmini daha yüksek etkilediği belirlenirken bazı çalışmalarda ise örgütsel düzeydeki sosyal etkileşimin çalışanların iş tatminini daha güçlü bir şekilde etkilediği tespit

edilmiştir (Yıldırım, 2006). Yapılan literatür çalışmasında örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkin aynı yönlü ve kuvvetli düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının çalışanlarının işyerine olan güvenlerini arttırdığı ve kendilerini çalıştıkları işyerine ait olarak hissetmeleri iş tatminlerinin temel belirleyicisi olmaktadır. Adil olarak tanımlanan organizasyonlar sosyal sermaye olarak tanımlanan insan kaynağının etkin kullanılması için önemlidir. Dolayısıyla çalışanların alınan kararların adil olduğuna inanmaları ve tatmin seviyelerinin yüksek olması ile ilişkilidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Bazı araştırmacılar işletmeler açısından örgütsel adaleti “tutkal”, “çimento” gibi bağlayıcı ve bütünleştirici bir fonksiyona sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bütün kriterleri göz önünde bulundurarak işletme içindeki işlemleri, süreçleri ve etkileşimleri adil olarak tanımlamaları iş tatmini destekleyen olumlu bir tutuma sahip olmalarını sağlamaktadır. Adaletle ilişkin genel algının bu iyileştirici yönü anahtar bir yapıya sahiptir ve bireyin davranışlarını desteklemektedir. Aksi halde ise kendisini örgütüne bağlı hissetmeyen çalışanların iş tatmin düzeyleri azalmaktadır (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına yönelik yapılan araştırmalarda çalışanların maddi kazanımlarına yönelik beklentilerinin gerçekleştirilmesini temsil eden dışsal tatminin dağıtımsal adalet algısı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Adil ödüllendirme hatta cezalandırma iş tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ödüllerin adil olarak dağıtılması halinde bireyin tatmin düzeyi artmaktadır (Yeşil ve Dereli, 2012). Ancak bazı sektörlerde dağıtımsal adalet katı ve hiyerarşik olarak belirlenmiştir. Örneğin kamu sektöründe dağıtımsal adalet kamu personelinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Ancak, adam kayırma, liyakat sistemine uygun davranılmaması, siyasi tercihler nedeniyle prosedürel ve etkileşimsel adalet iş tatmini üzerinde daha etkilidir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Çalıştıkları işyerinde adil dağıtım, adil süreç ve adil etkileşime inanan bireylerin öncelikle duygusal tatmin düzeylerine yönelik olarak iş tatminleri artmaktadır. Özellikle takım çalışması, liderin olumlu etkisi ve organizasyon içindeki dayanışma ile ifade edilen etkileşimsel adalet içsel tatmin ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, çalışanların ana amacı olan maddi kazanımların adil olarak dağıtılmasına ilişkin görüşleri genel tatmin düzeylerini de arttırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüt

içindeki adalet ve eşitliğe sağlanması halinde tatmin düzeylerinin artacağı aksi halde ise tatmin düzeylerinin azalacağı söylenebilir (Keklik ve Çoşkun Us, 2013).

2.5. İlgili Araştırmalar

Literatürde özel ve MEB'e bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

Demirtaş ve Kılıç (2016) tarafından yapılan çalışmada 2012-2013 eğitim döneminde Bitlis ilinde MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapan 420 öğretmene yönelik örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri ile uygulanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısı boyutlarından dağıtımsal adalet birinci sırada, ikinci sırada işlemsel adalet ve üçüncü sırada ise etkileşimsel adalet olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri örgütsel adalet algıları düzeyinden düşüktür. Bir başka bulgu ise iş tatminine yönelik standart sapmanın yüksek olmasıdır. Bazı öğretmenlerin iş tatmini çok düşük iken bazı öğretmenlerin iş tatmin düzeyi yüksektir. Düşük düzeyde iş tatminine sahip olan öğretmenlerin okul yönetiminden kaynaklanan sorunları ön plana çıkardığı gözlemlenmiştir (Demirtaş ve Kılıç, 2016).

İş tatmini ile dağıtımsal adalet işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde ve anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel adaletin üç boyutu arasındaki ilişki, bu boyutların iş doyumu ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Demirtaş ve Kılıç, 2016).

Demirtaş ve Kılıç (2016) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek puan almasını, kamu yönetimi esaslarına göre yönetilen okullardaki yönetimlerin, örgütsel adaleti ilkeler ve standartlar çerçevesinde yürüttüğünü ve öğretmenlerin adil olunması beklentilerinin karşılanması şeklinde ifade etmiştir.

Batman (2015) tarafından 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında Ankara'da okul öncesi eğitim görev yapan 191 öğretmene ilişkisel tarama modelinde olan

araştırmada veri toplama araçları olarak çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmanın sonuçları arasında okul öncesi öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “kararsızlık” düzeyinde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ise “yüksek” olarak saptanmıştır (Batman, 2015).

Araştırmada iş tatmini etkileyen en önemli faktörün dışsal tatmin olduğu, içsel tatminin örgütsel adalet algısından etkilenme düzeyinin ise daha düşük olduğu bulgular arasındadır. Öğretmenlerin finansal kazanımları, terfi ve statüye yönelik kazanımlarında adil dağıtım olmadığına ilişkin görüşleri dışsal tatminin örgütsel adalet algısıyla daha yoğun bir ilişkisi olduğu göstermektedir. İçsel tatmin, dışsal tatminin örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır (Batman, 2015).

Okul öncesi öğretmenlerin diğer branş öğretmenlerine göre teneffüs saatlerinde bile öğrencileri ile ilgilenmek zorunda olması mesai saatleri içinde 4-6 yaş çocuklarının bakımı ile ilgilenmesi zaman açısından önemli bir sorun olarak bulunmuştur. Bu nedenle toplantılara davet edilmedikleri, eğitim yöneticilerinin aldığı kararlardan çoğu zaman habersiz olmaları prosedürel adalet algılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer öğretmenlere göre daha fazla çalışmaları nedeniyle de dağıtımsal adalet algıları düşük düzeydedir. Bu nedenle, örgütsel güvensizliği yaşandığı araştırmada tespit edilmiştir (Batman, 2015).

Sezgin ve Yıldızhan (2013) tarafından yapılan araştırmada %81,8’i (n=317) öğretmen olan Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü’nde çalışan personelin örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi 412 personeldir ve araştırmada ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ ve ‘Minnesota İş Doyumu Ölçeği’ kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının içsel ve dışsal tatmin üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ve aralarında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu ve cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algıları boyutlarından işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Medeni duruma göre içsel ve dışsal doyum düzeylerinde bekâr personelin yüksek puan aldığı, yaş değişkenine göre içsel doyum, dışsal doyum ve işlemsel adalet algılarının anlamlı farklılık göstermemesine karşılık, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında ise anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumdaki çalışma süresine göre içsel doyum, dışsal doyum ve işlemsel adalet algılarının anlamlı farklılık göstermesine karşılık etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet algıları açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Ayrıca, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, iş görenlerin içsel ve dışsal doyumlarının anlamlı etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu, iş görenlerin işlerinden doyum sağlamalarında işlemsel süreçlere ve insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir. Sonuç olarak örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir değişle, örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumunu artmakta ve iş doyumunu arttıkça örgütsel adalet algıları da artmaktadır (Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Altinkurt ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan araştırmada değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin, öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 267 öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin değerler yönetimi, örgütsel adalet ve ortamın üzerinde olumlu olduğu ancak iş tatmini düzeylerinin ortaya yakın ve yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin MEB personeli olmaları nedeniyle iş güvencesine sahip olmaları ve meslekdaşları ile olumlu ilişkiler kurmaları nedeniyle iş tatmin düzeylerinin olumlu etkilendiği ancak ücretin az olması, terfi olanaklarının kısıtlılığı ve verdikleri gösterilen karşılığında çabaların yeterince takdir edilmemesi iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminlerinin yordayıcısı olduğu ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlerin iş tatmininin ancak %40'lık kısmı değerlerle yönetim ve örgütsel adalet algısı tarafından açıklaması nedeniyle iş tatminini farklı faktörlerin ağırlıklı olarak belirlediği tespit edilmiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

Kutaniş, ve Mesci, (2010) tarafından yapılan çalışmada turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari 39 personele yönelik olarak

anket tekniği ile örgötsel adalet ve iş tatmini ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmada yüksek öğrenim kurumunda çalışan personelin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgötsel adalete ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı da incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre ilişki katsayılarının, dağıtımsal adalet ile içsel iş tatmini arasında doğru yönlü (pozitif) ve orta derecede bir ilişki olduğunu göstermesi ile dağıtımsal adaletin içsel iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde dağıtımsal adalet ile dışsal iş tatmini arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiş ve dağıtımsal adaletin dışsal iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Prosedürel adalet ile dışsal iş tatmini arasında ise aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiş ve prosedürel adaletin dışsal tatmini etkilediği saptanmıştır (Kutaniş,ve Mesci, 2010).

Araştırmada, örgötsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu belirlenmiştir. Yüksek öğrenim kurumunda çalışanların sayı olarak küçük olması olumlu arkadaşlık ilişkisini desteklerken katılımcıların yöneticilerin davranışları ve süreçlere yönelik olumlu bir tutum içinde oldukları saptanmıştır (Kutaniş,ve Mesci, 2010).

Tekingündüz, Aydın ve Polat (2014) tarafından kamu sektöründe çalışan personelin örgötsel adalet, örgötsel güven ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmada anket yöntemi ile Siirt'te bulunan 296 kamu personeline uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgötsel adalet, örgötsel güven ve iş tatmini düzeyleri ortanın üzerinde tespit edilmiştir. Çalışmada yapılan korelasyon analizinde örgötsel adalet, örgötsel güven ve iş tatmini arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kamu personelinin iş tatmin düzeyini örgötsel güven ve örgötsel adalet birlikte açıklarken örgötsel güvenin açıklayıcı gücü daha yüksek olarak saptanmıştır. Çalışanların kamu personeli olması nedeniyle kendilerine uygulanan prosedür ve işlemlere olan güven ve iş güvencesinin olumlu etkisinin bu sonucu etkilediği açıklanmıştır.

Tan (2006) tarafından yapılan çalışmada 2004-2005 Eğitim ve öğretim yılında Elazığ İl'inde bulunan devlet okullarında çalışan 320 öğretmenin örgütsel adalete yönelik algıları ölçülmüştür. Araştırmada, örgütsel adalet ölçeği anketi kullanış ve anket yönetimi seçilmiştir.

Araştırma bulgularına göre bireyin kendisi ile ilgili olaylardaki adalet algısı, iş yerinde algıladığı adaleti büyük ölçüde etkilemektedir. Oluşturdukları adalet algısı çerçevesinde olayları değerlendiren çalışanlar, eğer adalet algıları düşük seviyede ise; örgütlerdeki uygulamalardaki adaleti de düşük seviyede algılamaktadırlar (Tan, 2006).

Öğretmenlerin ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile ilgili görüşlerinin kişilik yapısından etkilendiği ve farklılıklar gösterdiği, okulun fiziksel özellikleri ve sahip olduğu eğitim materyali ve müfettişlerin verdikleri sicil notlarına yönelik örgütsel adaletsizliğin bulunduğu saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının zayıf olduğu okul örgütünün adaletsiz bir yapının var olduğu tespit edilmiştir. Ancak, ücret ve diğer sosyal haklar açısından örgütsel adaletin yüksek olduğu bulgular arasındadır (Tan, 2006).

Kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları erkek öğretmenlerden yüksektir. Hizmet süresi az olan öğretmenlerin prosedürel adaletsizlik algılarının hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre yüksek olduğu, ücretli sınav gözetmenliklerinin aynı öğretmenlere verilmesi nedeniyle prosedürel adalet algısının ise düşük olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin, nöbet gün ve yerlerine yönelik işlemlerde adil olunduğu ancak başarılı öğretmenlerin sözlü ve yazılı olarak takdir edilmediği tespit edilmiştir (Tan, 2006).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırma verilerinin toplanması, analizi, demografik ve tanımlayıcı analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

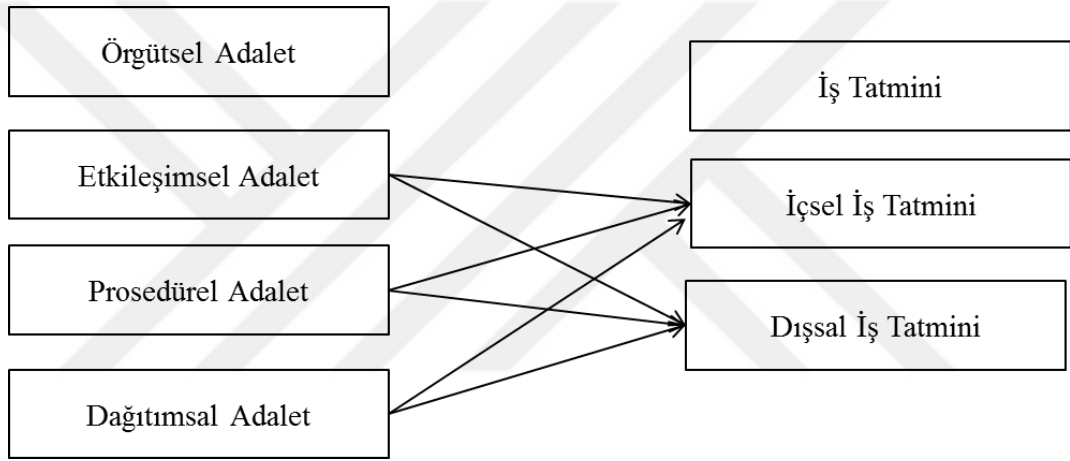
Araştırmada eğitim sektöründe görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediğinin araştırılması için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yönteminin seçilmesinde bağımsız değişken olarak tanımlanan öğretmenlerin demografik özelliklerine uygun olarak örgütsel adalet ve iş tatmini bağımlı değişkenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha fazla değişkenin arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, incelenen olguya göre belirli değişkenlerin arasında anlamlı ilişkilerin taraması yapılmaktadır. İlişkisel tarama yöntemlerinde genellikle bireylerin sahip oldukları özelliklere göre farklılıkların belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönünün bilimsel düzeyde anlamlı bir şekilde analiz edilmesi amaçlanır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 107-108).

İlişkisel tarama yöntemlerinde belli bir evreni temsil eden örneklem grubunun olay ya da olgulara yönelik olarak görüşleri alınmakta ve bu olay ya da olgulara yönelik olarak tutumları ölçülmektedir. Böylece, geçmişte var olan ve günümüzde de devam eden olay hakkında araştırmacının müdahalesi olmaksızın betimleme yapılmaya çalışılmaktadır. İlişkisel tarama yönteminde örneklem grubunun sahip olduğu özellikler kendi koşulları içinde olduğu gibi araştırmaya yansıtılır ve bağımsız değişkenleri nasıl etkilediği ve bağımsız değişkenlerin ilişkisinin düzeyinin ne olduğu hakkında araştırma yapılır (Karakaya, 2009: 59).

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada İstanbul İl'i Bakırköy İlçesinde yer alan devlet okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenlerinin birbirileri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Öğretmenlerin bireysel özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla kişisel bilgi formunda bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı ve okulda çalışma yıllarına göre örgütsel adalet algısı ve iş tatminlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Aşağıda araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1'e göre öğretmenlerin sahip oldukları bağımsız değişkenlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algılarında farklılık olup olmadığı araştırılacak ve örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediği belirlenecektir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana amacı olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H₁: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H_{2a}: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.

H_{2b}: Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.

H_{2c}: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.

H_{2d}: Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.

H_{2e}: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.

H_{2f}: Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.

3.4. Araştırmanın Alt Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezlerinin alt hipotezleri de bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H₃: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₄: Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₅: Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₆: Öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₇: Öğretmenlerin çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₈: Öğretmenlerin okulda çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3.5. Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İl'i Bakırköy İlçesi'nde MEB'e bağlı olarak görev yapan öğretmenlerin sayısı 2018 itibariyle 1.811'dir (MEB, 2018). Buna göre araştırmanın örneklemini 480 olarak tespit edilmiştir.

Belirli evren büyüklükleri için bilimsel düzeyde kabul edilebilir örneklem yeterliliği 1.800-2.000 kişilik evren için 317-320 kişilik örneklem sayısı yeterli bulunmaktadır (Altunışık vd., 2007: 127).

3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği”dir.

3.6.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu Bakırköy İlçesi'nde görev yapan öğretmenlerin “Cinsiyetiniz”, “Yaş”, “Medeni Durum”, “Eğitim Durumu”, “Çalışma Yılı” ve “Okulda Çalışma Yılı” olarak belirlenmiş demografik bilgilerine ulaşmak için düzenlenmiştir.

3.6.2. Örgütsel adalet ölçeği

Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” bireylerin üyesi oldukları kurumdaki örgütsel adalete ilişkin algılarının ölçümleri için tasarlanmıştır. Ölçek, 20 maddelik ve 3 boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar; Dağıtımsal Adalet (5 madde= 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı maddeler), Prosedürel Adalet (6 madde= 6,7,8,9,10 ve 11 numaralı maddeler) ve Etkileşimsel Adalet (9 madde= 12,13,14,15,16,17,18,19 ve 20 numaralı maddeler)

oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçektir ve ölçeğin, Türkçe'ye çevrilerek uyarlaması yapılmış ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0.960 olarak bulmuştur (Polat, 2007).

3.6.3. İş tatmini ölçeği

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi için “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Weiss vd. tarafından 1967 yılında geliştirilen ölçeğin 1996 yılında Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmin 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16. ve 20'inci ifadelerden, dışsal tatmin ise 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18.ve 19'uncu ifadeler ile analiz edilmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin, içsel doyum faktörünün yükleri 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir. Dışsal tatmin faktörünün yükleri ise 0.53 ve 0.88 arasındadır. Beşli Likert tipi olan ölçekte katılımcılar ifadelerle “Hiç Memnun Değilim” 1 puan, “Memnun Değilim” 2 puan, “Kararsızım”, 3 puan “Memnunum” 4 puan ve “Çok Memnunum” 5 puan cevaplarından birini vermektedir (Özsoy vd. 2014).

3.7. Araştırma Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması için öncelikle etik kurul onayı alınmıştır. Bu onay ile Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve gerekli izinler alındıktan sonra Bakırköy İlçesindeki İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere anketler uygulanmıştır.

Anketler uygulanmadan önce İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla İstanbul Valiliğinden onay alınmıştır. Onay alındıktan sonra okul müdürleri ile irtibata geçilmiş ve randevu alınarak anketlerin öğretmenler tarafından cevaplandırılması sağlanmıştır.

Öğretmenlere anketler hakkında bilgi verilmiş ve her bir anketin öğretmenler tarafından cevaplanması 5-7 dakika arasında sürmüştür.

Dağıtılan 500 anketten hatalı ve yanlış olanların elenmesi ile 480 ankete ulaşılmıştır.

3.8. Araştırma Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinden önce gerekli geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak kullanılan ölçeklerin faktör gruplarının araştırma için yeterli düzeye sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Faktör analizi belirlenen grupların öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri hipotez testleri ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin birbiri ile ilişkisinin ölçülmesi için ise korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

3.9. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

3.9.1. Örgütsel adalet ölçeği analizleri

Örgütsel adalet ölçeğinin araştırmada kullanılmasına izin verilmesi için faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Yapılan faktör analizinde ÖA-1 ifadesinin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik testinden geçemediği için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

	Değerler
Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,958
Bartlett Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	7150,138
Sd (Serbestlik Derecesi)	171
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

Çizelge 3.1'e göre örgütsel adalet ölçeğinin $p=0,00$ olmak üzere faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin örneklem yeterlilik katsayısı olan KMO sayısı 0,958 ile güçlü bir örneklem yeterliliğine sahiptir. Bartlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) 7150,138'dir.

Çizelge 3.2: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,495	55,234	55,234	6,124	32,234	32,234

Çizelge 3.2: (Devamı) Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

2	1,798	9,462	64,696	4,431	23,322	55,556
3	1,019	3,600	70,051	2,756	14,505	70,064
4	,684	3,600	73,651			
5	,642	3,376	77,037			
6	,524	2,760	79,798			
7	,487	2,517	82,314			
8	,460	2,420	84,735			
9	,415	2,187	86,922			
10	,350	1,843	88,765			
11	,320	1,684	90,449			
12	,293	1,540	91,989			
13	,270	1,421	98,410			
14	,255	1,342	94,752			
15	,245	1,290	96,042			
16	,226	1,189	97,231			
17	,202	1,065	98,296			
18	,185	,976	99,272			
19	,138	,728	100,00			

Çizelge 3.2'ye göre örgütsel adalet ölçeğinin 3 alt boyuttan oluştuğu ve bu boyutların açıklayıcılığının %70,06 olduğu saptanmıştır.

Çizelge 3.3: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfade No	Etkileşimsel Adalet	Prosedürel Adalet	Dağıtımsal Adalet
ÖA-13		,839	
ÖA-12		,832	
ÖA-15		,807	
ÖA-16		,777	

Çizelge 3.3: (Devamı) Örgütsel Adalet Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

ÖA-14	,773		
ÖA-19	,715		
ÖA-18	,707		
ÖA-20	,699		
ÖA-17	,658		
ÖA-7		,770	
ÖA-8		,759	
ÖA-9		,734	
ÖA-10		,705	
ÖA-6		,660	
ÖA-11		,597	
ÖA-3			,820
ÖA-4			,750
ÖA-2			,740
ÖA-5			,667

Çizelge 3.3'e göre örgütsel adalet ölçeğinin faktör yükleri ile 3 alt boyuttan saptanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin boyutları olan etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet boyutlarının güvenirlik testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.4: Etkileşimsel Adalet Güvenirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
ÖA-12	28,89	45,936	,826	,949
ÖA-13	28,91	45,793	,821	,950
ÖA-14	29,00	45,169	,810	,950
ÖA-15	28,95	45,194	,845	,948
ÖA-16	29,00	45,420	,839	,949
ÖA-17	29,25	46,050	,775	,952

Çizelge 3.4: (Devamı) Etkileşimsel Adalet Güvenilirlik Analizi

ÖA-18	29,17	45,653	,818	,950
ÖA-19	29,10	45,887	,825	,949
ÖA-20	29,11	45,855	,799	,951

Çizelge 3.4'e göre etkileşimsel adalet boyutu 9 ifadeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise (a)=,955'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı etkileşimsel adalet boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Çizelge 3.5: Prosedürel Adalet Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
ÖA-6	16,67	18,269	,727	,890
ÖA-7	16,90	17,547	,770	,884
ÖA-8	16,78	17,997	,788	,881
ÖA-9	16,54	18,187	,773	,883
ÖA-10	16,65	18,322	,748	,887
ÖA-11	16,71	19,028	,631	,904

Çizelge 3.5'e göre prosedürel adalet boyutu 6 ifadeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise (a)=,905'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı prosedürel adalet boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Çizelge 3.6: Dağıtımsal Adalet Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
ÖA-2	9,63	6,543	,525	,775
ÖA-3	8,85	6,274	,646	,707
ÖA-4	8,84	6,864	,627	,720
ÖA-5	8,72	6,934	,593	,736

Çizelge 3.6'ya göre dağıtımsal adalet boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise (a)=,787'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Çizelge 3.7: Etkileşimsel Adalet Boyutu İfadeleri

Faktörün Adı	Soru No	Açıklama	Madde Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Etkileşimsel Adalet	ÖA-12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	,949	%32,23	,955
	ÖA-13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler	,950		
	ÖA-14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,950		
	ÖA-15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir	,948		
	ÖA-16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,949		
	ÖA-17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	,952		
	ÖA-18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,950		
	ÖA-19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	,949		
	ÖA-20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,951		

Çizelge 3.7'ye göre Faktör 1 Etkileşimsel Adalet boyutunun ifadeleri anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır. Faktörün açıklayıcılığı %32,23 ve güvenilirlik katsayısı ise ,955 olarak saptanmıştır.

Çizelge 3.8: Prosedürel Adalet Boyutu İfadeleri

Faktörün Adı	Soru No	Açıklama	Madde Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Prosedürel Adalet	ÖA-6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır.	,890	%23,32	,905
	ÖA-7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,884		
	ÖA-8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,881		
	ÖA-9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	,883		
	ÖA-10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	,887		
	ÖA-11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	,904		

Çizelge 3.8'e göre Faktör 2 Prosedürel Adalet boyutunun ifadeleri anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır. Faktörün açıklayıcılığı %23,32 ve güvenilirlik katsayısı ise ,905 olarak saptanmıştır.

Çizelge 3.9: Dağıtımsal Adalet Boyutu İfadeleri

Faktörün Adı	Soru No	Açıklama	Madde Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Faktör 3 Dağıtımsal Adalet	ÖA-2	Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	,775	%14,50	,787
	ÖA-3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,707		
	ÖA-4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,720		
	ÖA-5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,736		

Çizelge 3.9'a göre Faktör 3 Dağıtımsal Adalet boyutunun ifadeleri anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır. Faktörün açıklayıcılığı %14,50 ve güvenilirlik katsayısı ise ,787 olarak saptanmıştır.

3.9.2. İş tatmini ölçeği analizleri

İş tatmini ölçeğinin araştırmada kullanılmasına izin verilmesi için faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde İT-4, İT-7 İT-8, İT-9, İT-10, İT-11, İT-13, İT-14, İT-15, İT-16, İT-17 ve İT-20 numaralı ifadelerin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik testinden geçemediği için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.10: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,828
Bartlett Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	1429,693
Sd (Serbestlik Derecesi)	28
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

Çizelge 3.10'a göre iş tatmini ölçeğinin $p=0,000$ olmak üzere faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Ölçeğinin örneklem yeterlilik katsayısı olan KMO sayısı 0,828'dir Barlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) 1429,693'dür.

Çizelge 3.11: İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,686	46,178	46,078	2,958	37,352	37,352
2	1,336	16,705	62,783	2,034	25,431	62,783
3	,691	8,635	71,418			
4	,594	7,425	78,843			
5	,537	6,712	85,555			
6	,491	6,132	91,686			
7	,456	5,820	97,506			
8	,200	2,494	100,00			

Çizelge 3.11'e göre iş tatmini ölçeğinin 2 alt boyuttan oluştuğu ve bu boyutların açıklayıcılığının %62,78 olduğu saptanmıştır.

Çizelge 3.12: İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfade No	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
İT-5	,885	
İT-6	,867	
İT-19	,732	
İT-18	,641	
İT-12	,635	
İT-1		,820
İT-2		,779
İT-3		,736

Çizelge 3.12'ye göre iş tatmini ölçeğinin faktör yükleri ve 2 alt boyuttan oluştuğu saptanmıştır.

İş tatmin ölçeğinin boyutları olan dışsal tatmin ve içsel tatmin boyutlarının güvenilirlik testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.13: Dışsal Tatmin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
İT-5	14,66	7,851	,763	,768
İT-6	14,68	7,990	,724	,779
İT-19	14,79	8,250	,616	,811
İT-18	14,55	8,778	,538	,831
İT-12	14,63	8,139	,563	,824

Çizelge 3.13'e göre dışsal tatmin boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = ,837$ 'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı prosedürel adalet boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Çizelge 3.14: İçsel Tatmin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
İT-1	7,55	2,290	,550	,631
İT-2	7,50	2,363	,560	,619
İT-3	7,43	2,383	,526	,659

Çizelge 3.14'e göre içsel tatmin boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise (a)=,724'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı prosedürel adalet boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Çizelge 3.15: Dışsal Tatmin Boyutu İfadeleri

Faktörün Adı	Soru No	Açıklama	Madde Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Dışsal Tatmin	İT-5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,768		
	İT-6	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	,779		
	İT-19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	,811	%37,35	,837
	İT-18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	,831		
	İT-12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	,824		

Çizelge 3.15'e göre Faktör 1 Dışsal Tatmin boyutunun ifadeleri anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır. Faktörün açıklayıcılığı %37,25 ve güvenilirlik katsayısı ise ,837 olarak saptanmıştır.

Çizelge 3.16: İçsel Tatmin Boyutu İfadeleri

Faktörün Adı	Soru No	Açıklama	Madde Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 İçsel Tatmin	İT-1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,768		
	İT-2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,779	%25,43	,724
	İT-3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,824		

Çizelge 3.16'ya göre Faktör 2 İçsel Tatmin boyutunun ifadeleri anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır. Faktörün açıklayıcılığı %25,43 ve güvenilirlik katsayısı ise ,724 olarak saptanmıştır.

3.9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımı

Araştırma verilerinin hipotez analizlerinde hangi analiz türünün kullanılabileceğinin tespiti için faktör gruplarına normallik testi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular aşağıdaki Çizelge 17'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.17: Ölçeklerin Alt Boyutların Normallik Testi

Boyutlar	Ort.	S.S.	Sd.	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etkileşimsel Adalet	3,63	,842	480	-,397	-,320
Prosedürel Adalet	2,78	,727	480	-,183	-,236
Dağıtımsal Adalet	3,00	,830	480	-,057	-,182
Dışsal Tatmin	3,65	,709	480	-,357	,105
İçsel Tatmin	3,74	,504	480	-,582	,889

Çizelge 3.17'e göre örgütsel adalet ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarının dağılımı $p<0,05$ olmak üzere araştırmada kullanılan verilen normal dağılmadığı saptanmıştır. Normallik testlerinin yapılması ile ilgili kurala uygun olarak hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre araştırmada parametrik analizlerin kullanılabileceği saptanmıştır. Araştırmada ikili gruplar için Bağımsız Gruplar t-Testi ve çoklu gruplar için ise Tek Yönlü Varyans analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçek alt boyutların birbiri ile ilişkisinin tespit edilmesi açısından Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.



4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: Öğretmenlerin Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	259	54,0
Erkek	221	46,0
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.1'e göre öğretmenlerin % 51,0'ı (n=259) kadın ve %46,0'ı (n=221) erkektir. Ankete katılan kadın ve erkek katılımcıların dengeli dağıldığı görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin dengeli dağıldığı söylenebilir.

Çizelge 4.2: Öğretmenlerin Yaş Durumu

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
22-28 Yaş Arası	33	6,9
29-35 Yaş Arası	105	21,9
36-45 Yaş Arası	169	35,2
46-55 Yaş Arası	104	21,7
56 Yaş ve Üstü	69	14,3
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.2'ye göre öğretmenler %6,9'u (n=33) 22-28 yaş arası, %21,9'u (n=105) 29-35 yaş arası, %35,2'si (n=169) 36-45 yaş arası, %21,7'si (n=104) 46-55 yaş arası ve %14,3'ü (n=69) 56 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin orta yaş ve üzeri olmasının

nedeni Bakırköy İlçesinde öğretmenlik yapabilmek için yüksek sicil puanı gerekmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yaşlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.3: Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	362	75,5
Bekar	118	24,5
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.3'e göre öğretmenlerin %75,5'i (n=362) evli %24,5'i (n=118) bekindir. Öğretmenlerin yaş ortalamasının yüksek olması nedeniyle evli öğretmenlerin oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Durumu

Eğitim Durum	Frekans	Yüzde (%)
Yüksekokul	52	10,8
Lisans	338	70,4
Lisansüstü	90	18,8
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.4'e göre öğretmenlerin %10,8'i (n=52) yüksekokul mezunu, %70,4'ü (338) lisans mezunu ve %18,8'i ise yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerden yüksek okul mezunlarının düşük düzeyde olduğu ancak lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin sayısının da yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.5: Öğretmenlerin Çalışma Yılı

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	30	6,2
6-10 Yıl	70	14,6
11-15 Yıl	94	19,6
16-20 Yıl	112	23,3

Çizelge 4.5: (Devamı) Öğretmenlerin Çalışma Yılı

21 Yıl ve Üzeri	174	35,3
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.5'e göre öğretmenlerin %6,2'si (n=30) 1-5 yıl, %14,6'sı (n=70) 6-10 yıl, %19,6'sı (n=94) 11-15 yıl, %23,3'ü (n=112) 16-20 yıl ve %35,3'ü (n=174) 21 yıl ve üzerinde öğretmenlik mesleğini yerine getirmektedir. Öğretmenlerin yaş düzeylerinin yüksek olması meslekte geçirdikleri yıl düzeyinin de yükselmesini sağlamıştır.

Çizelge 4.6: Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı

Okulda Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	239	49,8
6-10 Yıl	136	28,3
11-15 Yıl	66	13,8
16-20 Yıl	39	8,1
Toplam	480	100,0

Çizelge 4.6'ya göre öğretmenlerin %49,8'i (n=239) 1-5 yıl, %28,3'ü (n=136) 6-10 yıl, %13,8'i (n=66) 11-15 yıl ve %8,1'i ise 16-20 yıl arasında aynı okulda görev yapmaktadır. MEB'de dönemsel olarak rotasyon sisteminin uygulanması nedeniyle 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapanların düzeyi yüksektir.

4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerinin Betimsel Analizine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerindeki ifadeler verdikleri cevapların frekansları, ortalaması ve standart sapması aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.7: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma programım adildir	Fi %	19 4,0	72 15,0	79 16,5	204 42,5	106 22,1	3,64	1,101
Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	Fi %	132 27,5	149 31,0	103 21,5	75 15,6	21 4,4	2,38	1,168
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	Fi %	43 9,0	96 20,0	113 23,5	196 40,8	32 6,7	3,16	1,100
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	Fi %	24 5,0	101 21,0	147 30,6	185 38,5	23 4,8	3,17	,980
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	Fi %	18 3,8	98 20,4	124 25,8	204 42,5	36 7,5	3,30	,997
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır.	Fi %	19 4,0	86 17,9	123 25,6	196 40,8	56 11,7	3,38	1,033
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	Fi %	31 6,5	113 23,5	136 28,3	153 31,9	47 9,8	3,15	1,088
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	Fi %	19 4,0	90 18,8	152 33,8	150 33,3	49 10,2	3,27	1,008
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	Fi %	14 2,9	70 14,6	117 24,4	213 44,4	56 13,8	3,51	,997
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	Fi %	13 2,7	89 18,5	130 27,1	192 40,0	56 11,7	3,39	1,004
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	Fi %	22 4,6	87 18,1	125 26,0	199 41,5	47 9,8	3,34	1,029
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	Fi %	7 1,5	50 10,4	87 18,1	232 48,3	104 21,7	3,78	,946
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler	Fi %	7 1,5	55 11,5	86 17,9	227 47,3	105 21,9	3,77	,967
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	Fi %	11 2,3	59 14,4	86 17,9	214 44,6	100 20,8	3,67	1,031
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir	Fi %	10 2,1	55 11,5	97 20,2	215 44,8	103 21,5	3,72	,993
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	Fi %	6 1,3	69 14,4	93 19,4	222 46,3	90 18,8	3,67	,980
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	Fi %	10 2,1	87 18,1	133 27,7	190 39,6	50 12,5	3,42	,992
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	Fi %	7 1,5	87 18,1	107 22,3	216 45,0	53 13,1	3,50	,982
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	Fi %	8 1,7	55 13,5	122 25,4	215 44,8	70 14,6	3,57	,954
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	Fi %	10 2,1	56 13,8	124 25,8	203 42,3	77 16,0	3,56	,984

Çizelge 4.7'e göre en yüksek ortalamaya sahip olan ifadelerin puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda gösterilmektedir.

- Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.” İfadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,78 ve standart sapması ise ,976’dır. Bu ifadeye öğretmenlerin %1,5’u (n=7) kesinlikle katılmıyorum,

%10,4'ü (n=50) katılmıyorum, %18,1'i (n=87) kararsızım, %48,3'ü (n=232) katılıyorum ve %21,7'si ise (n=104) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Etkileşimsel adalet boyutu olan çalışanların birbirlerine nazik ve ilgili davranışları okullarda öğretmenlerin ve idarecilerin belli bir formasyon içinde birbirlerine davrandıkların göstermektedir. Bu davranış biçiminin istenilen düzeyde olması, hem eğitim ve öğretim alanında çalışan öğretmenlerin insana odaklı yaklaşımını hem de kamu yönetimi içindeki belli bir disiplin içinde davranılması ile açıklanabilir.

- En yüksek ikinci ortalamaaya sahip ifade “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,77 ve standart sapması ise ,967'dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %1,5'u (n=7) kesinlikle katılmıyorum, %11,5'i (n=55) katılmıyorum, %17,9'u (n=86) kararsızım, %47,3'ü (n=227) katılıyorum ve %21,9'u ise (n=105) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Saygılı davranış bir önceki ifade de olduğu gibi etkileşimsel adaleti temsil etmektedir. Öğretmenlerin etkileşimsel adaletle ilişkin algıları ortanın üzerindedir.
- En yüksek üçüncü ortalamaaya sahip ifade ise “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir” ifadesidir. Bu ifadenin ağırlıklı ortalaması 3,72 ve standart sapması ise ,993'dür. Bu ifadeye öğretmenlerin %2,1'i (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %11,5'i (n=55) katılmıyorum, %20,2'si (n=97) kararsızım, %44,5'i (n=215) katılıyorum ve %21,5'i ise (n=103) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlerin okul örgütleri içinde etkileşimsel adaletle ilişki algılarının yüksek olduğu ve en yüksek ortalamaaya sahip üç ifadenin de etkileşimsel adaletle yönelik olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik en düşük ortalamaayı alan ifadeler aşağıda gösterilmektedir.

- En düşük ortalamaaya sahip ifade “Ücretimin adil olduğuna inanıyorum” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 2,38 ve standart sapması ise 1,168. Bu ifadeye öğretmenlerin %27,5'i (n=132) kesinlikle katılmıyorum, %31,0'ı (n=149) katılmıyorum, %21,5'i (n=103) kararsızım, %15,6'sı (n=75) katılıyorum ve %4,4'ü (n=21) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Ankete katılan öğretmenlerin ücretlerinin adaletsiz dağıtıldığına yönelik

görüşleri, genel olarak eğitim sektöründe çalışan devlet memurlarının ücretlerini düşük olarak değerlendirmesi olarak anlaşılabilir. Kamu yönetimine göre öğretmenlik mesleğine başlangıç maaşları ve ileri kademelerde alınan maaşların kanunla belirlenmesi eğitim ve öğretimde düşük maaşın verildiğine yönelik algının güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ifadenin standart sapmasının yüksek olması ifadeye verilen cevapların belli bir cevap grubunda toplanmadığını göstermektedir.

- Örgütsel adalet ölçeğindeki en düşük ortalamaya sahip ikinci ifade ise “İş yükümün adil olduğu kanısındayım” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,16 ve standart sapması 1,100’dür. Bu ifadeye öğretmenlerin %9,0’ı (n=43) kesinlikle katılmıyorum, %20,00’i (n=96) katılmıyorum, %23,5’i (n=113) kararsızım, %40,8’i (n=196) katılıyorum ve %6,7’si (n=32) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlerin iş yükü olarak kendilerine verilen eğitim ve öğretim programının adil olmadığına yönelik görüşleri ortanın üstünde olmasına karşılık en düşük ikinci ifade olmuştur.
- Örgütsel adalet ölçeğinin üçüncü en düşük ortalamaya sahip ifadesi ise “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,17 ve standart sapması ise ,980’dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %5,0’ı (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %21,0’ı (n=101) katılmıyorum, %30,6’sı (n=147) kararsızım, %38,5’i (n=185) katılıyorum ve %4,82’i (n=23) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlerin mesleki olarak kazanımlarını algılaması ortanın üzerindedir.

Çizelge 4.8: İş Tatmini Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	Ortalama	Standart Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	Fi %	9 1,9	50 10,4	91 19,0	259 54,0	71 14,8	3,69	,912
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	Fi %	8 1,7	38 7,9	102 21,3	257 53,5	75 15,6	3,74	,876
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	8 1,7	38 7,9	84 17,5	257 53,5	93 19,4	3,81	,895
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	Fi %	12 2,5	42 8,8	72 15,0	245 51,0	109 22,7	3,83	,961
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	Fi %	7 1,5	48 10,0	121 25,2	227 47,3	77 15,0	3,65	,913
Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	Fi %	6 1,3	57 11,9	108 22,5	236 49,2	73 15,2	3,65	,919
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	7 1,5	33 5,9	84 17,5	260 54,2	96 20,0	3,84	,871
Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	Fi %	2 0,4	10 2,1	31 5,5	252 52,5	185 38,5	4,27	,708
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	Fi %	0 0,0	20 4,2	58 12,1	229 47,7	173 36,0	4,15	,790
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	Fi %	2 0,4	25 5,2	103 21,5	253 52,7	97 20,2	3,87	,804
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	3 0,5	25 5,2	70 14,5	268 55,8	114 23,8	3,97	,805
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	Fi %	2 0,4	43 9,0	115 24,2	258 53,8	61 12,7	3,69	,820
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	Fi %	104 21,7	145 30,2	100 20,8	107 22,3	24 5,2	2,59	1,194
İş içinde terfi olanağımın olması açısından	Fi %	45 9,4	109 22,7	155 32,3	141 29,4	30 6,3	3,00	1,072
Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	Fi %	13 2,7	65 13,8	120 25,0	230 47,9	51 10,5	3,50	,950
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	Fi %	4 0,5	49 10,2	92 19,2	258 53,8	77 16,3	3,74	,877
Çalışma şartları açısından	Fi %	5 1,3	60 12,5	105 21,9	248 51,7	61 12,7	3,52	,903
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	Fi %	9 1,9	42 8,8	91 19,0	242 50,4	95 20,0	3,78	,928
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	Fi %	13 2,7	62 12,9	127 26,5	210 43,5	68 14,2	3,54	,977
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	Fi %	10 2,1	27 5,5	82 17,1	255 53,1	105 22,1	3,88	,889

Çizelge 4.8’e göre iş tatmini ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip üç ifade aşağıda gösterilmektedir.

- Öğretmenlerin iş tatmini ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade “Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 4,27 ve standart sapması ,708’dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %0,4’ü (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %2,1’i (n=10) katılmıyorum, %5,5’i (n=31) kararsızım,

%52,5'i (n=252) katılıyorum ve %38,5'i (n=185) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlerin devlet memuru olması ve iş güvenliği açısından kendilerini rahat hissetmeleri Türk kamu yönetiminin kurulduğu esaslar ile açıklanabilir. Öğretmenlik mesleği yapanların emekliliğine kadar iş güvenliği olduğu bilinmektedir.

- İş tatmini ölçeğinde ikinci en yüksek ifade “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 4,15 ve standart sapması ise ,790'dır. Bu ifadeye öğretmenlerin %0,0'ı (n=0) kesinlikle katılmıyorum, %4,2'si (n=20) katılmıyorum, %12,1'i (n=58) kararsızım, %47,7'si (n=229) katılıyorum ve %36,0'ı (n=173) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenliğin içsel tatmin açısından en önemli özelliği olan bireyin kendisini gerçekleştirme ve diğer insanlar için faydalı olma özelliği öğretmenlerin bu ifadeye yüksek puan vermelerine neden olmuştur. Öğretmenlik mesleğinin karakteristik özelliği olan topluma yararlı olma ve bireylerin beklendi davranışlara sahip olmasını sağlamasına yönelik eğitim ve öğretim faaliyetleri öğretmenlerin yüksek düzeyde iş tatmini oluşturmalarına neden olmaktadır.
- İş tatmini ölçeğinin üçüncü en yüksek ortalamaya sahip ifadesi “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,97 ve standart sapması ise ,805'dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %0,5'i (n=3) kesinlikle katılmıyorum, %5,2'si (n=25) katılmıyorum, %14,5'i (n=70) kararsızım, %55,8'i (n=268) katılıyorum ve %23,8'i (n=114) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlik mesleğinin içsel tatmin açısından bireylerin memnuniyetini sağladığı görülmektedir. Ücret ve diğer kazanımlar açısından değerlendirildiğinde bazı olumsuzlukları olsa da öğretmenlerin toplumsal düzeyde yararlı olma ve kendi yeteneklerini kullanabilme açısından iş tatmin düzeyleri yüksektir.

Çizelge 4.8'e göre iş tatmini ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip üç ifade aşağıda gösterilmektedir.

- İş tatmini ölçeğinin en düşük ortalamaya sahip ifadesi “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 2,59 ve standart sapması ise 1,194'tür. Bu ifadeye öğretmenlerin %21,7'si (n=104) kesinlikle katılmıyorum, %30,2'si (n=145) katılmıyorum, %20,8'i (n=100)

kararsızım, %22,3'ü (n=107) katılıyorum ve %5,2'si (n=24) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Ankete katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinde en düşük ortalamayı verdikleri cevaplar ile iş tatmini ölçeğindeki cevapları uyum içindedir. Öğretmenlerin dışsal tatmini oluşturan ücret ve diğer maddi kazanımları yetersiz bulması iş tatminlerinin orta düzeyde oluşmasına neden olmuştur.

- İş tatmini ölçeğinin en düşük ikinci ifadesi “İş içinde terfi olanağımın olması açısından” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,00 ve standart sapması ise 1,072'dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %9,4'ü (n=45) kesinlikle katılmıyorum, %22,7'si (n=109) katılmıyorum, %32,3'ü (n=155) kararsızım, %29,4'ü (n=141) katılıyorum ve %6,3'ü ise (n=30) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Öğretmenlerin MEB içindeki yükselme ve terfi olanağı koşullarının sürekli değişmesi ve liyakat sisteminin işletilememesi nedeniyle ortanın üzerinde oluşmasına karşılık iş tatmin düzeyi diğer ifadelerden farklılık göstermektedir.
- İş tatmini ölçeğinin üçüncü en düşük ortalamaya sahip ifadesi “Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,50 ve standart sapması ise ,950'dir. Bu ifadeye öğretmenlerin %2,7'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %13,8'i (n=65) katılmıyorum, %25,03'ü (n=120) kararsızım, %47,9'u (n=230) katılıyorum ve %10,5'i ise (n=51) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır. Türk kamu yönetiminin merkeziyetçi yapısının olması öğretmenlerin hem idari açısından hem de eğitim ve öğretim açısından merkezden alınan kararlara uymasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, öğretmenler karar alma süreçlerinde çoğunlukla kararın uygulayıcısı olarak düşünülmektedir. Bu ifadeye yönelik iş tatmin düzeyinin ortanın üstü olmasına karşılık diğer ifadeler ele alındığında düşük kaldığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.9: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerindeki Boyutların Betimsel Analizine Yönelik Bulgular

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Genel Örgütsel Adalet	3,41	,733
Etkileşimsel Adalet	3,53	,842
Prosedürel Adalet	2,78	,727

Çizelge 4.9: (Devamı) Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerindeki Boyutların Betimsel Analizine Yönelik Bulgular

Dağıtımsal Adalet	3,00	,830
Genel İş Tatmini	3,69	,557
Dışsal Tatmin	3,56	,709
İçsel Tatmin	3,74	,717

Çizelge 4.9'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının ortalaması 3,41 ve standart sapması ,733'tür. Örgütsel adalet ölçeğindeki üç alt boyuttan en yüksek ortalamaya sahip olan boyut 3,53 ortalama ve standart sapma ile etkileşimsel adalettir. Daha sonra 3,00 ortalama ve standart sapma ile dağıtımsal adalet ve 2,78 ile prosedürel adalet boyutu gelmektedir.

Öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ortalama puanı 3,69 ve standart sapması ,557'dir. İçsel tatmin ortalaması 3,74 ve standart sapması ,717 ikinci olarak da dışsal tatmin 3,56 ve standart sapması ise ,709 olarak saptanmıştır.

Ölçeklerde prosedürel adalet boyutu orta düzeyde iken diğer adalet boyutlarının ortanın üzerinde ve yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kamu yönetimi sistemi içindeki MEB'de görev yapmaları nedeniyle karar alma süreçleri ve alınan kararların işlemsel olarak öğretmenlere iletilmesine yönelik algı düzeyinin diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Bağımsız Gruplar t-Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.10: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Etkileşimsel Adalet	Kadın	259	3,68	,814	478	1,630	,104
	Erkek	221	3,56	,871			
Prosedürel Adalet	Kadın	259	2,79	,701	478	,219	,826
	Erkek	221	2,77	,757			
Dağıtımsal Adalet	Kadın	259	3,04	,805	478	1,206	,228
	Erkek	221	2,95	,858			
Dışsal Tatmin	Kadın	259	3,72	,669	478	1,948	,052
	Erkek	221	3,59	,749			
İçsel Tatmin	Kadın	259	3,78	,658	478	1,317	,188
	Erkek	221	3,69	,781			

Çizelge 4.10'a göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,005$).

4.4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.11: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Etkileşimsel Adalet	22-28 Yaş Arası	33	3,34	,901	475	4,135	,003
	29-35 Yaş Arası	105	3,42	,877			
	36-45 Yaş Arası	169	3,66	,833			
	46-55 Yaş Arası	104	3,77	,809			

Çizelge 4.11 (Devamı) Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

	56 yaş ve üzeri	69	3,78	,748			
	Toplam	480	3,63	,842			
	22-28 Yaş Arası	33	2,62	,724			
	29-35 Yaş Arası	105	2,59	,669			
Prosedürel	36-45 Yaş Arası	169	2,77	,757	4		
Adalet	46-55 Yaş Arası	104	2,97	,587	475	4,502	,001
	56 yaş ve üzeri	69	2,89	,721			
	Toplam	480	2,78	,727			
	22-28 Yaş Arası	33	2,84	,717			
	29-35 Yaş Arası	105	2,85	,835			
Dağıtımsal	36-45 Yaş Arası	169	3,10	,823	4		
Adalet	46-55 Yaş Arası	104	3,10	,851	475	2,490	,043
	56 yaş ve üzeri	69	2,90	,823			
	Toplam	480	3,00	,830			
	22-28 Yaş Arası	33	3,43	,800			
	29-35 Yaş Arası	105	3,37	,720			
Dışsal	36-45 Yaş Arası	169	3,71	,706	4		
Tatmin	46-55 Yaş Arası	104	3,83	,509	475	8,492	,000
	56 yaş ve üzeri	69	3,84	,651			
	Toplam	480	3,65	,709			
	22-28 Yaş Arası	33	3,30	,855			
	29-35 Yaş Arası	105	3,60	,716			
İçsel Tatmin	36-45 Yaş Arası	169	3,75	,680	4		
	56 yaş ve üzeri	69	3,99	,523	475	7,180	,000
	Toplam	480	3,74	,717			

Çizelge 4.11'e göre öğretmenlerin yaş değişkenine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşları ile etkileşimsel adalet algıları ($F_{(4-475)} = 4,135$, $p=,003 < 0,05$), prosedürel adalet algıları ($F_{(4-475)} = 4,502$, $p=,001 < 0,05$), dağıtımsal adalet ($F_{(4-475)} = 4,135$, $p=,043 < 0,05$), dışsal tatmin

($F_{(4-475)} = 8,492$, $p=,000 <0,05$) ve içsel tatmin ($F_{(4-475)} = 7,180$, $p=,000 <0,05$), olmak üzere anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Her bir alt boyut için farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey ve Scheffe testleri yapılarak elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tukey ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre etkileşimsel adalet boyutunda 29-35 yaş arası öğretmenlerin puan ortalaması (Ort.=3,42; SS.=,877) 46-55 yaş arası (Ort.=3,77; SS.=,809) ve 56 yaş ve üstü (Ort.=3,78; SS.=,748) öğretmenlerin puan ortalamasından düşüktür.

29-35 yaş arası öğretmenlerin prosedürel adalet puan ortalaması (Ort.=2,59; SS.=,669) 46-55 yaş arası (Ort.=2,97; SS.=,587) ve 56 yaş ve üstü (Ort.=2,89; SS.=,721) öğretmenlerden düşüktür.

22-28 yaş arası öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı puan ortalaması (Ort.=2,84; SS.=,717) 46-55 yaş arası (Ort.=3,10; SS.=,851) ve 56 yaş ve üstü (Ort.=2,90; SS.=,823) puan ortalamasından düşüktür.

29-35 yaş arası öğretmenlerin dağıtımsal algı puan ortalaması (Ort.=2,85; SS.=,835) 36-45 yaş arası (Ort.=3,10; SS.=,823), 46-55 yaş arası (Ort.=3,10; SS.=,851) ve 56 yaş ve üstü (Ort.=2,90; SS.=,823) puan ortalamasından düşüktür.

22-28 yaş arası öğretmenlerin dışsal tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,43; SS.=,800) 46-55 yaş arası (Ort.=3,83; SS.=,509) ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerin (Ort.=3,65; SS.=,651) puan ortalamasından düşüktür.

29-35 yaş arası öğretmenlerin dışsal tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,37; SS.=,780) 36-45 yaş arası (Ort.=3,71; SS.=,706), 46-55 yaş arası (Ort.=3,83; SS.=,509) ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerin (Ort.=3,65; SS.=,651) puan ortalamasından düşüktür.

22-28 yaş arası öğretmenlerin içsel tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,30; SS.=,855), 36-45 yaş arası (Ort.=3,75; SS.=,680), 46-55 yaş arası (Ort.=3,85; SS.=,708) ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerin içsel tatmin algısı puan ortalamasından (Ort.=3,99; SS.=,923) düşüktür.

4.5. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Bağımsız Gruplar t-Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.12: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Etkileşimsel Adalet	Evli	362	3,56	,829	478	1,757	,079
	Bekar	118	3,51	,874			
Prosedürel Adalet	Evli	362	2,81	,724	478	1,584	,114
	Bekar	118	2,59	,729			
Dağıtımsal Adalet	Evli	362	3,06	,827	478	2,680	,008
	Bekar	118	2,82	,820			
Dışsal Tatmin	Evli	362	3,72	,685	478	3,183	,002
	Bekar	118	3,48	,751			
İçsel Tatmin	Evli	362	3,83	,685	478	5,008	,000
	Bekar	118	3,46	,743			

Çizelge 4.12'ye göre öğretmenlerin medeni durum değişkenine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin medeni durumları dağıtımsal adalet ($t_{(478)} = 2,680$, $p = ,008 < 0,05$), dışsal tatmin ($t_{(478)} = 3,183$, $p = ,002 < 0,05$), ve içsel tatminleri ($t_{(478)} = 5,008$, $p = ,000 < 0,05$), arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Evli öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı puan ortalaması (Ort.=3,06; SS.=,827), bekar öğretmenlerin puan ortalamasından (Ort.=2,82; SS.=,820), yüksektir.

Evli öğretmenlerin dışsal tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,72; SS.=,685), bekar öğretmenlerin puan ortalamasından (Ort.=3,48; SS.=,751) yüksektir.

Evli öğretmenlerin içsel tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,83; SS.=,685) bekar öğretmenlerin puan ortalamasından (Ort.=3,46; SS.=,743) yüksektir.

4.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.13: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Etkileşimsel Adalet	Yüksekokul	52	3,62	,775			
	Lisans	338	3,62	,866	2	,083	,920
	Lisansüstü	90	3,66	,792	477		
	Toplam	480	3,65	,842			
Prosedürel Adalet	Yüksekokul	52	2,73	,688			
	Lisans	338	2,78	,730	2	,166	,547
	Lisansüstü	90	2,80	,742	477		
	Toplam	480	2,75	,727			
Dağıtımsal Adalet	Yüksekokul	52	2,82	,786			
	Lisans	338	3,04	,839	2	1,728	,179
	Lisansüstü	90	2,95	,814	477		
	Toplam	480	3,03	,830			
Dışsal Tatmin	Yüksekokul	52	3,67	,655			
	Lisans	338	3,68	,700	2	,499	,373
	Lisansüstü	90	3,61	,723	477		
	Toplam	480	3,65	,709			
İçsel Tatmin	Yüksekokul	52	3,60	,858			
	Lisans	338	3,80	,686	2	1,873	,026
	Lisansüstü	90	3,61	,723	477		
	Toplam	480	3,74	,717			

Çizelge 4.13'e göre öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İçsel tatmin boyutunda ($F_{(2-477)}=1,873$,

$p=,026<0,05$) olmasına karşılık grup varyanslarının eşit olmaması $p=,020<0,05$ nedeniyle Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanamamıştır.

4.7. Öğretmenlerin Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin çalışma yılı değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.14: Öğretmenlerin Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	30	3,49	,818			
	6-10 Yıl	70	3,33	,969			
	11-15 Yıl	94	3,53	,774	4	4,118	,003
	16-20 Yıl	112	3,76	,822	475		
	21 Yıl ve Üstü	174	3,75	,809			
	Toplam	480	3,53	,842			
Prosedürel Adalet	1-5 Yıl	30	2,54	,755			
	6-10 Yıl	70	2,53	,689			
	11-15 Yıl	94	2,57	,651	4	4,826	,001
	16-20 Yıl	112	2,92	,722	475		
	21 Yıl ve Üstü	174	2,92	,722			
	Toplam	480	2,78	,727			
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	30	2,96	,700			
	6-10 Yıl	70	2,78	,797			
	11-15 Yıl	94	3,05	,845	4	1,657	,152
	16-20 Yıl	112	3,09	,835	475		
	21 Yıl ve Üstü	174	3,01	,846			
	Toplam	480	3,00	,833			
Dışsal Tatmin	1-5 Yıl	30	3,54	,703			
	6-10 Yıl	70	3,40	,817			
	11-15 Yıl	94	3,48	,711	4	7,724	,000
	16-20 Yıl	112	3,73	,625	475		
	21 Yıl ve Üstü	174	3,84	,651			
	Toplam	480	3,54	,703			

Çizelge 4.14:(Devamı) Öğretmenlerin Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

	Toplam	480	3,56	,702			
	1-5 Yıl	30	3,57	,787			
	6-10 Yıl	70	3,53	,774			
İçsel	11-15 Yıl	94	3,71	,685	4		
Tatmin	16-20 Yıl	112	3,76	,660	475	3,282	,011
	21 Yıl ve Üstü	174	3,86	,715			
	Toplam	480	3,74	,717			

Çizelge 4.14'e göre öğretmenlerin çalışma yılı durumu değişkenine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre etkileşimsel adalet ($F_{(4-475)}=1,873$, $p=,026<0,05$), prosedürel adalet ($F_{(4-475)}=4,826$, $p=,001<0,05$), dışsal tatmin ($F_{(4-475)}=7,724$, $p=,000<0,05$) ve içsel tatmin ($F_{(4-475)}=3,282$, $p=,011<0,05$), algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Her bir alt boyut için farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey ve Scheffe testleri yapılarak elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tukey ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre etkileşimsel adalet boyutunda 6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı puan ortalaması (Ort.=3,49; SS.=,818) 16-20 yıl (Ort.=3,76; SS.=,822) ve 21 yıl ve üstü (Ort.=3,75; SS.=,829) çalışma hayatı olan öğretmenlerden düşüktür.

6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin prosedürel adalet algısı puan ortalaması (Ort.=2,53; SS.=,689) 16-20 yıl (Ort.=2,57; SS.=,651) ve 21 yıl ve üstü (Ort.=2,84; SS.=,760) çalışan öğretmenlerden düşüktür.

6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin dışsal tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,40; SS.=,817) 16 yıl (Ort.=3,73; SS.=,625) ve 21 yıl ve üstü (Ort.=3,84; SS.=,651) çalışan öğretmenlerden düşüktür. Ayrıca, 11-15 yıl arası çalışan öğretmenlerin dışsal tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,48; SS.=,711) 21 yıl ve üstü (Ort.=3,84; SS.=,651) çalışan öğretmenlerden düşüktür.

6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin içsel tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,53; SS.=,774) 21 yıl ve üstü çalışan (Ort.=3,86; SS.=,715) öğretmenlerden düşüktür.

4.8. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okulda çalışma yılı değişkenine göre örgütsel adalet ve iş tatmini alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.15: Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Okulda Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	239	3,71	,878	3 476	1,624	,183
	6-10 Yıl	136	3,57	,805			
	11-15 Yıl	66	3,49	,770			
	16-20 Yıl	39	3,54	,839			
	Toplam	480	3,53	,842			
Prosedürel Adalet	1-5 Yıl	239	2,87	,747	3 476	2,683	,046
	6-10 Yıl	136	2,70	,730			
	11-15 Yıl	66	2,70	,585			
	16-20 Yıl	39	2,54	,753			
	Toplam	480	2,81	,741			
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	239	3,10	,871	3 476	2,402	,057
	6-10 Yıl	136	2,88	,761			
	11-15 Yıl	66	2,95	,778			
	16-20 Yıl	39	2,89	,845			
	Toplam	480	3,00	,830			
Dışsal Tatmin	1-5 Yıl	239	3,72	,741	3 476	2,195	,088
	6-10 Yıl	136	3,56	,695			
	11-15 Yıl	66	3,57	,625			
	16-20 Yıl	39	3,80	,655			
	Toplam	480	3,56	,709			
İçsel Tatmin	1-5 Yıl	239	3,81	,708		2,778	,041
	11-15 Yıl	66	3,53	,763			
	16-20 Yıl	39	3,90	,794			
	Toplam	480	3,74	,717			

Çizelge 4.15'e göre okulda çalışma yılı durumu değişkenine yönelik yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin prosedürel adalet ($F_{(3-476)}=2,683$; $p=,046<0,05$) ($F_{(3-476)}=2,778$; $p=,041<,005$) ve içsel tatmin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Her bir alt boyut için farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma LSD test yapılarak elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 1-5 yıl okulda çalışan öğretmenlerin prosedürel adalet algısı puan ortalaması (Ort.=2,87; SS.=,747) 6-10 yıl arasında okulda görev yapan öğretmenlerden (Ort.=2,70; SS.=,730) yüksektir.

Okullarında 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin içsel tatmin algısı puan ortalaması (Ort.=3,81; SS.=,709) 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin (Ort.=3,54; SS.=,672) yüksek 16-20 yıl görev yapan öğretmenlerden ise (Ort.=3,90; SS.=,794) düşüktür.

4.9. Değişkenleri Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi için değişkenler arası ilişkilerin test edilmesine yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.9.1. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi ölçeklerin alt boyutlarının birbiri ile ilişkisinin şiddeti ve yönünü açıklamak için yapılmaktadır. Pearson Korelasyon katsayısı aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki, doğrusal ilişkinin derecesini ve yönünü göstermektedir. Pearson Korelasyon Katsayısının değerlendirilmesi açısından kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,00 ile 0,30 arasında düşük, 0,31 ile 0,70 arasında orta, 0,71 ile 1,00 arasında olması yüksek düzeyde korelasyon, kuvvetli ilişki gösterecektir. Ayrıca korelasyonun eksi (-) ve artı (+) olması da yönünü belirlemektedir.

Çizelge 4.16: Öğretmenlerin Okulda Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

	Etkileşimsel Adalet	Prosedürel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
Etkileşimsel Adalet	1 480				
	,791**	1			
Prosedürel Adalet	,000 480	480			
	,454**	,494**	1		
Dağıtımsal Adalet	,000 480	,000 480	480		
	,715**	,692**	,416**	1	
Dışsal Tatmin	,000 480	,000 480	,000 480	480	
	,324**	,292**	,346**	,436**	1
İçsel Tatmin	,000 480	,000 480	,000 480	,000 480	480

Çizelge 4.16'ya göre öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile prosedürel adalet algıları arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,791$ olmak üzere pozitif yönde kuvvetli düzeyde, dağıtımsal adalet ile arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,454$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde, dışsal tatmin algıları ile arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,715$ olmak üzere pozitif yönde kuvvetli düzeyde ve içsel tatmin ile arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,324$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Öğretmenlerin prosedürel adalet algıları ile dağıtımsal adalet algıları arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,494$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde, dışsal tatmin ile $p=0,00 < 0,005$ $r=0,692$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ve içsel tatmin ile $p=0,00 < 0,005$ $r=0,292$ olmak üzere pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları dışsal tatmin algıları arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,416$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ve içsel tatmin ile $p=0,00 < 0,005$ $r=0,346$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Son olarak öğretmenlerin dışsal tatmin algıları ile içsel tatmin algıları arasında $p=0,00 < 0,005$ $r=0,436$ olmak üzere pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

4.9.2. Regresyon analizi

Araştırmanın alt problemine uygun olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediğinin tespit edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için bağımsız değişken olarak tespit edilen örgütsel adalet ölçeği alt boyutları olan etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin dışsal ve içsel tatmini neden sonuç ilişkisine uygun olarak nasıl açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Öğretmenlerin dışsal tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının belirlenmesi için yapılan regresyon analizinde dağıtımsal adalet boyutunun $p=,084>0,005$ olması nedeniyle bilimsel düzeyde yeterli anlamlılık derecesine sahip olmadığı için modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun modelden çıkarılmasından sonra tekrar yapılan regresyon analizinin bulguları aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.17: Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Model Özetine Yönelik Bulgular

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
1	,744	,554	,552	,47531	1,696

Çizelge 4.17'ye göre öğretmenlerin dışsal tatmini ile etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları dışsal tatminlerini ,552 düzeyinde açıklamaktadır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet algılarının bir birim dışsal tatminlerini ,774 düzeyinde arttıracakı söylenebilir.

Çizelge 4.18: Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Boyutu ANOVA Sonuçları

Model	Kareler	Serbestlik	Ortalama	F	Sig.(p)
1	Toplamı	Derecesi	Kare		
	133,664	2	66,832		
1	107,762	477	226	295,828	0,000
	241,426	499			

Çizelge 4.18'e göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin alt boyutları olan etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları ile öğretmenlerin dışsal tatmini arasında $F=295,828$ $p=0,000<0,05$ anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 4.19: Öğretmenlerin Dışsal Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Model Sonucu

Model 1	Standartlaştırılmamış		Standardize		Sig. (p)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	1,337	,097		14,162	0,000
Etkileşimsel Adalet	,376	,042	,446	8,933	0,000
Prosedürel Adalet	,331	,049	,339	6,784	0,000

Çizelge 4.19.'a göre öğretmenlerin dışsal tatminlerini birinci sırada etkileşimsel adalet ve ikinci sırada prosedürel adalet algısı açıklamaktadır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet algıları bir birim arttığında dışsal tatminlerinin ,376 ve ,331 düzeyinde arttığı saptanmıştır.

İçsel tatmini açıklamaya yönelik regresyon analizi aşağıda gösterilmektedir.

Öğretmenlerin içsel tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının belirlenmesi için yapılan regresyon analizinde prosedürel adalet boyutunun $p=,927>0,005$ olması nedeniyle bilimsel düzeyde yeterli anlamlılık derecesine sahip olmadığı için modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Prosedürel adalet boyutunun modelden çıkarılmasından sonra tekrar yapılan regresyon analizinin bulguları aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.20: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Model Özetine Yönelik Bulgular

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
2	,393	,155	,151	,66139	1,583

Çizelge 4.20'ye göre öğretmenlerin içsel tatmini ile etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları içsel tatminlerini ,151

düzeyinde açıklamaktadır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet algılarının bir birim dışsal tatminlerini ,393 düzeyinde arttıracakı söylenebilir.

Çizelge 4.21: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Boyutu ANOVA Sonuçları

Model 2	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.(p)
	38,171	2	19,085		
2	208,557	477	,437	43,530	0,000
	246,828	479			

Çizelge 4.21'e göre öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları ile öğretmenlerin içsel tatmini arasında $F=43,530$ $p=0,000<0,05$ anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 4.22: Öğretmenlerin İçsel Tatmini İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Model Sonucu

Model 2	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar		Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	2,447	,145	,251	16,967	0,000
Dağıtımsal Adalet	,216	,041	,210	5,303	0,000
Etkileşimsel Adalet	,179	,040		4,446	0,000

Çizelge 4.22'e göre öğretmenlerin içsel tatminlerini birinci sırada dağıtımsal adalet ve ikinci sırada etkileşimsel adalet algısı açıklamaktadır. Öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları bir birim arttığında içsel tatminlerinin ,216 ve ,179 düzeyinde arttığı saptanmıştır.

Araştırmaya ilişkin hipotez sonuçları özet tablo şeklinde aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.23: Hipotez Testleri Özet Sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H ₁	Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1a}	Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b}	Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1c}	Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1d}	Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1e}	Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1f}	Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı ile dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂	Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H _{2a}	Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.	Kabul
H _{2b}	Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.	Red
H _{2c}	Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.	Red
H _{2d}	Öğretmenlerin prosedürel adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.	Kabul
H _{2e}	Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı içsel tatmini etkilemektedir.	Kabul
H _{2f}	Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı dışsal tatmini etkilemektedir.	Kabul
H ₃	Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
H ₄	Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H ₅	Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen Kabul
H ₆	Öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen Kabul
H ₇	Öğretmenlerin çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H ₈	Öğretmenlerin okulda çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen Kabul

Çizelge 4.23'e göre araştırmanın hipotez testi özet sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

“H₁:Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” kısmen kabul edilmiştir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve prosedürel algıları dışsal tatminini etkilemektedir. Ancak, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları dışsal tatminlerini etkilememektedir.

Öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları içsel tatminlerini etkilemektedir. Öğretmenlerin prosedürel adalet algıları ise içsel tatminlerini etkilememektedir.

“H₃: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

“H₄: Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₅: Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

“H₆: Öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

“H₇: Öğretmenlerin çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₈: Öğretmenlerin okulda çalışma yılları ile örgütsel adalet ve iş tatmini algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgulara yönelik olarak sonuçlar, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Çağdaş yönetim yaklaşımları bir organizasyonun başarısını, çalışanların kendilerini işlerine adanması ve verimliliği ile açıklamaktadır. Dolayısıyla okul örgütlerinin etkinliği çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Okulun insan kaynağının büyük bir çoğunluğunu oluşturan öğretmenleri etkin ve verimli kullanan eğitim kurumları eğitim hizmetlerinde planlanmış amaç ve hedeflere ulaşabilmektedir. Öğretmenlerin okul içindeki örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma sonunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet algılarının düzeyi ortanın üstündedir. Prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının düzeyi ise orta düzeydedir. Öğretmenlerin nezaket, saygı, dürüstlük ve çalışan haklarını temsil eden etkileşimsel adalet algılarının yüksek olmasına karşılık karar alma süreçlerine katılım ve kararların adil olarak işletilmesine yönelik algılarını temsil eden prosedürel adalet ve finansal kazanımlarının nasıl dağıtıldığına yönelik adalet algılarının ise düşük olması kamu yönetimi içinde yapılanmış okul örgütünün sosyal yapısından kaynaklanmaktadır. Betimsel analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin hem örgütsel adalete yönelik en düşük ortalamaya sahip olan “Ücretimin adil olduğuna inanıyorum” ve iş tatmini ölçeğindeki “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” diğer ifadelerle göre düşük puan alması elde edilen sonuçlar ile uyum içindedir. Öğretmenler okul içindeki sosyal iletişimin daha adaletli olduğunu ifade ederken, kararların alınışında etkilerinin olmayışını, ücret ve diğer sosyal haklar açısından dağıtımın daha az adil olduğunu ifade etmektedir. Prosedürel adalet algısının orta düzeyde oluşmasının temel nedeni “merkezi yönetim ilkesi” uyarınca yönetilen okul kurumlarında öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının az

olmasından kaynaklanmaktadır. Öğretmenler çoğu zaman kararların uygulayıcısı olarak düşünülmekte ve değerlendirilmektedir. Dağıtımsal adalete yönelik algıların oluşmasında ise Türkiye’de öğretmenlere yönelik özel bir ücret politikasının olmayışı ve öğretmenlerin çaba ve emeklerine karşılık daha çok finansal kazanım isteklerinin olmasıdır. Demirtaş ve Kılıç (2016) yaptığı araştırmada kamu kesiminde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının yüksek olmasını, okullardaki yönetimlerin kamu ilke ve normlarına göre uygulanmasına bağlamaktadır.. Buna karşılık Tan (2006) öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki uygulamaların niteliğine göre örgütsel adalet algılarının düşük ya da yüksek olabileceğini öğretmenlerin daha çok okulunda kendisi ile ilgili olaylara göre algısını belirlediğini ifade etmiştir. Türkiye’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Atar, 2017, Kızılkaya, 2016, İren, 2015).

Araştırmamızdaki öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri incelendiğinde genel iş tatmin düzeylerinin ortanın üzerinde olduğu dışsal ve içsel iş tatmin düzeylerinin de benzer şekilde ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin içsel tatminlerini etkileyen “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmek” ve “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması” ifadeleri de betimsel analizde en yüksek ortalama sahip ifadelerdir. Öğretmenlik mesleğinin insana yönelik yapısı ve toplumsal çıktısı nedeniyle içsel tatmin düzeyinin yüksek olması olağan karşılanabilir. Benzer şekilde öğretmenlerin dışsal tatmin düzeylerinin içsel tatmin düzeyinde olmaması, karar alma süreçlerinin yapısı, takdir edilme ve alınan kararların uygulamaya konmasına yönelik göreceli düşük puanlardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç Batman’ın (2015) yaptığı araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Batman okul öncesi eğitim veren öğretmenlerin 4-6 yaş çocuklarının bakımı ile ilgilenmesi zaman açısından önemli bir sorun olarak gördüğünü bu nedenle örgütsel adalet algılarının orta düzeyde oluştuğunu ancak mesleki tatminlerinin bireylerin iş tatminini yükselttiğini saptamıştır. Altınkurt ve Yılmaz (2012) öğretmenlerin içsel tatmin düzeylerinin yüksek olmasını iş güvencesine sahip olmaları ve meslekdaşları ile olumlu ilişkiler kurmalarına dışsal tatminlerinin düşük olmasını ise maaş ve diğer finansal

kazanımların yetersizliği ve terfi olanaklarının kısıtlı olması ile açıklamaktadır. Buna karşılık kamu kesiminde çalışan öğretmenlere yönelik yapılan araştırmalarda öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir (Kutaniş,ve Mesci, 2010, Tekingündüz, Aydın ve Polat, 2014, Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

Araştırmamızda kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları açısından algı düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak, Sezgin ve Yıldız (2013) kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu saptamıştır. Buna karşılık erkek öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarında algı düzeylerinin kadın öğretmenlerden yüksek tespit edildiği çalışmalar da bulunmaktadır (Akdeniz, 2018). Ayrıca kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının araştırma bulgularını cinsiyete göre farklılaşmadığına yönelik sonuçlarda bulunmaktadır (Kahraman 2017, Ünlü, 2015).

Araştırmamızda yaş değişkeninde ise 29-35 yaş arası öğretmenlerin prosedürel adalet algı düzeyi 56 yaş ve üstü öğretmenlerden düşük olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde 22-28 yaş arası öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeyi 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerden düşüktür. 29-35 yaş arası öğretmenlerin dağıtımsal algı düzeyi 36 45 yaş arası, 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerden düşük olduğu tespit edilmiştir. Kuşak farklılığının bu sonuçları desteklediği söylenebilir. Özellikle Y kuşağı olarak tanımlanan kuşağın daha eleştirel bir bakış açısına sahip olması örgütsel bağlılığının az olması X kuşağından örgütsel adalet algılarının da farklı oluşmasına neden olabilmektedir

29-35 yaş arası öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyi 36-45 yaş arası, 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerden düşük olarak tespit edilmesi ve 22-28 yaş arası öğretmenlerin içsel tatmin düzeyi, 36-45 yaş arası, 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü öğretmenlerden düşük olarak saptanması kuşak farklılıklarından kaynaklanan bakış açısı ile açıklanabilir. Özellikle 1980-2000 yılları arasında bireylerin bağımsız karakterleri ve işbirlikçi olmayan yapıları nedeniyle tatmin düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu söylenebilir (Tanyolaç ve Yeloğlu, 2017).

Evli öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeyi, bekar öğretmenlerden yüksektir. Literatürde öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet algısının değişmediğine yönelik pek çok araştırma bulunmaktadır (Günce, 2011, Çelik, 2011) Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermemektedir.

Evli öğretmenlerin dışsal tatmin ve içsel tatmin düzeyi, bekar öğretmenlerden yüksektir. Bu sonuçların Sezgin ve Yıldız'ın (2013) araştırmasının sonuçları ile örtüşmemektedir. Sezgin ve Yıldız (2013) bekar öğretmenlerin içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin evli öğretmenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları açısından algı düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İlgili alanyazını taramasında araştırmanın bulgularını destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çetin (2013) ve Çelik (2011) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı düzeyi 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışma hayatı olan öğretmenlerden düşüktür. Mesleğin ilk yıllarında okulun sosyal iletişiminde zorlanabilen öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının düşük olduğu görülmektedir. Yıllar içinde uyumun yakalanması ile etkileşimsel adalete ilişkin algıların yükseldiği söylenebilir. Çelik (2011) etkileşimsel adalet boyutlarında yaş aralıklarına göre farklılaşma tespit etmiştir. 6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin prosedürel adalet algısı düzeyi, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerden düşüktür.

6-10 yıl arası çalışma hayatı olan öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyi 16 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerden düşüktür. 11-15 yıl arası çalışan öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyi 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerden düşüktür. Mesleki çalışma süresinde finansal kazanımlar ve statü beklentisi olan öğretmenlerin dışsal tatmin algısının düşük olması literatürdeki sonuçlar ile uyum içindedir (Kılıç, 2013).

6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin içsel tatmin düzeyi 21 yıl ve üstü öğretmenlerden düşüktür. Emekliği gelmiş ve öğretmenlik mesleğinde uzun yıllar görev yapmış bireylerin duygusal açıdan mesleklerine bağlanmaları ve içsel tatmin düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

1-5 yıl okulda çalışan öğretmenlerin prosedürel adalet algısı düzeyi 6-10 yıl arasında okulda görev yapan öğretmenlerden yüksektir. Okullarında 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin içsel tatmin düzeyi 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden yüksek, 16-20 yıl görev yapan öğretmenlerden ise düşüktür. Öğretmenlerin içsel tatminlerinin yaşa bağımlı olarak “U” şeklinde bir grafik çizmesi literatürdeki çalışmalar ile uyumludur. Göreve yeni başlayan bireylerin içsel tatmin düzeyleri

yüksek iken yıllar içinde azalmakta ve emekliliğine yakın bir dönemde ise tekrar yükselmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016, Akşit Aşık, 2010, Özaydın ve Özdemir, 2014).

Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde etkileşimsel adalet algısı ile prosedürel adalet ve dışsal tatmin algıları arasında pozitif yönde kuvvetli düzeyde dağıtımsal adalet ve içsel tatmin ile pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin Prosedürel adalet algısı ile dağıtımsal adalet ve dışsal tatmin algısı arasında üzere pozitif yönde orta düzeyde ve içsel tatmin algısı arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır.

Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile dışsal ve içsel tatmin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilirken dışsal tatmin algıları ile içsel tatmin algıları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algı düzeyi arttıkça iş tatminlerinin arttığı aksi halde ise örgütsel adalet algısının iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisini araştıran bütün araştırmaların sonuçları ile uyum içindedir (Demirtaş ve Kılıç, 2016, Batman, 2015, Tekingündüz, Aydın ve Polat, 2014, Sezgin ve Yıldızhan, 2013, Altınkurt ve Yılmaz, 2012, Kutaniş, ve Mesci, 2010, Tan, 2006).

Öğretmenlerin içsel ve dışsal tatminlerinin örgütsel adalet algıları tarafından nasıl etkilendiğine yönelik yapılan regresyon sonuçlarına göre öğretmenlerin etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları dışsal tatminlerini ,552 düzeyinde açıklamaktadır. Öğretmenlerin dışsal tatminlerini ilk sırada açıklayan faktör etkileşimsel adalet algısı ve prosedürel adalet algısı ise ikinci sırada açıklamaktadır. Dağıtımsal adalet algısı ise öğretmenlerin dışsal tatminlerini etkilememektedir. Bu sonuç Sezgin ve Yıldızhan'ın (2012) sonuçları ile örtüşmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin işlerinden doyum sağlamalarında işlemsel süreçlere ve okuldaki insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir. Ancak Kutaniş ve Mesci (2010) akademisyenlere yönelik yaptıkları araştırmada dağıtımsal adaletin dışsal iş tatminini etkilediği saptamıştır

Öğretmenlerin içsel tatminleri ise ,151 düzeyinde etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları tarafından açıklanmaktadır. Buna göre dağıtımsal adalet içsel tatminlerini ilk

sırada ve etkileşimsel adalet algısı ise ikinci sırada açıklamaktadır. Ancak dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının düşük düzeyde öğretmenlerin içsel tatminlerini etkilediği, öğretmenlerin içsel tatminlerini başka faktörler tarafından belirlendiği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Öğretmenlerin yaşlarına ilişkin özellikleri nedeniyle kuşak farklılıklarına yönelik yönetimsel çalışmalar yürütülmesi örgütsel adalet algılarını güçlendirebilir. Bu amaçla yapılacak çalışmaların öğretmenlerin hangi yaş kuşağında olduğunun belirlenmesi ve eğitim yöneticilerine kuşak farklılıklarına ilişkin çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.

Öğretmenlerin prosedürel adalet algılarının yükseltilmesi amacıyla karar alam süreçlerine okul sınırları içinde katılımı sağlamalıdır. Özellikle eğitimsel ve öğretimsel faaliyetlerin planlanması ve uygulamasında şeffaf ve bilgilendirici uygulamaların yapılması alınan kararların öğretmenlerin görüşüne sunulması yararlı olacaktır.

Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının yükseltilmesi için görev ve sorumlulukların dağıtılması, özellikle ek ders saatlerinin verilmesinde adil bir sistemin kurulması öğretmenlerin kazanımlara yönelik algılarını destekleyecektir.

Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan bireylerin örgütsel adalet algılarının güçlendirilmesi ve iş tatminlerinin sağlanması için desteklenmeleri gerekmektedir. Bu anlamda deneyimli öğretmenlerin yaşları genç öğretmenlere yönelik koçluk desteği verilmesi, okulda dayanışma ruhunun oluşturulması özellikle örgütsel adalet açısından genç öğretmenleri destekleyici niteliktedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel adaleti sağlayabilmeleri için akademik işbirliği içinde hizmet içi eğitim almaları Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama faaliyetleri içinde örgütsel adaletle yönelik hizmet içi eğitimin verilmesi yönetimsel açıdan oluşacak sorunları çözümleyebilir.

Okul içindeki dayanışmanın artırılması ve personel güçlendirilmesinin oluşturulması için okul idarecilerinin ve öğretmenlerin farklı etkinlikler ile zaman geçirmelerinin sağlanması önemlidir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine yapılacak çalışmaların farklı bölgeler ve farklı nitelikteki okullarda karşılaştırmalı olarak yapılması, öğretmenler ile yapılandırılmış sorular ile yapılacak derinlikli araştırmalar ile görüşlerini öğrenilmesi önemlidir.



KAYNAKLAR

- Adıgüzel O. ve Keklik B.** (2011). *Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, ss.305-318.
- Akdeniz A.** (2018). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İşle Bütünleşme Algıları Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akşit Aşık N.** (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi • Sayı: 467 (31) Haziran, ss.31-5.
- Altınkurt Y ve Yılmaz K** (2012). *Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Sakarya Üniversitesi Journal Of Education, 2(2), ss.65-78.
- Altunışık v.d.** (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Aral, N. Kandır, A.-Yasar, M.C.** (2000). *Okulöncesi Eğitim ve Anasınıfı Programları*. Ya-Pa Yayınları, İstanbul.
- Arslantaş ve Pekdemir** (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, 1, ss.261-286.
- Atalay C. G.** (2010). *Örgütsel Adalet*, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı, (Ed.) Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa. ss.41-59.
- Atar, B.** (2017). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Psikolojik Şiddet Algıları Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın İ. ve Karaman Kepenekçi, Y.** (2008). *Principals Opinions of Organisational Justice in Elementary Schools in Turkey*. Journal of Educational Administration, 46(4), ss.497-513.
- Barutçugil İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Kitabevi.
- Başaran İ.E.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Batman N.** (2015). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler, Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl D.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Güncellenmiş 10. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Can H. vd.,** (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Cihangiroğlu N. ve Yılmaz A.** (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(9), ss.194-213.

- Çalışkan, Z.** (2005). *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, İnönü Sağlık Meslek Yüksek Okulu Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, ss. 9-18.
- Çelik M. ve Yılmaz K.** (2015). *Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki*, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (30), ss.102-131.
- Çelik, O. T.** (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, O. T.** (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin-Kuru, S.** (2013) *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çevik Kılıç D.B.** (2016). *Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36), ss.193-235.
- Çöp, S.** (2008). *Türkiye ve Polonya' da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirtaş Z. ve Kılıç Y.** (2016). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, ss.259-267.
- Doğramacı İhsan.**(1996). *Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi*, Yeni Türkiye Dergisi, Eğitim Özel Sayısı, Sayı: 7.
- Eğinli A.** (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 23(3), ss.35-52.
- Eren E.** (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Tıpkı 16. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Ertürk M.** (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Gürbüz S. ve Şahin F.** (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul, Seçkin Yayınları.
- İçerli L.** (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- İçerli L.** (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5 (1), ss.67-92.
- İnce M. Gül H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitapevi.
- İren, S.** (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin*

- İncelenmesi: Tuzla Örneği, Aydın Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşbaşı J. Ö.** (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşcan D. Ö. ve Sayın U.** (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4), ss.195-216.
- İyigün N. Ö.** (2012). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (21), ss.49-64
- Karakaya, İ.** (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karaman, P.** (2009). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keklik B. ve Çoşkun Us N.** (2013). *Örgütsel Adalet ve Algılamaların İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18(2), ss.143-161
- Kılıç, Y.** (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*, Fırat Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kızılkaya, G.** (2016). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel T.** (2009), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, Arıkan Basım A.Ş.
- Kumaş V. ve Deniz L.** (2010). *Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Yıl: 2010, Sayı: 32, ss.123-139.
- Kurgun A., Güripek E. ve Aktaş E.** (2010). *Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi*, Adana, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi Yayınları.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S.** (2005). *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İş gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), ss.183-203.
- Kutaniş, R.Ö. ve Mesci, M.** (2010). *Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması*, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 527-552.
- MEB** (2018). *Misyon ve Vizyon* <https://www.meb.gov.tr/vizyon-misyon/duyuru/8851> alındığı tarih: 09.06.2019.
Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2017-2018
http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=327
alındığı tarih: 07.06.2019.

- Önen S. M. ve Kanayran, H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme**, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), ss.43-54.
- Özaydın M.M. ve Özdemir Ö.(2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği**, İşletme Araştırmaları Dergisi, ss.2015-281.
- Özdemir, A. (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(1), ss.99-117.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, ss.77-96.
- Özen J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri**, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.
- Özer P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, ss.107-125.
- Özer S. P. ve Topaloğlu T. (2008). Motivasyon Kuramları**, Ed. Serinkan Celalleddin Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyon_da_kapsam_kuramlari.pdf alındığı tarih: 17.01.2019.
- Özkalp E. vd. (2013). Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2016). Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Kitabevi.
- Özsoy, E. vd. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme**, İşletme Araştırma Dergisi, 6(1), ss.232-250.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Basım.
- Polat S. ve Ceep C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 54, ss.307-331.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Poyraz. K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 1(9), ss. 71-93.
- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M. (2016). Örgütsel İletişim**, İstanbul, Aktüel Yayınları
- Saruhan C.Ş. ve Yıldız M.L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Semerci A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Merkez Bankası'nda**

Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

- Sevimli F. ve Ö. F. İşcan.** (2005). *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, Ege Akademik Bakış, 5.1-2, ss.55-64.
- Sezgin F. ve Yıldızhan Y.** (2013). *Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*, Millî Eğitim Dergisi, S.200/Güz, ss.220-235.
- Solmuş T.** (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul, Beta Basım.
- Sökmen A., Bilse M. A. ve Erbil C.** (2013). *Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences, 15 (1), ss.41-60.
- Söyük, S.** (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşerilere İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Şahin A.** (2007) *Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları*, Maliye Dergisi, 152, ss.81-102.
- Şengül C ve Sönmezöz F.** (2018). Motivasyon <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> alındığı tarih: 17.01.2019.
- Tan Ç.** (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elâzığ İl Örneği)*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tanyolaç C. ve Yeloğlu H.O.** (2017). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sektörlere Göre Farklılık Gösterir Mi? Y Kuşağı Örnekleme Üzerine Bir Çalışma*, Antalya, Örgütsel Davranış Kongresi.
- Taşkıran E.** (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Taşkıran, E.** (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Taymaz H.** (2009). *Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi.
- TDK** (2018), *Adalet Kavramı*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6355162241b6.86759698 alındığı tarih: 17.01.2019.
- Tekingündüz S., Aydın M. ve Polat H.** (2014). *Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*, Sayıştay Dergisi, S.94/Temmuz-Eylül, ss.53-72.
- Tınaz P.** (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Toklucu E.** (2000). *Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.21, ss.313-328.
- Torun G.S.** (2015). *Örgütsel Adalet ve Sessizlik İlişkisi*, Anahtar Dergisi, 311, 1-6, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgutsel-adalet-ve-sessizlik-iliskisi/2143> alındığı tarih: 17.01.2019.

- Töremen F. ve Tan Ç.** (2010). *Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, ss.58-70.
- Ulukış K S.** (2016). *Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (25), Mart, ss. 247-262.
- Vural, Z.** (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini ile İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yağcı, Öner.** (2007). *Atatürk'ün Eğitime İlişkin Düşünceleri*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Ankara.
- Yavuz E.** (2010). *Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2), ss. 302-312
- Yeniçeri Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z.** (2009). *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (16), ss.83-99.
- Yeşil S. ve Dereli S. F.** (2012). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), ss.105-122.
- Yıldırım, F.** (2006). *İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62 (1), ss.254-280.
- Yürür Ş.** (2008). *Örgütsel Adaletle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), ss.295-312.
- Yürür, Ş.** (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

EKLER

Ek 1: Anket

Ek 2: Etik Onayı



EK 1

Değerli Meslektaşım

Aşağıdaki anketler, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar saklı tutulacak ve bilimsel çalışma dışında hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. İlk bölüm “Kişisel Bilgi Formu”, 1-20. “Sorular Örgütsel Adalet Algısı” ve 21 ve 40. Sorular ise “Minnesota İş Tatmini” anketlerine yönelik soruları kapsamaktadır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Lütfen size en uygun cevabı yazınız veya işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek
- Yaşınız:** ☐ 22-28 Yaş ☐ 28-35 Yaş ☐ 36-45 Yaş
☐ 46-55 Yaş ☐ 55 Yaş ve üstü
- Medeni Durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekâr
- Eğitim Durumunuz:** ☐ Yüksek Okul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
- Çalışma Yılıınız:** ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl
☐ 16-20 Yıl ☐ 21 Yıl ve üzeri
- Okulda Çalışma Yılıınız:** ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl
☐ 16-20 Yıl

Madde No	Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Madde No	MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz. ŞU ANDA SAHİP OLDUĞUM İŞ,	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
21	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
22	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
23	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
24	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
25	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
26	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	1	2	3	4	5
27	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
28	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	1	2	3	4	5
29	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	1	2	3	4	5
30	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
31	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
32	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	1	2	3	4	5
33	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
34	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
35	Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
36	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	1	2	3	4	5
37	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
38	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
39	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
40	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	1	2	3	4	5



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Ali Ulvi ATASOY Etik Onayı Hk.

Sayın Ali Ulvi ATASOY

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22.04.2019 tarihli ve 2019/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

29/04/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELC3335C>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağı: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Ali Ulvi ATASOY

Doğum Tarihi ve Yeri : 14/04/1984 ISPARTA

E-posta : aliulviatasoy@windowsslive.com

Öğrenim Durumu :Lisans

Balıkesir Üniversitesi-Eğitim Fakültesi (Necatibey)-
Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi/Öğretmenliği-Bilgisayar Ve Öğretim
Teknolojileri Eğitimi/Öğretmenliği