



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ ST İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK,
DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK
VE DÜZENLEYİCİLİK ETKİSİ; OSMANİYE
ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLER ÖRNEKLEMİNDE İNCELENMESİ**

HÜSEYİN KISACIKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL - 2022**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK,
DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK
VE DÜZENLEYİCİLİK ETKİSİ; OSMANİYE
ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLER ÖRNEKLEMİNDE İNCELENMESİ**

**DANIŞMAN : Dr. ÖĞr. Üyesi Ahmet Melih EYİTMİŞ
JÜRİ : Prof. Dr. Salih YEŞİL
JÜRİ : Dr. ÖĞr. Üyesi Bilge GÜLER**

HÜSEYİN KISACIKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL - 2022**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK, DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞ
TATMİNİNİN ARACILIK VE DÜZENLEYİCİLİK ETKİSİ;
OSMANİYE ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLER ÖRNEKLEMİNDE İNCELENMESİ**

Hüseyin KISACIKOĞLU

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTMİŞ

Yıl : 2022, Sayfa: XIV+148

Jüri : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTMİŞ (Başkan)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Bilge GÜLER (Üye)

Eğitim kurumları toplumun pek çok noktasında olduğu gibi örgütlü ve profesyonel yönetimi gerektiren bir yapıdır. Toplumu yönlendirmeye yönelik etkileri olabileceği gibi toplumdaki değişimden etkilenmeleri de söz konusu olduğu için, okulları açık bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Öğretmenler ise eğitim ve öğretim hizmetlerinin sunulmasında en çok çabayı gösteren kişilerdir ve onların örgüt kültürü içinde rahat bir şekilde çalışmalarının sağlanması toplumun geleceğine yapılan önemli bir yatırım olarak görülmelidir.

Buradan hareketle bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini, değişime direnç ve mesleki tükenmişliğin aracı ve düzenleyici rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu kapsamda Osmaniye ili merkezinde çalışan öğretmenlerden seçkisiz rastsal örnekleme yöntemiyle resmi ve etik kurul izinleri alınmak suretiyle 400 kişiden veri toplanmıştır. Bu araştırma bu yönüyle belirtilen bağlamda yapılmış olan ilk çalışma özelliğini taşımaktadır.

Elde edilen veriler ilk olarak tanımsal istatistikler ve güvenirlik bakımından değerlendirilmiş ve daha sonra araştırmanın kavramsal çerçevesinin veriye yansıması olup olmadığının tespitine yönelik faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kısımlarda bir problemin olmadığı görüldüğü için araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin testleri ile çalışma tamamlanmıştır.

Sonuç olarak Osmaniye il merkezinde çalışan ortaöğretim kurumları öğretmenlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ve buna bağlı olarak değişime direnç ve mesleki tükenmişlik algılarının da düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini ve mesleki tükenmişliğin aracı ve düzenleyici etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşın değişime direncin bahsedilen ilişkide aracı ve düzenleyici bir

etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın son kısmında akademisyenler, uygulayıcılar ve politika geliştiriciler için öneriler sunulmuş ve araştırma sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık, iş tatmini, mesleki tükenmişlik, değişime direnç, Osmaniye, Ortaöğretim Kurumları, Öğretmenler



**DEPARTMENT OF BUSINESS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MA THESIS

**MEDIATION AND REGULATORY EFFECTS OF OCCUPATIONAL
BURNOUT, RESISTANCE TO CHANGE AND JOB SATISFACTION
IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT; EXAMINING THE
SAMPLE OF TEACHERS WORKING IN OSMANIYE SECONDARY
EDUCATION DIRECTORATES**

Hüseyin KISACIKOĞLU

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ahmet Melih EYİTMİŞ

Year : 2022 , Pages: XIV+148

Jury : Assist. Prof. Dr. Ahmet Melih EYİTMİŞ (Chairperson)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Member)
: Assist. Prof. Dr. Bilge GÜLER (Member)

Educational institutions are a structure that requires organized and professional management as in many parts of the society. It is possible to define schools as an open system, as they can have effects on directing the society as well as being affected by the changes in the society. Teachers, on the other hand, are the people who make the most effort in the provision of education and training services, and ensuring that they work comfortably within the organizational culture should be seen as an important investment in the future of the society.

From this point of view, in this study, it is investigated whether job satisfaction, resistance to change and professional burnout have a mediator and moderator role in the relationship between organizational justice and organizational commitment. In this context, data were collected from 400 people by obtaining official and ethical committee permissions from teachers working in the city center of Osmaniye by random sampling method. In this respect, this research is the first study to be conducted in this context.

The obtained data were first evaluated in terms of descriptive statistics and reliability, and then factor analyzes were carried out to determine whether the conceptual framework of the research was reflected in the data. Since it was seen that there was no problem in these parts, the study was completed with the tests of the hypotheses developed within the scope of the research.

As a result, it was determined that the job satisfaction, organizational commitment and organizational justice perceptions of secondary school teachers working in the city center of Osmaniye were high, and accordingly, their perceptions of resistance to change and professional burnout were also low. In addition, it has been

determined that there are mediator and regulatory effects of job satisfaction and professional burnout in the relationship between organizational justice and organizational commitment. On the other hand, it was determined that resistance to change did not have a mediating and regulating effect in the mentioned relationship. In the last part of the study, the research was concluded by presenting suggestions for academics, practitioners and policy makers.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, job satisfaction, professional burnout, resistance to change, Osmaniye, High schools, Teachers



ÖN SÖZ

Bu araştırmada Osmaniye İl Merkezinde Ortaöğretim Kurumlarında çalışan öğretmenlerin algıları üzerinden örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide tükenmişlik, değişime direnç ve iş tatmini algılarının aracı ve düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı konusu ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini, mesleki tükenmişlik ve değişime karşı direncin aracı ve düzenleyici etkilerini tespit etmektir. Ayrıca kullanılan anketteki demografik faktörlere göre algının istatistiki olarak anlamlı bir biçimde değişip değişmediğine dair hipotezler de geliştirilmiştir. Bunlara ek olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik hipotezler bu çalışma kapsamında sınanmıştır.

Osmaniye il merkezinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden rastsal örnekleme yöntemi kullanılarak bu çalışma betimsel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde bağlamın ve konunun tanıtılmasına yönelik giriş gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümünde yönetim kavramının açıklanması sağlanarak eğitim bağlamında yönetim ve yönetici kavramlarının nasıl farklılaştığına yönelik bilgiler aktarılmıştır. Bir sonraki bölümde çalışmanın teorik altyapısının tanıtımını gerçekleştirmeye yönelik kavramsal çerçeve örgütsel adalet bağlamında sunulmuştur. Daha sonraki bölümlerde örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık ve düzenleyicilik etkisi olabileceği varsayılan iş tatmini, mesleki tükenmişlik ve değişime direnç kavramlarının incelenmesi sağlanmıştır. Çalışmanın yedinci bölümünde teorik altyapının bir diğer temel ayağı olan örgütsel bağlılık kavramı sunulmuştur. İlerleyen bölümde yöntem sunularak çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları ve kısıtları, evreni ve örnekleme ile birlikte modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Çalışmanın dokuzuncu bölümünde sahadan elde edilen verilerin analizinden ortaya çıkan bulgular ortaya konulmuştur. Son bölümde ise çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar daha önceki çalışmaların bulgularıyla birlikte tartışılarak akademisyenlere, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere önerilerde bulunulmuştur.

Hüseyin KISACIKOĞLU
Kahramanmaraş-2022

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasından başlayarak planlanması ve sonuçlanması aşamalarında desteklerini esirgemeyen, sabrı ve yönlendirici rolü ile her aşamada varlığını hissettiğim, görüş ve önerilerinin yanında özveri ile çalışmamı takip eden, değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTMİŞ'e en içten şükranlarımı sunarım.

Derslerimizde bizleri araştırmaya yönlendiren ilgi ve alakalarını esirgemeyen ders hocalarımız Prof. Dr. Salih YEŞİL, Prof. Dr. İsmail BAKAN, Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN, Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na teşekkür eder saygılarımı sunarım. Ayrıca, yoğun çalışma ortamlarına rağmen anket formlarını doldurarak konuya dair kıymetli görüşlerini belirtmekten çekinmeyen Osmaniye İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ortaöğretim Kurumları çalışanlarına ve çalışma arkadaşlarıma ilgileri ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, tez çalışmam sürecinde gösterdiği sabrının yanında, emeğini, desteğini her daim hissettiğim ve sürekli yanımda olan başta kıymetli eşim Sevgi KISACIKOĞLU'na teşekkür ederim. Birlikte geçireceğimiz zamanlardan feragat ederek çalışmama katkı sağlayan kızlarım Ayşe ve Zeynep ile oğlum Muhammed Ali'ye; beni büyük fedakârlıklarla bugünlere getiren, emeklerini, sevgilerini, ilgilerini üzerimden hiç eksik etmeyen anneme ve babama bütün içtenliğimle teşekkür ederim.

Hüseyin KISACIKOĞLU

Eylül-2022

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
ÖN SÖZ	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER LİSTESİ	XIV
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	4
2.2. İş Tatmini ile İlgili Önceki Çalışmalar	6
2.3. Mesleki Tükenmişlik Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar	7
2.4. Değişime Direnç ile İlgili Çalışmalar	9
2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar.....	10
3. YÖNETİM KAVRAMIYLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	12
3.1. Yönetim ve Eğitim Yönetimi.....	15
3.1.1. Yönetim Kavramı	15
3.1.2. Eğitim Yönetimi Kavramı	17
3.2. Yönetici ve Eğitim Yöneticisi.....	18
3.2.1. Yönetici	18
3.2.2. Eğitim Yöneticisi.....	19
4. ÖRGÜTSEL ADALET.....	21
4.1. Adalet Kavramı	22
4.2. Adaletin Önemi	23
4.3. Örgütsel Adalet Kavramı	24
4.4. Örgütsel Adaletle İlgili Bazı Teorik Yaklaşımlar	26
4.4.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	28
4.4.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli	30
4.4.3. Kontrol Modeli	30
4.4.4. Prosedür Tercih Modeli.....	31
4.5. Örgütsel Adalet Türleri	31
4.5.1. Dağıtım Adaleti	32
4.5.2. İşlemsel Adalet	34
4.5.3. Etkileşimsel Adalet.....	35
4.5.4. Bilgiye Dayalı Adalet.....	37
4.6. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları.....	38
5. İŞ TATMİNİ.....	41

5.1. İşe Devamsızlık.....	42
5.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	44
5.3. İş Performansı	46
6. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	48
6.1. Tükenmişliğin tanımı	49
6.2. Tükenmişlik Evreleri.....	50
6.3. Tükenmişliğin Sonuçları	52
7. DEĞİŞİME DİRENÇ	55
7.1. Değişime Direnç Nedenleri.....	56
7.2. Direniş Çeşitleri	57
7.3. Değişim ve Kaygı.....	58
7.4. Değişime Direncin Önlenmesi	59
8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	62
8.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	63
8.2. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	64
8.2.1. Duygusal Bağlılık	65
8.2.2. Devamlılık Bağlılığı	66
8.2.3. Normatif Bağlılık.....	67
8.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	68
8.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	69
8.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	70
8.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	71
8.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	73
8.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Okullar Açısından Önemi	74
9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	76
9.1. Araştırmanın Amaçları.....	76
9.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Araçları	76
9.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	78
9.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	79
9.5. Araştırmanın Model ve Hipotezleri	79
10. BULGULAR.....	83
10.1. Demografik Bulgular	83
10.2. Önermelere Verilen cevaplar	84
10.3. Güvenirlik ve Normallik Testleri.....	111
10.4. Faktör Analizleri	112
10.5. Hipotez Testleri.....	122
11. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	135
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 10.1. Örneklemenin Demografik Verileri	84
Tablo 10.2. "ÖAÖ1 Müdürün Davranışları Tutarlıdır. " Önermesine Verilen Cevaplar Ve Tanımsal İstatistikleri	85
Tablo 10.3. "ÖAÖ2 Bu Okulda Çalışanlara Adil Davranılır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	85
Tablo 10.4. "ÖAÖ3 Müdür Popüler Olmaya Çalışmaz. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	86
Tablo 10.5. "ÖAÖ4 Müdür Herkese Onurlu Davranır ve Saygı Duyar. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	87
Tablo 10.6. " ÖAÖ5 Bu Okulda Kimseye Ayrıcalıklı Muamelesi Yapılmaz. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	87
Tablo 10.7. "ÖAÖ6 Müdür bu Okuldaki Herkese Adil Davranıyor. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	88
Tablo 10.8. "ÖAÖ7 Bu Okuldaki Öğretmenler İşlerinde Kişisel Çıkarlarını Göz Önünde Bulundurmazlar/Dikkate Almazlar. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	88
Tablo 10.9. " ÖAÖ8 Müdür Etik Standartlara Sadıktır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	89
Tablo 10.10. "ÖAÖ9 Bu Okuldaki Öğretmenler Kendileri Hakkında Kararlarda Yer Almaktadır." Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	90
Tablo 10.11. " ÖAÖ10 Bu Okulda Öğretmenlere Adil Davranılır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	90
Tablo 10.12. "ÖBÖ1 Çalışma Yaşamımın Geri Kalanını Bu Okulda Geçirmek Beni Mutlu Eder. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	91
Tablo 10.13. " ÖBÖ2 Bu Okulun Bir Ferdi Olarak Kalmak Benim İçin Önemlidir. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	92
Tablo 10.14. "ÖBÖ3 Şu Anda Okuldan Ayrılırsam Parasal Sorunlar Yaşarım. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	92
Tablo 10.15. " ÖBÖ4 Şu Anda Bu Okulda Çalışmaya İhtiyacım Var. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	93
Tablo 10.16. " ÖBÖ5 Şimdi Ayrılırsam Okulu Zor Durumda Bırakacağımdan Suçluluk Duyarım. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	93
Tablo 10.17. " ÖBÖ6 Okulda Çalışmaya Devam Etmek İçin Manevi Bir Yükümlülük Hissetmiyorum. (R) " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	94
Tablo 10.18. " İTÖ1 İşim Bana Başarma Duygusu Veriyor. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	95

Tablo 10.19. “ İTÖ2 İşim Tatmin Edicidir. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	95
Tablo 10.20. “İTÖ3 İşimde Çalışmaya Değer Bir Şey Yapıyorum “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	96
Tablo 10.21. “TÖ1 Yorgunluk Hissediyorum “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	96
Tablo 10.22. “TÖ2 İnsanlar Tarafından Hayal Kırıklığına Uğratılmış Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	97
Tablo 10.23. “TÖ3 Umutsuzluk Duyuyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	98
Tablo 10.24. “TÖ4 Kapana Kısılmış Gibi Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	98
Tablo 10.25. “TÖ5 Çaresiz Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	99
Tablo 10.26. “TÖ6 Üzüntülü/Kederli (Depresif) Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	99
Tablo 10.27. “TÖ7 Fiziksel Olarak Hastalıklı Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	100
Tablo 10.28. “TÖ8 Değersiz ve Başarısız Biri Gibi Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	100
Tablo 10.29. “TÖ9 Uyumada Zorluk Çekiyor. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	101
Tablo 10.30. “TÖ10 Bıkkınlık Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	101
Tablo 10.31. “DDÖ1 Genel Olarak Değişikliklerin Olumsuz Olduğunu Düşünüyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	102
Tablo 10.32. “DDÖ2 Sıradan Bir Günü, Beklenmedik Olaylarla Dolu Bir Güne Her Zaman Tercih Ederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	103
Tablo 10.33. “DDÖ3 Yeni ve Farklı Şeyler Denemektense, Aynı Şeyleri Yapmaktan Hoşlanırım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	103
Tablo 10.34. “DDÖ4 Hayatım Ne Zaman Rutin Bir Hal Alsın, Onu Değiştirecek Yollar Ararım. (R) “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	104
Tablo 10.35. “DDÖ5 Sürprizlerle Karşılaşmaktansa, Sıkılmayı Tercih Ederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	104
Tablo 10.36. “DDÖ6 İşlerin İşleyişi İle İlgili Önemli Bir Değişiklik Yapılacağı Söylenseydi, Büyük İhtimalle Stres Olurdum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	105

Tablo 10.37. “DDÖ7 Yapılan Planların Değişikliği Söylendiğinde Biraz Gerginlik Hissederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	106
Tablo 10.38. “DDÖ8 İşleri Planlandığı Gibi Gitmese, Bu Beni Strese Sokar. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	106
Tablo 10.39. “DDÖ9 Fikir Değiştirmek Bana Çok Zor Gelir. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	107
Tablo 10.40. “DDÖ10 Hayatımı İyileştirebilecek Değişiklikler De Bile, Çoğu Zaman Azda Olsa Rahatsızlık Hissederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar Ve Tanımsal İstatistikleri.....	107
Tablo 10.41. “DDÖ11 Biri Bir Şeyi Değiştirmem İçin Beni Zorlarsa Değişikliğin Bana Yararlı Olabileceğini Düşünsem Bile Genellikle Karşı Koyarım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	108
Tablo 10.42. “DDÖ12 Bazen Benim İçin İyi Olacağını Bildiğim Değişikliklerden Kaçındığımı Görüyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	108
Tablo 10.43. “DDÖ13 Sık Sık Fikir Değiştiririm. (R) “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	109
Tablo 10.44. “DDÖ14 Fikrimi Kolay Kolay Değiştirmem. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	110
Tablo 10.45. “DDÖ15 Bir Sonuca Vardığımda, Fikrimi Pek Değiştirmem. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri	110
Tablo 10.46. “DDÖ16 Görüşlerim Uzun Vadede Çok Tutarlıdır. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri.....	111
Tablo 10. 47. Boyutlara Göre Güvenirlilik Testi Sonuçları.....	112
Tablo 10.48. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	113
Tablo 10.49. Örgütsel Adalet Ölçeği Müstereklik Tablosu.....	113
Tablo 10.50. Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	113
Tablo 10.51. Örgütsel Adalet Ölçeği Yapı Matrisi.....	114
Tablo 10.52. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	114
Tablo 10.53. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Müstereklik Tablosu.....	114
Tablo 10.54. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	115
Tablo 10.55. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Yapılar Matrisi	115
Tablo 10.56. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	116
Tablo 10.57. İş Tatmini Ölçeği Müstereklik Tablosu.....	116
Tablo 10.58. İş Tatmini Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	117
Tablo 10.59. İş Tatmini Ölçeği Yapı Matrisi.....	117
Tablo 10.60. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	117
Tablo 10.61. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Müstereklik Tablosu	118
Tablo 10.62. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans	118

Tablo 10.63. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Yapı Matrisi	118
Tablo 10.64. Değişime Direnç Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	119
Tablo 10.65. Değişime Direnç Ölçeği Müstereklik Tablosu	119
Tablo 10.66. Değişime Direnç Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans	120
Tablo 10.67. Değişime Direnç Ölçeği Döndürülmüş Yapılar Matrisi.....	120
Tablo 10.68. Çoklu Regresyon Analizi Tablosu.....	122
Tablo 10.69. Örgütsel Adaletle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişliğin Aracı Rolü.....	124
Tablo 10.70. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Tükenmişliğin Etkileri	124
Tablo 10.71. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide Örgütsel Adaletle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiler.....	125
Tablo 10.72. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Mesleki Tükenmişliğe Bağlı Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	125
Tablo 10.73. Değişime Direncin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 10.74. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direncin Etkileri	126
Tablo 10.75. Örgütsel Adaletle İş Tatmininin Etkisi	126
Tablo 10.76. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direncin Etkileri	127
Tablo 10.77. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki İş Tatminine Bağlı Bağlı Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki	127
Tablo 10.78. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Mesleki tükenmişliğin Düzenleyici Etkisi	128
Tablo 10.79. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Değişime Direncin Düzenleyici Etkisi	129
Tablo 10.80. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İş tatmininin Düzenleyici Etkisi	130
Tablo 10.81. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	131
Tablo 10.82. Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları	132
Tablo 10.83. Medeni Hale Göre t- Testi Sonuçları.....	132
Tablo 10.84. Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	132
Tablo 10.85. Okulda Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	133
Tablo 10.86. Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları	133
Tablo 10.87. Okulun Resmi Statüsüne Göre t Testi Sonuçları	134
Tablo 10.88. Değişkenler Arası Korelasyonlar	134
Tablo 11.1. Hipotez Testi Sonuçları	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekiller

Sayfa

Şekil 3.1. Yönetim Süreçleri	16
Şekil 10.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli	116
Şekil 10.2. Değişime Direnç Ölçeği DFA Modeli.....	121
Şekil 10.3. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişliğin Düzenleyici Rolü Grafiği.....	129
Şekil 10.4. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Düzenleyici Rolü Grafiği.....	130



EKLER LİSTESİ

Ek-1. Tanımsal İstatistikler

Ek-2. Anket

Ek-3. Etik Kurul Üst Yazı

Ek-4. Etik Kurul Kararı

Ek-5. Valilik Oluru



1. GİRİŞ

Toplumların yaşayış biçimlerini gözlemlediğimizde gelecekteki koşullara ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiğini görüyoruz. Buradan hareketle toplumu geleceğe hazırlayacak olan eğitim kurumlarının topluma önderlik edecek şekilde faaliyetler sergilemeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla okulların rehber niteliğini kaybetmemesi için yönetsel açıdan problemlerini çözmüş olarak topluma hizmet sağlamaları gerekmektedir (Arslan, 2021).

İnsanlar bir arada yaşamaya başladıkları günden itibaren toplumsal gereksinimlerini bir şekilde karşılamak durumunda kalmıştır. Bu sayede toplum içinde farklı iş kolları meydana gelmiş ve insanlar meslekler sayesinde hem kendi geçimlerini sağlayarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği temel ihtiyaçlarını karşılamak hem de toplum içinde saygınlık ve kendini gerçekleştirmeye kadar giden süreçler içinde bir yer bulmuştur (Yıldırım, 2014). Bireylerin geleceğe hazırlanmaları yolunda davranış değişikliği oluşturma süreci olan eğitim de toplumun gelişmişlik düzeyine göre bir şekil almış ve bu işi yapanların yönetsel becerilerine göre eğitim programlarının başarılı olduğu gözlenmektedir.

Eğitimin ve eğitimcilerin toplumun kendini yenileyebilmesi için öneminden bahsettikten sonra eğitimcilerin ve öğrencilerin yönetilmesi ile ilgili hususların öneminden bahsetmekte fayda olduğu gözlenmektedir. Kurumlar kamu düzeni içinde işlevselliklerini yitirmedikleri sürece hayatlarını devam ettirirler. Bu toplumun bütün müesseselerinde geçerli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlevselliğin sağlanması için de Fayol'un belirttiği gibi bilimsel yöntemlerin kullanılması ile yönetimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Özalp vd., 2012).

En basit tabirle başkaları aracılığıyla amaçların gerçekleştirilmesi işi ya da sanatı olarak tanımlanan yönetimin günümüzde ve gelecekte toplumun temel dayanakları arasında yer alacağı düşünülmektedir. Günümüzde eğitim kurumlarının genel yapısı incelendiğinde merkeziyetçi bir yapı içinde belirlenmiş olan müfredatın uygulanmasına yönelik bireyselliği göz ardı eden bir yapıda olduğunu görüyoruz (Duman, 2006). Bu nedenle eğitim süreçlerinde rol alan öğrenciler ve öğretmenler başta olmak üzere pek çok kişinin memnuniyetsizlik belirttiğini ve eğitimin giderek iş dünyasının beklentilerini karşılamaktan uzaklaştığı gibi olgular gözlenmektedir.

Okullarda kendilerine adil davranılmadığı yönündeki serzenişlerle düşük örgütsel bağlılık yaşadıklarını belirten pek çok deneyimden sonra kişilerin üzerindeki etkilerinin incelenmesinin bilime önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda meydana gelen olumsuz örgüt ikliminin bir sonucu olarak öğretmenlerde tükenmişlik algısının yüksek olduğu, bu nedenle değişime bir direnç gösterdikleri ve düşük iş tatmini nedeniyle de süreçlere gönüllü olarak katılmakta zorlandıkları gözlenmektedir (Titrek, 2009). Netice itibarıyla tek işi eğitim olması gereken büyük bir kesimin öğretmenlik dışında işlerle iştigal etmeye başladıkları gözlenmektedir.

Emlakçılık, araç alım satımı ve özel ders gibi aslında eğitimcinin hiç işinin olmaması gereken alanlarda eğitimcilerin yoğun faaliyetlerini gözlemlemeye başladığımızdan bu araştırmayla öğretmenlerin bu konular üzerindeki algılarının ölçümünden sonra değişkenler arasındaki ilişkide aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Ekonomi, her zaman insan davranışlarının belirleyicileri arasındadır. İktisadi koşullar ne kadar iyi olursa kurumların da işlevselliğini korumaları o kadar kolay olmaktadır. Bütçe kısıtıyla işlerini yerine getirmek zorunda kalan eğitim kurumlarının da işlevselliğini yitirmemesi için öncelikli olarak finansmana ulaşması gerekmektedir. Nitekim bu kapsamda kamu bütçesinden en büyük kesim eğitime aktarılmaktadır. Ancak çok kapsamlı ve geniş bir hareket alanında faaliyet göstermeyi gerektirdiği için bütçenin etkin kullanımında yetkin yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Evkaya, 2019).

Eğitimin yönetimi sadece eğitimle ilgili planların uygulanması anlamına gelmemektedir. Bir gönül mesleği olarak görülen öğretmenlikte insanlar en kötü şartlarda bile görev yapsalar adanmışlık sayesinde güzel işlere imza atabilmektedir. Bu nedenle de insanların çalışma hayatını zenginleştirebilecek şekilde destek sağlayan yöneticiler tarafından eğitimin yönetiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Meydan vd., 2011). Bu kapsamda çalışanların performansını artıracak şekilde eşit davranıldığına yönelik algılarını sürekli yüksek tutan yöneticilerin mahallinde başarının geldiğini gözlemliyoruz.

Örgütsel adalet kişilerin kurumun desteğini her ihtiyaç duyduğunda arkasında olacağına dair inancı kapsamamaktadır (Akgündüz ve Tüzel, 2014). Kişilerin aynı koşullarda herkese standart desteğin sağlanacağına yönelik ikna edilmeleri motivasyonlarının düşmeden eğitimsel süreçlere odaklanmalarını sağlamaktadır. Yönetici konumundaki kişilerin kendi yetkilerinin olduğu alanlarda herkese eşit davranmaları astların süreçlere gönüllü bir şekilde katılmalarını teşvik eder. Ayrıca örgütün amaçlarıyla kişinin kendi amaçlarının örtüşmesi sayesinde elde edilebilen örgütsel bağlılık da işe devam etme ve iş tatmini gibi algılara etki etmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Bu sayede kişilere adil bir şekilde ödül ve cezanın uygulanmasının onların bütün örgüt kültüründeki davranışlarını etkileyebilecek potansiyele sahip olduğunu görüyoruz.

İşletmeler ve kurumların nitelikli işgücünü ellerinde tutmasının ileriye yönelik öngörülebilirliğini artırdığını belirten çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanların işletme veya kurumun süreçlerinde gönüllü olarak yer alması ile birlikte ancak müşteri veya nihai kullanıcıların memnuniyetinin sağlanabildiği belirtilmektedir. Bölgesel kalkınmışlık farklarının azaltılabilmesine yönelik kamunun çabaları ve gelişen teknolojiye ulaşımın daha yaygın hale gelmesi sayesinde fiziki olanaklar bakımından kamuya bağlı okulların çoğunda asgari düzeyde de olsa eşite yakın bir ortam yakalanmıştır. Bakanlık tarafından yürütülen FATİH projesi ile birlikte okulların akıllı

tahta, projeksiyon cihazı ve bilgisayara ulaşımı büyük oranda sağlanmıştır. Ayrıca mahaldeki okulun tercih edilmesi zorunluluğu ile birlikte okulları tercih eden öğrencilerin de büyük oranda eşitlenmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak okulların başarıları birbiriyle kıyaslandığında aralarında çevresel koşullar başta olmak üzere pek çok farkın olduğu gözlenmektedir (İyigün, 2012). Okulların yöneticilerinin tavırlarının çalışanların performansında doğrudan etki yaptığı göz önüne alındığında bu çalışmadan ortaya çıkacak olan sonuçların önemli faydalar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada Osmaniye İli merkez ilçesinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algıları üzerinden örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişlik, değişime direnç ve iş tatmini değişkenlerinin aracı veya düzenleyici etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma betimsel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Nicel bir çalışma niteliğini haiz çalışmada rastsal örnekleme yöntemine göre 400 öğretmenden veri toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve SPSS Process Macro eklentisi kullanılmıştır.

Araştırma deseninin belirlenmesinde konu ile ilgili önceki çalışmalar incelenmiş ve Yılmaz'ın (2012) örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir şekilde çalışmış olduğu görülmüştür. Bu kısımlarla ilgili çalışmanın başlıkları buradan uyarlanmış ancak aracı ve düzenleyici etkileri analiz edilecek olan diğer başlıklarla ilgili olarak da yazındaki diğer çalışmalardan faydalanılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde bağlamın ve konunun tanıtılmasına yönelik giriş gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümünde yönetim kavramının açıklanması sağlanarak eğitim bağlamında yönetim ve yönetici kavramlarının nasıl farklılaştığına yönelik bilgiler aktarılmıştır. Bir sonraki bölümde çalışmanın teorik altyapısının tanıtımını gerçekleştirmeye yönelik kavramsal çerçeve örgütsel adalet bağlamında sunulmuştur. Kavramın tanımlanması, önemi ve bu konuyla ilgili yaklaşımların belirtilmesinden sonra örgütsel adaletin türleri incelenmiştir. Daha sonraki bölümlerde örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık ve düzenleyicilik etkisi olabileceği varsayılan iş tatmini, mesleki tükenmişlik ve değişime direnç kavramlarının incelenmesi sağlanmıştır. Çalışmanın yedinci bölümünde teorik altyapının bir diğer temel ayağı olan örgütsel bağlılık kavramı sunulmuştur. Bu kapsamda örgütsel bağlılık türleri ve etkileyen faktörler ve sonuçları okullar bağlamında ele alınmıştır. İlerleyen bölümde yöntem sunularak çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları ve kısıtları, evreni ve örnekleme ile birlikte modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Çalışmanın dokuzuncu bölümünde sahadan elde edilen verilerin analizinden ortaya çıkan bulgular ortaya konulmuştur. Son bölümde ise çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar daha önceki çalışmaların bulgularıyla birlikte tartışılarak akademisyenlere, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere önerilerde bulunulmuştur.

2. KONU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu kısmında yazından örnekler incelenerek kavramsal çerçevenin oluşturulmasına yönelik bilgiler incelenecektir. Bu kapsamda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, değişime direnç ve mesleki tükenmişlik konularıyla ilgili çalışmalardan bu çalışmanın konusuna en yakın olduğu düşünülen çalışmaların incelenmesi sağlanmıştır. Ayrıca çalışmaların bulguları bakımından incelenmesiyle mevcut çalışmada nasıl değerlendirilebileceği ile ilgili bilgiler aktarılacaktır.

2.1. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda örgütsel davranış teorisinde önemli yer tutan örgütsel adalet kavramıyla ilgili çalışmalar incelenecektir. Bu kapsamda YÖK tez veri tabanı ve Dergipark'tan konu ile mümkün olduğu kadar ilgili çalışmaların incelenmesi sağlanmıştır. Buna yönelik elde edilen bilgiler aşağıda sunulmuştur;

Akgündüz ve Tüzel (2014) örgütsel adalet ile bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı etkisini incelemiş ve İstanbul ilinde 5 yıldızlı otel çalışanlarından aralarında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Atalay (2005) ise Uşak ili merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinden 210 tanesi üzerinden örgütsel adalet algısının düzeyini incelemiş ve genel olarak örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bunlara ek olarak Bağcı (2013) tekstil sektöründe işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini 425 kişiden veri toplayarak incelemiş ve tümü olmasa da belirli adalet tiplerinin belirli örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Bal (2014) ise Manisa ilindeki eğitim kurumlarında 412 kişiden veri toplayarak gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş ve iki kavramın birbiriyle pozitif ilişkide olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Baş ve Şentürk (2011) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden 401 kişiden veri toplayarak örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algılarını tespit etme üzerine bir çalışma yapmış ve bu kavramların birbiriyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Cihangiroğlu ve Yılmaz (2008) ise betimsel bir çalışmayla örgütlerde çalışanlar açısından örgütsel adaletin önemine işaret eden bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bunların yanında Çakmak (2005) örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sistemleri üzerine bir çalışmayı 96 çalışandan topladığı verilerle gerçekleştirmiş ve örgütsel adaletin performans değerlendirme açısından önemli bir husus olduğunu ortaya koymuştur.

Bunların yanında Demircan ve Yıldız (2009) örgütsel desteğin iş tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide aracı bir rolünün olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında 356 kişiden veri toplamış ve aracı bir rolün olduğunu tespit etmiştir. İçerli (2010) ise kuramsal bir çalışmayla örgütsel adalet kavramını ele almıştır. İşcan ve

Sayın (2010) da örgütsel güven ile iş tatmini ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma ile 190 kişiden veri toplamış ve kavramlar arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. İyigün (2012) de Cihangiroğlu ve Yılmaz (2008) ve İçerli (2010) gibi kuramsal bir çalışmayla örgütsel adalet kavramı hakkında bilgi edinmeyi sağlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Bunlara ek olarak Irak (2004) ve Kılıçarslan (2010) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuramsal bakımdan inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Korkut (2019) ise 731 öğretmenden elde ettiği verileri kullanarak örgütsel mutluluk, adalet ve sinizm algılarının ölçümünü yapmış ve örgütsel mutluluk ve örgütsel adalet arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna karşın sinizmle örgütsel adalet arasında negatif ve istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Meydan vd., (2011) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında 114 kişiden anket yöntemiyle veri topladıkları görülmektedir. Sonuç olarak elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel adalet ve bağlılığın tükenmişlik üzerine etkilerinin olduğuna işaret etmektedir. Önder (2017) ise ortaöğretim okullarında örgütsel sessizlikte örgütsel adalet ve bağlılığın yordayıcı etkisinin olup olmadığını araştıran bir çalışmayı 270 kişiden veri toplayarak gerçekleştirmiş ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Polat ve Celep (2008) 1281 öğretmenden veri toplayarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve vatandaşlık algılarını tespit etmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet, vatandaşlık ve güven algılarının yüksek düzeyde olduğu ve bunların birbirleriyle pozitif ve istatistiki olarak anlamlı şekilde ilişkili olduğu gösterilmektedir. Selvitopu ve Şahin (2013) ise yine ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında 327 kişiden anket yöntemiyle veri toplamış ve örgütsel adaletin kaynağının örgütsel bağlılığın boyutlarına dayandığına işaret etmektedir.

Bunların yanında Titrek (2009) okul türlerine göre örgütsel adalet düzeyini ölçmeyi hedefleyen bir çalışmayı 1016 kişiden veri toplayarak yapmış ve gelişmiş şehirlerde olanların doğudaki okullara göre daha yüksek bir algısının olduğu belirlenmiştir. Ünlü vd., (2015) de Önder (2017) de olduğu gibi örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi öğretmenler bağlamında inceleyen bir çalışmayı 350 kişiden veri toplayarak gerçekleştirmiş ve örgütsel sessizliğin farklı boyutlarının örgütsel adaletin farklı boyutlarıyla değişik türden ilişkiler geliştirebildiği ortaya konulmaktadır. Yelboğa (2012) ise 310 kişiden veri toplayarak örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında örgütsel adaletin iş doyumu üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde mevcut çalışmanın da konusu olan pek çok yönden ilişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bu

kapsamda özellikle örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilgili pek çok bilginin olduğu görülmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısmında iş tatmini ile ilgili çalışmaların incelenmesi sağlanacaktır.

2.2. İş Tatmini ile İlgili Önceki Çalışmalar

İş tatmini konusu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Çermik (2001) ortaöğretim kurumlarında çalışan 75 öğretmenden veri toplayarak iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duman (2006) ise ortaöğretim kurumlarında coğrafya branşında olan 46 öğretmenden veri toplayıp öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu tespit etmiştir. Evkaya (2019) 403 öğretmenden veri toplayarak İstanbul ili Pendik ilçesi bağlamında ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin iş etiği ve iş tatmini algılarının kıyaslamasını yapmış ve iş etiği algısı arttıkça iş tatmini algısının da yükseldiğini ortaya koymuştur.

Gökalp vd., (2015) ise lider üye etkileşimi bağlamında okul müdürüne güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin 291 öğretmenden elde edilen verilerle incelemiş ve lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer biçimde İşcan ve Timuroğlu (2007) okul kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan bir araştırmada 236 kişiden veri toplamış ve farklı kültür türlerinin iş tatmini üzerinde farklı etkiler ortaya çıkardığını tespit etmiştir. Karaca ve Balcı (2011) beden eğitimi öğretmenlerinin ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerinde iş tatminini ölçmeyi hedefledikleri çalışmada 238 kişiden veri toplamış ve özel okullarda çalışanların devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini algısının olduğu tespit edilmiştir.

Bunlara ek olarak Ordu (2016) ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bireysel performansları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi 370 öğretmenden veri toplayarak ölçmüş ve iş tatmini ile bireysel performans arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Otrar ve Öztürk (2013) ortaöğretim kurumlarında çalışan kimya öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir çalışmayı 201 kişiden topladığı verilerle yapmış ve çalıştıkları okulların türüne göre demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir.

Ayrıca, Özaydın ve Özdemir (2014) bireysel özelliklerinin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan bir çalışmada 342 kişiden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar belirlenmiştir. Öztürk ve Aygün (2020) iş tatmini ile performans arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolünü inceleyen bir çalışmada 220 kişiden topladıkları verilerden iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve iş stresinin de bu ilişkide aracı rolü olduğunu belirlemiştir. Pınar vd., (2008) 796 mavi yakalı çalışan üzerinden iş tatminini oluşturan boyutların genel tatmin düzeyi üzerindeki etkisini incelemeye çalıştıkları araştırmada iş

tatminini en fazla etkileyen faktörlerin işin kendisi ve iş arkadaşları ile ilişkiler boyutlarında olduğuna işaret etmektedir.

Bunlarla birlikte Tunacan ve Çetin (2009) öğretmenlerin iş tatmini algılarını belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada 265 öğretmenden veri toplanmıştır ve sonuç olarak demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Uslu ve Duysak (2018) özel ve kamu kurumlarında çalışan ortaöğretim düzeyindeki öğretmenlerin iş tatmininin özerklikleri aracılığıyla nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada 185 kişiden veri toplamış ve kurum desteği sayesinde kamu kurumlarında çalışan öğretmenlerin özerklikleri aracılığıyla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak Yazıcıoğlu (2010) kıyaslamalı bir çalışmayla iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Kazakistan ve Türkiye bağlamında araştırdığı çalışmada Türkiye’den 1042, Kazakistan’dan da 420 öğretmene anket uygulamıştır. Anketlerin analizi neticesinde Türk ve Kazak öğretmenlerde demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

İş tatminiyle ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde farklı branşlar ve farklı zamanlarda yapılan çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koyabildiği görülmüştür. Ayrıca demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte iş performansı ve örgütsel davranışın diğer konularıyla ilgili çalışmaların da gerçekleştirilmiş olduğu gözlenmektedir. Böylece iş tatminiyle ilgili çalışmaların da incelenmesi tamamlanmıştır. Araştırmanın bir sonraki kısmında mesleki tükenmişlikle ilgili yayınlar incelenecektir.

2.3. Mesleki Tükenmişlik Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar

Mesleki tükenmişlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde Akman (2019) öğretmenlerin mesleki doyum ve tükenmişliklerinin incelenmesini hedeflediği çalışmada 360 kişiden veri toplamış ve mesleki doyum arttıkça tükenmişliğin azaldığını ortaya koymuştur. Akten (2007) rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi hedeflediği çalışmasında 304 rehber öğretmenden elde ettiği verilerle genel olarak tükenmişliğin yüksek olduğu ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Bayramoğlu (2008) ise farklı ortaöğretim kurumu türlerinden öğretmenlerin tükenmişliğinin kıyaslanmasını amaçladığı çalışmasında 299 öğretmene anket uygulamıştır ve öğretmenlerin tükenmişliğinin az olduğunu göstermiştir.

Cemaloğlu ve Şahin (2007) ise farklı değişkenler üzerinden öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini tespit etmeye çalışmış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Çetinkaya (2017) okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışı sergilemelerinin öğretmenlerin tükenmişliği üzerine etkilerini

incelediği çalışmasında 352 öğretmenden veri toplamış ve toksik liderlik davranışları sergilediğinde tükenmişliğin de artış gösterdiği ortaya konulmuştur.

Benzer biçimde, Dağcı (2019) okul yöneticilerinin tavırlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkilerini araştırdığı çalışmasında 270 öğretmenden veri toplanmıştır ve okul yönetiminin davranışları olumsuz olduğunda tükenmişliğin de artabileceği gösterilmektedir. Deryakulu (2005) bilgisayar branşındaki öğretmenlerin tükenmişliğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirdiği araştırmada 70 öğretmenden elde edilen verileri kullanarak demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Korkmaz (2004) da müzik branşında olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmasında 100 kişinin verisine ulaşmış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir.

Bunlarla birlikte Mete vd., (2015) psikolojik şiddetin işe bağlı tükenmişliğe etkisini inceledikleri çalışmalarında Batman ilinde çalışan öğretmenleri incelemiş ve psikolojik şiddetin mesleki tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir. Özcan (2008) ise İstanbul ili Pendik ilçesindeki öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin farklı demografik değişkenlere göre incelenmemiş ve 404 kişiden topladığı verilerden demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar belirlemiştir. Özipek (2006) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi hedefleyen çalışmasında Edirne ilinden 212 öğretmenden veri almış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Ayrıca Teltik (2009) okul öncesi branşındaki öğretmenlerin mesleki yeterlik algılarının iş doyumu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada mesleki yeterlik algısı iş doyumunu olumlu etkilerken tükenmişliği de azalttığını bulmuştur. Yavaş (2012) ise örgütsel öğrenme düzeyleri bağlamında öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişliğin okul yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmasında 261 okul yöneticisi ve 1264 öğretmenden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Bunlara ek olarak Yılmaz (2009) yatılı okullar bağlamında çalışanların iş tatmin düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi 146 kişiden topladığı verilerle incelemiş ve iş tatmini arttıkça tükenmişliğin azaldığına işaret etmektedir. Son olarak Yılmaz (2017) ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik algılarıyla birlikte algılanan sosyal destek algılarının Bursa ili bağlamında incelenmesini amaçlayan çalışmasında 302 kişiden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Tükenmişlikle ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde mesleki tükenmişliğin farklı branş ve zamanlarda yapılan araştırmalarda farklı düzeylerde olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel davranış teorisinin farklı kavramlarıyla da sıkça ilişkilendirilmiş olduğu belirlenmiştir. Böylece mesleki tükenmişlikle ilgili yayınların

incelenmesi tamamlanmıştır. Araştırmanın bir sonraki kısmında değişime direnç ile ilgili çalışmalar incelenecektir.

2.4. Değişime Direnç ile İlgili Çalışmalar

Değişime direnç konusunda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde Akman (2017) sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelendiği çalışmada 247 öğretmene anket uygulamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Ateş (2017) ortaokul düzeyinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin değişime direncini inceleyen araştırmasında 146 öğretmen ve 4 yöneticiye anket uygulamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Balaman ve Baş (2021) ise ölçek uyarlama üzerine değişime direnç ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını hedefledikleri çalışmalarında 315 öğretmenden veri toplamış ve örgütsel değişime direnç ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Bunlara ek olarak Çako (2012) ilköğretim okullarında 120 kişiden topladığı verilerle öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıklarının değişime direnç üzerindeki etkilerini incelemiş ve farklılıkların yönetimi algısıyla değişime direnç algısı negatif yönde ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Çelik (2019) ise öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleriyle değişime dirençleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada Kastamonu ili bağlamında 498 kişiden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Göksoy (2010) ilköğretim okulu yöneticilerinin değişime direnci azaltmaya yönelik uyguladıkları yöntemleri belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada 263 okul yöneticisi ve 1534 öğretmenden veri toplanmış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Benzer biçimde İnandı vd., (2015) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin özyeterlikleri ile değişime direnç algıları arasındaki ilişkiyi 274 öğretmen ve 43 okul müdüründen elde edilen verilerle incelemiş ve özyeterlikler arttıkça değişime direncin azaldığına işaret etmektedir. Kulu ve Köklü (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direncini incelediği çalışmada 400 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Kulu (2007) İstanbul ili bağlamında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin tespiti ve bunun nedenlerini incelediği çalışmada değişime direncin kişisel nedenlerden ötürü olduğuna işaret edilmektedir. Bu çalışma Kulu Şentürk ve Köklü (2011)'nün çalışmasına kaynak teşkil etmektedir. Son olarak Levent (2016) öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesini hedefleyen araştırmasında 348 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplanmış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edildiği belirtilmektedir.

Değişime direnç ile ilgili çalışmaları genel olarak incelediğimizde kişinin özyeterliklerinin artması gibi durumlarda azaldığı görülmektedir. Bu nedenle de kişilerin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Böylece değişime direnç ile ilgili çalışmaların da incelenmesi tamamlanmıştır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların incelenmesi gerçekleştirilecektir.

2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar incelendiğinde Akyol vd. (2013) beden eğitimi ve sınıf öğretmenliği branşlarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığını inceledikleri çalışmada 150 sınıf 150 de beden eğitimi öğretmenine uyguladıkları anketlerle branşlara göre istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Atik (2012) ise ilköğretim okullarındaki örgüt tiplerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelediği çalışmasında 624 öğretmenden veri toplamış ve örgüt tipinin örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı farklar ortaya koyduğuna işaret etmektedir. Bakan vd. (2011) ise örgütsel bağlılık konusunda en önde gelen çalışmalardan birisi olan araştırmalarında banka çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmayla örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmininin de artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde Bal (2014) 411 kişiden elde ettiği veriler üzerinden Manisa ili bağlamında eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında örgütsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Çetin vd. (2011) ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında 349 kişiden veri toplamış ve örgütsel bağlılık arttıkça mesleki tükenmişliğin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Çoban ve Demirtaş (2011) ise akademik iyimserlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin öğretmenler bağlamında incelendiği çalışmalarında 671 kişiden elde ettikleri verilerle akademik iyimserlik arttıkça örgütsel bağlılığın da yükseldiğini göstermektedirler.

Ayrıca Gören ve Sarpkaya (2014) Aydın ili bağlamında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için gerçekleştirdiği çalışmada 78 yönetici ve 1018 öğretmenden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmişlerdir. Karataş ve Güleş (2010) ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında 204 sınıf öğretmeninden elde ettikleri verilerle iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmiştir. Kılıç (2019) ise öğretmenlerin performansında ve örgütsel bağlılıklarında okul yöneticilerinin sağladığı etik iklimin etkisini inceleyen çalışmasında Sivas ili bağlamında 243 öğretmenden veri toplamış ve okul yöneticilerinin sağladığı olanaklar ne kadar olumlu olursa öğretmenlerin

performansının ve örgütsel bağlılıklarının da o düzeyde olumlu hale geldiğini ortaya koymuştur.

Bunların yanında Kurşunoğlu vd. (2010) ilköğretim düzeyinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeye yönelik çalışmalarında 353 kişiden veri toplamış ve demografik faktörler bakımından istatistiki olarak anlamlı farklar tespit etmiştir. Serin ve Buluç (2012) ise okullarda yöneticilerin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkilerini inceledikleri çalışmalarında 419 kişiden topladıkları verilerle öğretim liderliği davranışları arttıkça örgütsel bağlılığın da yükseldiğini göstermektedir. Sezgin (2010) okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarındaki rolünü sorgulayan çalışmasında 270 kişiden topladığı verilerle okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olduğu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Uğurlu ve Üstüner (2011) yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında 953 öğretmenden veri toplamış ve etik liderlik ve örgütsel adaletle yönelik davranışlar arttıkça örgütsel bağlılığın da yükseldiğine işaret etmektedirler. Uğurlu (2009) Hatay ili bağlamında yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini incelemiştir ve bu çalışma Uğurlu ve Üstüner (2011)'e kaynak teşkil etmektedir.

Son olarak Üstüner (2009) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. 310 öğretmenden veri toplanarak gerçekleştirilen çalışma sonunda geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Yıldız (2013) ise örgütsel bağlılık, sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmayı Bolu ili bağlamında 219 öğretmenden veri toplayarak yapmış ve örgütsel bağlılık ile sinizm ve örgütsel muhalefetin negatif yönde ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Böylece örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar da incelenmiştir. Bu çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde iş tatmini ve örgütsel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu tür bulguların mevcut çalışmadan elde edilecek olan bulguların yorumlanmasında kullanılması hedeflenmektedir.

3. YÖNETİM KAVRAMIYLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde toplumların yapısı incelendiğinde çok hızlı bir şekilde gelişen yeni şartlarda çağdaş yönetim sistemlerinin uygulanması gerektiği bildirilmektedir (Aşgın, 2008). Ülkelerin yarınlarnı planlarken kendilerine stratejik bir yaklaşımla rehberlik edecek yöneticilere ihtiyacı olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda örgütlü bir yapı halinde yığınların organize edilmesi, amaçlara yönelik olarak sevk ve idare edilmesi, işin niteliğine yönelik olarak örgütlemenin yapılması ve uygulanan stratejilerin başarıya ulaşp ulaşmadığının kontrol edilmesine yönelik olarak denetlemenin yapılması önerilmektedir (Çelik, 1994). Yarınlara hazırlanan toplumlarda eğitim kurumlarının çok büyük önemi bulunmaktadır ve bunların sürekli olarak iktisadi, teknolojik ve örgütsel açılardan desteklenerek kendilerini yenilemeleri için olanak sağlamak gerektiği ifade edilmektedir (Yalçınkaya, 2004).

Toplumsal hayatta insanlar bir arada yaşamak durumunda oldukları için iş birliği içinde yaşama eğilimi gösterirler ve böylece aralarındaki hukukun korunması için yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Arslan, 2021). Bu sayede kurumlar ortaya çıkar ve bunlar var olma nedenlerini gerçekleştirebilmeleri için işlevselliğini korumalıdır ve iyi bir şekilde yönetilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Aşgın, 2008). Eğitim kurumları bağlamında değerlendirildiğinde aşırı merkeziyetçi bir yapı olduğu için katılımın yetersiz kalmasından dolayı problemlerini çözmekten giderek uzaklaştığı bildirilmektedir (Aytaç, 1999). Bu nedenle de okulların toplumun geleceğini inşa edebilmeleri için önemsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hızarcıoğlu, 2011).

Son yıllarda geleceğin nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılanması için eğitimin öneminin farkına varılmış ve kamu bütçesinden en büyük pay pek çok ülkede eğitime ayrıldığı ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak teknolojik gelişmelerin eğitim sistemleri içinde yer almasına özen gösterildiği ve geleceğe hazırlanma konusunda çağdaş yönetim yaklaşımlarından daha fazla faydalanılması gerektiği görülmektedir (Çelik, 1994).

Temel olarak yönetim planlama ile başlayan, yöneltme ile devam eden, koordinasyon ve tüm sürecin kontrolü ile tamamlanan ve geribildirimle sürekli kendisini iyileştiren bir sistem olarak gösterilmektedir (Arslan, 2021). Yönetim, kurumla veya işletmeyle ilgili bütün işlerin ahenkli biçimde yürütülmesi hakkındaki bütün işleri kapsamaktadır. Toplumun her boyutunda farklı gereksinimler bulunduğundan durumsallığa bağlı olarak yönetimin de kendisini şekillendirmesi gerektiğine işaret edilmektedir (Özalp vd., 2012). Bu kapsamda gerçekleştirilecek olan faaliyetler bir süreç olarak değerlendirildiğinde kişilerin ister yöneten isterse yönetilen konumunda olsun bir şekilde süreçlerin içine aktif şekilde katılmaları gerektiği ifade edilmektedir (Satici, 1998).

Yönetim kavramının tanımlanmasıyla ilgili çabaların genelde işlerin toplumun faydasına planlanması, etkileşimi artırmaya yönelik faaliyetlerinin olması, süreçlerle

ilgili bilgi aktarımı ve işlemsel hafızasının bulunması ve kaynakları optimum düzeyde kullanması öngörülmektedir (Dolmacı, 2019). Buna bağlı olarak işletme ve kurumların yönetimlerinin de bahsedilen ilkeleri koruyacak şekilde işlemler gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Hızarcıoğlu, 2011).

Tarihsel açıdan yönetimin günümüze kadar gelişimi incelendiğinde antik çağlarda bile yönetimin bir kavram olarak sorgulandığı, ilerleyen zamanlarda bununla ilgili pek çok metne Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Selçuklu, Osmanlı ve Avrupa ülkelerinde rastlandığı ancak Birinci Sanayi Devrimi ile birlikte bilimsel olarak ele alınmaya başladığı gösterilmektedir (Arslan, 2021). Günümüz toplumlarında işletmeler ve kurumlar çok gelişmiş yapılara dönüşmüş olduğu için sistemselsel bir yaklaşımla ancak incelenebileceği ve bunu yaparken de planlı amaçları kaynakları doğru yönelterek yapılması ve bir yandan da geleceğin gereksinimlerine yönelik olarak öğrenmeyi ön planda tutması gerektiği belirtilmektedir (Özalp vd., 2012).

Günümüze kadar yönetim kavramının gelişimi incelendiğinde klasik yönetim teorilerinde verimliliğin temel olarak kabul edildiği ve bununla ilgili Taylor, Fayol ve Weber gibi kuramcılarının önemli çalışmalarla bunu destekler nitelikte yayınlar ortaya koymuş oldukları gözlenmektedir. İlerleyen zamanla birlikte neo-klasik kuramcılar arasında sayılan Mayo, Likert, McGregor ve Maslow ise yine verimlilik tabanlı ama bunu etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Günümüzdeki yaklaşımlar incelendiğinde ise kaynak bağımlılığı ve maliyet tabanlı işletmecilik süreçleri, öğrenen örgütler ve değişim mühendisliği üzerine odaklanmaktadır (Yıldırım, 2014).

Aslında bu kuramcılarının bir yol gösterici olma yönünde bir çabasının olmadığı ve bunların çalışmalarından ortaya çıkabilecek sonuçlarla büyük resmin ortaya çıkarılabileceği yönünde bilgilere de rastlanmaktadır. Hatta Taylor'un kendisinin bu yönde bir cümlesinin olduğu görülmektedir. Buna benzer biçimde Fayol'un geliştirmiş olduğu ilkelerin ilerleyen yıllardaki çalışmalara kaynak teşkil ettiği ve Weber'in bu görüşlerden etkilenecek kendi teorisini ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Özalp vd., 2012). Buradan çıkarılması gereken sonuç yönetim kavramının çağın gereksinimlerine göre şekil değiştirmek durumunda olduğu ve evrimi içinde bütün işletmecilik faaliyetlerini de dönüştürme kabiliyetinin olduğudur. Bilim, kümülatif bir bilgi birikimi olarak karşımıza çıktığı için klasik veya neo-klasik yaklaşımların günümüz çağdaş yaklaşımlarla birlikte tamamen ortadan kalktığını düşünmek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla okulların öğrenen örgütler biçiminde tasarlanması gerektiği görülmektedir. Bu sayede çalışanların etkileşimi daha etkin hale geleceğinden yüksek bağlılık ve iş tatmini algılarına sahip olmaları sağlanabilecektir. Aynı zamanda olumlu bir örgüt kültüründe mesleki tükenmişlik algısı düşük olarak gerçekleşeceğinden değişime direncin de azalması beklenmektedir.

Öğrenci merkezli bir şekilde biçimlendirilmeye çalışılan eğitim süreçlerinin başarılı olabilmesi için personelin güçlendirilmesine yönelik çalışmalarla okul

yönetimlerinin kendilerini değerli hissettirecekleri uygulamalar yürütmesi önerilmektedir (Aytaç, 1999). Yönetimin bilimsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilmesi öngörüldüğünden çalışanların verimliliği üzerine odaklanan bir sistemin doğru çalışması için yönetimin de verimliliğinin çalışanların rahat bir ortamda ve yüksek motivasyonla çalışmaları üzerinden ölçülmesi gerekmektedir. Netice itibarıyla eğitim süreçleri tamamen hayatın içinde olduğundan kendi kabuğundan sıyrılarak yönetim biliminin ilkelerine göre hareket etmesi önerilmektedir (Çelik, 1994). Nitelikli süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, sevk ve idare edilmesi ile birlikte denetimi yönetim biliminin gerekleri yerine getirilerek uygulandığında nitelikli insan kaynağının oluşması sağlanacaktır. Böylece nitelikli okulların ekonomi, sosyal ve teknoloji bakımından olumlu sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir (Hızarcıoğlu, 2011). Yalçinkaya (2004) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları içinde çalışanların stratejik yönetimle ilgili süreçlerden haberdar olmadıklarını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak bu kişilerin örgütsel yapı içine entegre olmaları ve verimli bir şekilde çalışmaları mümkün görünmemektedir. Öğretmenlik genelde gönül mesleği olarak kabul edildiği için kişilerin adanmışlıklarıyla başarıları doğru orantılı görünmektedir. Oysa kişinin tek başına hareket etmesinden çok örgütlü bir şekilde hareket etmesinin daha hızlı ve verimli şekilde amaçlara ulaşma konusunda yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Satıcı, 1998). Dolayısıyla iyi bir yönetimle motivasyonu yüksek bir insan kaynağının daha iyi sonuçlar elde edebileceği anlaşılmaktadır. Örgüt teorisinin temelini oluşturan amaç birliği, verimlilik ve performans ile ilgili hususlar da yöneticilerin kararlarının ve eylemlerinin/veya eylemsizliğinin çalışanların performansı ve algısı üzerinde etkisinin olduğu yönünde bilgilere de rastlamak mümkündür (Yıldırım, 2014).

Arslan (2021)'a göre yönetim insanın tabiatına uygun olarak doğal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece ister işletmelerde isterse de kurumlarda kâr amacı gütsün veya gütmesin bir organizasyon bağlamında süreçlerin yürütülmesi gerekmektedir. Ancak yine aynı çalışmada genel olarak yönetim gerekli olsa da bunların birbirinden ayrı şekillerde incelenmesi gerektiği ve kâr amacı güden ve gütmeyenlerin yönetiminde farklılıklar olduğu gösterilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yönetimle ilgili kısımların incelenmesinde genel olarak işletme yönetimi ve eğitim kurumları ayrı başlıklar altında değerlendirilecektir. Benzer biçimde işletmelerin ve eğitim kurumlarının yöneticileri de farklılık arz edebilecek işlerle iştigal etmek durumunda kaldıkları için yine bu çalışmada bu kısımların ayrı başlıklar altında incelenmesi sağlanacaktır.

Sonuç olarak yönetim kavramı toplumun ilerlemesindeki temel dayanaklardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin ve bilimsel biçimde gerçekleştirilebildiğinde sistemik bilgi birikiminin oluşmasını sağlayabildiği için stratejik yönetimle ilgili teorilerin oluşmasında fayda sağlayabileceği görülmektedir. Örgütlerin türleri ve amaçlarına göre yönetim farklılık gösterebileceği için ayrı şekillerde incelenmesi

sağlanacaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de öncelikle yönetim ve eğitim yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi sağlanacaktır. Daha sonraki kısımlarda ise yönetici ve eğitim yöneticisi kavramlarının kesişen ve ayrışan yönleri gösterilecektir.

3.1. Yönetim ve Eğitim Yönetimi

Hayatın her alanında insanlar organize bir şekilde yaşamak durumunda kalırlar ve yönetim eksikliği işlerin planlandığının dışında yürümesine neden olmaktadır. İster bilim ister sanat olarak tanımlanmış olsun etkin yönetimle insanların sistematik bir şekilde gelişimi sağlanır (Hızarcıoğlu, 2011). Etkin yönetimle insanların motivasyonu artmaktadır. Buna bağlı olarak kurum kültürü de bundan olumlu etkilenir. Sonuç olarak daha donanımlı insan kaynakları elde edilebilir. Neticede işgörenin performansı arttığı gibi süreçlere gönüllü katılımları sağlanır. Buna bağlı olarak da işgücü devri düşük oranlarda gerçekleşir (Arslan, 2021).

Kavram olarak yönetimi ele alacak olursak bununla ilgili pek çok tanımlamanın yapıldığını gözlemleriz. Konu ile ilgili önceki çalışmalar kendi özel amaçları için farklı şekillerde yönetimi tanımlasalar da tanımlarda ortak birtakım noktalar bulunmaktadır. Başkalarını çalıştırabilme, diğerlerine iş yaptırabilme, irade ortaya koyma, denetimle kendinden daha zeki olanları da etkileyebilme ve bir amaç birliği doğrultusunda örgütlü bir çaba olma gibi ortak özelliklerden bahsedilmektedir (Satıcı, 1998).

Eğitim, toplumun diğer unsurları gibi kendi içinde bir sistemi bulunan ve bir yandan özel koşullarına göre farklı biçimlerde yönetilmesi gerekirken diğer yandan da toplumla sürekli etkileşim halinde olduğu için genel yönetim biçimlerinden etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle eğitimde başarıya ulaşılabilmesi için okul merkezli bir yönetim uygulanması önerilmektedir (Yalçınkaya, 2004). Bu sayede okulun işlevselliğinin artırılması ve asıl amacının dışına çıkmaması sağlanmaya çalışılmaktadır.

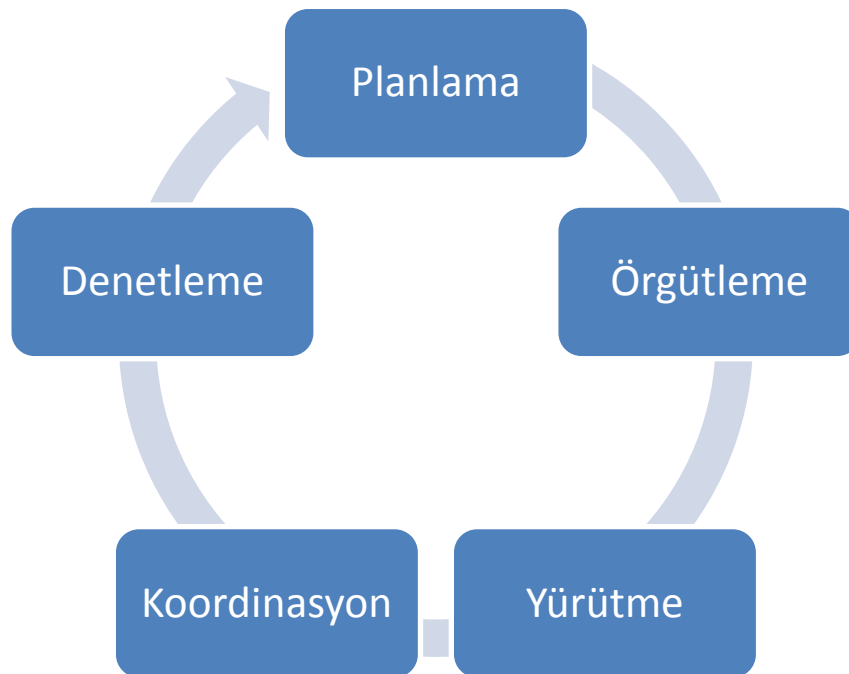
Araştırmanın bu kısmında yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili kavramsal çerçevenin sunumu gerçekleştirilecektir. Birbirinden tamamen ayrı görülmesi gereken noktaları barındırsa da her iki kavramın birbiriyle örtüşen pek çok noktasının olduğu gözlenmektedir. Hem ayrı hem de farklı yönlerinin yansıtılabilmesi için ayrı başlıklar halinde incelenmesi sağlanacaktır.

3.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı yazın taraması kapsamında incelenen eserlerde de gösterildiği üzere başkaları aracılığıyla planlanan işlerin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Belki de bu nedenle yönetimle ilgili pek çok tanım karşımıza çıkarak bir kavram kargaşasına neden olmaktadır (Hızarcıoğlu, 2011). Tanımlamalardaki ortak noktalar ise Özalp ve diğerleri (2012) tarafından başkaları aracılığıyla işleri gerçekleştirmek ve iş birliğini sağlayacak şekilde örgütlenmeyi sağlamak olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda

Satıcı, (1998) yönetim kavramının farklı bilim disiplinlerinde farklı şekillerde yer aldığına işaret etmektedir. İktisadi bir bakış açısıyla üretim faktörlerinden birisi olarak gösterilirken sosyolojide saygınlık göstergesi ve sınıf farkı oluşturan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de her bir çalışmanın kavramdan anladığı şeyin kendi amaçları doğrultusunda bir tanımlama yapma üzerine şekillendiği görülmektedir. Buna bağlı olarak insanın özelliklerine göre stratejik bir bakış açısıyla yaklaşılması gerektiği ve bunun yönetimi kolaylaştıracağı işaret edilmektedir (Aşgın, 2008). Bu kapsamda bahsedilen özelliklerden ilki yönetimin beşerî özellikleri bulunmasıdır. Temelinde insan olmayan bir yönetim düzeninin devamı mümkün değildir. İkinci bir özellik ise evrenselliğidir. Dünyada insanların bir arada yaşadığı her alanda yönetime rastlamak mümkündür. Üçüncü temel özellik ise amaç olarak gösterilmektedir. Yönetimin başarılı olup olmadığının ölçütü işe başlamadan önce belirlenmiş olan planı ne kadar gerçekleştirebildiği ile doğru orantılıdır. Dördüncü özellik ise gruplardan meydana gelmiş olmasıdır. Bu özelliğiyle yönetim örgüt kültüründen bağımsız düşünülemeyecek kadar karmaşık bir yapı alır. Karmaşa ise ancak planlı davranmakla giderilebilen bir husus olarak gösterilmektedir. Bunlara ek olarak iş birliği, uzmanlaşma, koordinasyon, yetki ve hiyerarşi gibi özelliklerinin olduğu da belirtilmektedir (Arslan, 2021).

Günümüzde toplumun ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Çeşitlenen ihtiyaçları karşılamak için etkin yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yöneticilerin de astlarını harekete geçirebilecek özelliklerinin olması gerektiği gösterilmektedir (Dolmacı, 2019).



Şekil 3.1. Yönetim Süreçleri (Hızarcıoğlu, 2011)

Süreçler bağlamında değerlendirildiğinde yönetim planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme aşamalarından oluşmaktadır (Hızarcıoğlu, 2011).

Farklı kaynaklarda farklı süreç tanımlamaları olmakla birlikte genel kabul gören modelin yukarıdaki gibi olduğu gözlenmektedir. Genel olarak bu tür bir sistem yaklaşımının Taylor'dan geldiği kabul edilmektedir (Özalp vd., 2012).

Sonuç olarak yönetim kavramı farklı bilim disiplinlerinde farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte benzer özellikleri yönüyle bu tanımların bazı noktalarda kesiştiğini görüyoruz. Yönetimin genel olarak açıklanması bu şekilde tamamlanmıştır ve bir sonraki bölüm eğitim yönetimi üzerine bilgiler sunacaktır.

3.1.2. Eğitim Yönetimi Kavramı

Günümüz toplumunda geleceğin şartlarına hazır hale gelebilmeleri için bireylerin bilgiye ulaşma ihtiyacını karşılamaları için eğitim kurumlarına ihtiyaç duyduğunu gözlemlemekteyiz. Sürekli öğrenme ihtiyacını karşılamak için gelen bireylerin etkin bir eğitim yönetimi sayesinde milli eğitim sisteminin başarıya ulaşması mümkündür (Arslan, 2021). Eğitim ister toplumsal bir olgu isterse de bir sektör olarak ele alındığında diğerlerinden kendisini ayırtan özellikleri haizdir. Nitekim insanı şekillendirmeye yönelik bir olgu olduğundan eğitimin bütün örgütlü yapılarda örgütün devamı için önemli hale geldiğini gözlemliyoruz. Böylece günümüz koşullarında kendini gerçekleştirmeye yönelik olarak üretken, yeniliğe açık ve sürekli gelişim felsefesini benimseyebilmesi için bilginin sürekli aktarımı gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik olarak eğitim yönetimini gerçekleştirenlerin alacağı kararların etkili, verimli, uygulanabilir ve zamanında alınmış olması gerektiği ifade edilmektedir (Hızarcıoğlu, 2011).

Eğitim yönetimiyle uğraşanların diğer yöneticilerle ortak olarak pek çok niteliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki teknik yeterlidir ve yönetenin yönetilen kadar teknik bilgiye sahip olmaması yanlış yönlendirilmesi gibi durumlara neden olabilmektedir. Aynı zamanda bu kişilerin bireysel etkileşimde üstün olmaları beklenmektedir. Bu sayede başkalarını etkileyerek onların motivasyonunu güçlü tutabilmeleri mümkün olmaktadır. Bunlara ek olarak kavramsal yetenekler bakımından da eğitim yönetiminin üstün olması beklenmektedir. Böylece davranışlarının kavramsal karşılığının farkında olarak sonuçlarının neler olabileceğine dair bilgi birikimine sahip olmaları umulmaktadır (Özalp vd., 2012).

Yetenekler bağlamında etkinliği yakalayanların örgütsel yapıyı çözme, bunu harekete geçirme ile ilgili bilişsel süreçlere hâkim olmaları gerekmektedir. Bu sayede teknik özelliklerini geliştirebildikleri görülmektedir. Bunlara karşılık olarak okulların ve yönetiminin çağın gereksinimlerine uygun olarak dönüştürülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Yalçinkaya, 2004).

Bütün bunları bir arada değerlendirecek olursak yönetim ve eğitim yönetimi kavramlarının benzeşen pek çok noktasının olduğu gözlenmektedir. Çalışmanın bundan

sonraki bölümünde bu işleri yapan yönetici ve eğitim yöneticisi kavramları ele alınacaktır.

3.2. Yönetici ve Eğitim Yöneticisi

Yönetim kavramı ortak amaca yönelmiş kişilerin en etkili yöntemlerle hedefe ulaştırılmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin teori ile kısıtlı kalmadan bilinçli bir şekilde yönetim sanatını icra etmesi gerekmektedir (Arslan, 2021). Katılım esaslı bir yönetim modelinde bireylerin süreçlere gönüllü olarak katılımının sağlanması demokratik etkileşim ve özerkliğe dayalı bir paradigmanın oluşmasını sağlamaktadır (Aytaç, 1999).

Temel hedef olarak insanların örgütlü bir şekilde süreçlere katılımını sağlarken yöneticilerin ortalama yeteneğe sahip olan kişileri bile üstün performansa ulaştırabilecek yeteneğe sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Hızarcıoğlu, 2011). Verimlilik ve etkinlik temelinde tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanırken yöneticinin birtakım özelliklere sahip olması gerektiği görülmektedir. Böylece plan yapma, karar verme, örgütü ihtiyaçlara cevap verebilir hale getirme, uzlaşmacı bir tavırla politikaların ilerlemesini sağlama, çevreye karşı örgütü temsil kabiliyetini haiz olma, denetim yapma ve problemleri giderme gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Özalp vd., 2012).

Yönetimin şekillenmesiyle birlikte gelecekte oluşacak koşullara ayak uydurabilmek adına eğitim yöneticilerinin de kendilerinde birtakım değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle de eğitim yönetiminde 2000’li yıllarla birlikte bir paradigma değişikliği gerçekleşmeye başlamış ve yeni arayışların ortaya çıkması sağlanmıştır (Yalçınkaya, 2004). Bu kapsamda örgütsel analiz kavramı öne çıkmış ve durumsallığı öne çıkaran bir hal almaya başlamıştır. Bunu gerçekleştirebilmenin temeli de örgütün diğer örgütlerle kıyaslanabilir şekilde ölçülebilir bir yönetim modeline sahip olmasına bağlıdır (Yıldırım, 2014).

Bu bilgilerden yola çıkacak olursak yönetici ve eğitim yöneticisinin çok önemli görevleri icra ettiklerini gözlemlemekteyiz. Yönetim ve eğitim yönetimi kavramlarında olduğu gibi genel manada yönetici ile eğitim yöneticisinin de ayrı başlıklar halinde incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

3.2.1. Yönetici

Yönetici, yönetim süreçlerini bir meslek olarak icra eden ve değişen çevresel koşullara göre işletmenin veya kurumun bütün işlevlerini eksiksiz yerine getirmesi için çaba gösteren kişiyi ifade etmektedir (Arslan, 2021). Bu meslekle uğraşan kişilerin yönetimin fonksiyonlarını tam olarak ifa etmeleri ve bunun karşılığında ücret almaları

öngörülmektedir. Profesyonel bir bakış açısıyla örgütün ilerlemesinde önderlik etmesi de yöneticinin fonksiyonları arasındadır. Bu nedenle de iyi bir yöneticinin sahip olması gereken birtakım özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bireyler arasındaki uyumu sağlama, grup dinamiklerinden maksimum düzeyde faydalanma, haberleşmeyi ve iletişimi örgütün merkezinde sürekli işler halde tutma, zamanı ve diğer kaynakları etkin bir şekilde kullanarak örgütü ulaşmak istediği noktaya ulaştırma gibi özellikleri taşımaları gerektiği ifade edilmektedir (Dolmacı, 2019).

Örgütün dış ve iç çevresiyle etkin bir şekilde etkileşimini sağlamak yöneticilerin en önde gelen görevleri arasındadır. Bu kapsamda dış çevreden gelebilecek baskının örgütü minimum düzeyde etkilemesini sağlamak da yöneticilerin görevleri arasındadır. Böylece yönetim ve yönetici bir işletmenin veya kurumun en önemli süreçlerini yürütmekle sorumludur. Çalışırken kaynakların etkin bir biçimde kullanılmış olması, amaçlı işlerle ileriye yönelik bir tavır sergilenmesi ve örgütün oluşmasından itibaren doğal olarak gerçekleşen yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Özalp vd., (2012)'ye göre yöneticilerin insanları tanıma, tarafsızlığı koruma, kendine güvenli bir şekilde karar alabilme, inisiyatif kullanabilme, sorumluluğu ve iradesi yüksek düzeyde olma gibi özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Yine aynı kaynağa göre anlayışsız, taraflı, çabuk etkilenen, kararsız ve korkak kişilerin yöneticilikle uğraşmamaları önerilmektedir.

Güncel yönetim yaklaşımlarına göre yöneticilerin örgütsel performansı yükseltecek şekilde işlerle uğraşma, sürekli ölçüm yaparak performans temelli bir yaklaşım gerçekleştirme, katı uygulamalar yerine insanları teşvik edecek şekilde esnek uygulamalar ortaya koyma ve örgütle ilgili yapısal değişkenleri tanımlama gibi görevler üstlenmesi önerilmektedir (Yıldırım, 2014).

Bütün bunlardan yola çıkacak olursak yöneticiliğin profesyonel bir meslek olduğu, insanları örgütleyerek amaçları gerçekleştirme yolunda mümkün merteye örgütün dinamiklerinden haberdar olarak karar alma davranışları sergilemeleri gerektiği ve insani bakımdan özellikle iletişim ve etkileşim konularında üstün performans gösteren cesur ve azimli kişilerden oluşması gerektiği anlaşılmaktadır.

3.2.2. Eğitim Yöneticisi

Eğitim toplumda çok önemli işlevleri yerine getiren bir unsur olarak karşımıza çıktığı için olağan yöneticilerde olması gereken özelliklerden çok daha fazlası eğitim yöneticilerinde olması gerekmektedir. İnsanlar eğitim hayatlarında olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bunu hayat boyu kendileri ile birlikte götürmektedir. Aynı zamanda eğitimle uğraşan kişilerin yöneticilerinin kötü olması da performanslarını olumsuz etkilediği gibi işe ve örgüte karşı tavırlarını da değiştirmektedir. Eğitim yöneticisinin iç ve dış etkenler karşısında örgütü hedefe ulaştıracak beyin görevinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Arslan, 2021).

Özellikle 1980’li yıllarla birlikte eğitime olan ilgi artmış ve sınıf düzeyindeki eğitimden çok örgütsel süreçlerin yönetimi üzerine bir eğitim yönetimi paradigması uygulanmaya başlanmıştır (Yalçınkaya, 2004). Böylece yöneticilerin kim olduğuna bakmaksızın aynı süreçleri işletme yerine örgütsel performansa dayalı bir yaklaşım benimsenmeye başlamıştır. Yönetimin genel ilkelerine uyulduğu takdirde herkesten bir yönetici olabilmektedir. Ancak eğitim yöneticiliği herkesin üstlenebileceği bir sorumluluk değildir. Bu kişilerin liderlik özellikleriyle yetkilerini insanları ileriye götürebilmek için kullanmaları, doğru işi yaparak yöneticiden farklı olarak doğruyu yapmakla yetinmemeleri, ileriye yönelik ulaşılabilir hedefler koyarak örgütü sürekli uyanık olmaya sevk etmeleri ve işleri insanlara benimseterek yapma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Böylece eğitim yöneticisinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerektiğini görüyoruz (Aşgın, 2008).

Günümüzde okulların çevresini etkileyen kurumlardan çıktığı, bunun yerine daha fazla etkileyen bir konuma düştüğü ifade edilmektedir (Aytaç, 1999). Gelişen teknoloji ve iletişim olanaklarıyla bilginin aktarıldığı yerler olma işlevini okulların giderek yitirdiğini ve bunun yerine sosyalleşme alanlarına doğru evrildiğini gözlemlemekteyiz. Ancak sürekli bireyselleştirilmiş bir eğitim programıyla insanların kendi öğrenme yöntemlerini ortaya koydukları bir yapı halinde dönüştürülmeleri sağlandığında daha etkin biçimde işlevsellik kazanacağı düşünülmektedir. Farklı kademelerde ve farklı büyüklükte olsalar bile okulların yürütülen işlemler bakımından birbirine benzerlik gösterdiği gözlenmektedir. Genel olarak incelenecek olursa öğrenci işleri, personel özlük işleri, eğitim ve öğretim işlemleri ve okulun bakım ve onarımının yapılması gibi süreçler yürütülmektedir. Bu süreçlerin bireyleri ve grupları etkin biçimde organize etmeyle daha kolay şekilde gerçekleştirilebileceği ve bunun eğitim yöneticisinin kabiliyetlerine bağlı olduğu gösterilmektedir (Hızarcıoğlu, 2011).

Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin başkalarıyla birlikte çalışabilme, dengeli biçimde etkinliği ve verimliliği yürütme, örgütü amaçlarına ulaşacak şekilde yönlendirme ve değişen çevre koşullarına göre yönlendirme işlevlerinin olduğu belirtilmektedir (Özalp vd., 2012).

Bütün bu bilgiler ışığında bakacak olursak yöneticilikle eğitim yöneticiliğinin aslında birleşen pek çok noktasına rağmen eğitim yöneticilerinin daha idealist bir yapıda olmaları gerektiği görülmektedir. Liderlik özellikleri açısından değerlendirme yapıldığında da benzer bir durumla karşılaşmak mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise örgütsel adalet kavramı üzerine bilgiler sunulacaktır.

4. ÖRGÜTSEL ADALET

Gelişmelere bağlı olarak insanlığın serüveni incelendiğinde ülkelerin ilerleyebilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerektiği ifade edilmektedir (Önder, 2017). İnsanlar sınırsız ihtiyaçlarını kısıtlı olanaklarla sağlama çabası içinde toplum içinde yaşamlarını sürdürürken birtakım beceriler geliştirir ve bunları kullanabilecekleri en iyi ortamın oluşması yönünde bir kamuoyu oluştururlar (Korkut, 2019). Bireylerin toplum içindeki davranışlarının genelde başkalarına göre şekillendiği ve onların tutum ve tavırlarına göre örgüt iklimine göre kişilerin davranışlarının biçimlendiği ifade edilmektedir (Atalay, 2005). Kişiler arası etkileşimler bilim insanlarının giderek artan bir ilgisini çekmiş ve buna bağlı olarak örgütsel adalet öncelikli çalışma alanlarından birisi haline gelmiştir (Bağcı, 2013).

Toplumun kendisini yenileyebilmesi için eğitim kurumlarına ihtiyaç duyduğu ve bu kurumların da kendilerini yenileyebilmeleri için örgütsel süreçleri ideale yakın biçimde şekillendirmeleri gerektiğine işaret edilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013).

İşletmelerde ve kurumlarda etkileşimin tam olarak gerçekleşmesi ve insan kaynağının en verimli şekillerde değerlendirilmesi için örgütte adalet algısının üst düzeylerde tutulması gerektiği ifade edilmektedir (Bal, 2014). İşyerindeki adaletin ne şekilde tahsis edildiği de bunlara bağlı olmakla daha da önem kazanan bir konu olarak karşımıza çıkmakta ve giderek artan bir araştırma eğiliminin olduğu vurgulanmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008).

Yukarıda bahsedilen gelişmeler ışığında örgütsel adalet algısıyla ilgili çalışmalar gerek yerel gerekse de uluslararası yazında önemli bir yer tutmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009) Kavram örgütteki bütün işleyişi kapsadığı için örgütsel davranışla ilgili neredeyse bütün konularla ilişkilendirilen çalışmaların yapıldığı bildirilmektedir (İçerli, 2010). Çağdaş yönetim anlayışında katılımcı ve gönüllü olarak kişilerin ve örgütün kendilerini başarıya ulaştırarak tatmin düzeylerini artırıcı önlemlerin artırılması gerektiği ifade edilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bu sayede insanların refah düzeylerinin artırılması ve örgütte çalışanlar arasında bir birliktelikle doğan amaç birliğinin kişilerin performansını olumlu etkileyebileceği gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2010). Sonuç olarak kişinin örgüt içinde bulunmasının nedeni olan amaçların örtüşmesinin adaletle birlikte pekiştirilmesi hedeflenmektedir.

Örgütsel adalet işletmelerde ve kurumlarda olduğu gibi toplumun bütün alanlarında kendisini hissettiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve genelde Adams'ın Eşitlik Teorisi üzerine kurgulanmıştır (Titrek, 2009). Çalışma yaşamında kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hisseden kişilerin daha profesyonel bir bakış açısını elde edebildiğini gözlemlemekteyiz. Günümüz koşulları içinde bir değerlendirme yapacak olursak bütün sektörler tam bir endüstri halini almakta ve bu sektörlerin doğru çalışmaları için çalışanların yaşam koşullarına dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Endüstrinin örgüt psikolojisine bakan yönünde de örgütsel adalet kavramının çokça

öncelendiği ifade edilmektedir (Irak, 2004). Bu sayede sadece sosyal bilimlerin üzerinde düşündüğü bir olgudan çok disiplinler arası bir hale doğru yöneldiği belirtilmektedir (Yelboğa, 2012).

Sonuç olarak örgütsel adalet algısı kişilerin kendilerine adil bir biçimde davranıldığı olgusundan kaynaklanmaktadır ve örgütsel süreçlerin pek çoğu ile etkileşim halindedir. Buradan hareketle çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletin kavramsal çerçevesinin oluşturulması, buna yönelik teorik yaklaşımların sunumu ve örgütsel adalet türlerinin incelenmesi sağlandıktan sonra bu kavramın etkin bir biçimde kullanılmasında ortaya çıkan avantajlarla kullanılmaması durumunda etkilenebilecek örgütsel süreçler incelenecektir.

4.1. Adalet Kavramı

Kişi toplum içinde sürekli olarak en temel içgüdülerinden gelen dürtüleri davranışa dönüştürmeme için bir kontrol mekanizması ile hareket eder ve bunda en çok zorlandığı alanın başkalarıyla kendisini kıyaslamada yaşadığı gösterilmektedir (Irak, 2004). Nitekim aynı çalışma koşullarında aynı performansla kendisinin daha düşük ücrete sahip olması kişinin örgüte yönelik tüm algısının olumsuz olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle de adalet kavramının çok önemli olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla sosyal örgütlerin ilk niteliğinin adalet olduğu ikincisinin de eşitliğe dayalı haklarla yine bu kavrama yönelik olarak geliştiği ifade edilmektedir (Yelboğa, 2012). Toplumsal yaşamda eşitliğe uygun hareket edilmesi yönünde çalışmalar devam ettirilse de toplumun kaynaklara erişim ve fırsat eşitliği konularında pek çok noktada henüz arzulanan noktalardan uzak olduğu gösterilmektedir (Atalay, 2005). Kişilerin adalet kavramına ihtiyacı her geçen gün artarken toplumsal süreçlerin evrimi hızını artırdıkça adalet daha da sorgulanan bir kavram haline gelmiştir. Hızlı bir şekilde çeşitlenen ihtiyaçların kısıtlı kaynaklarla sağlanmaya çalışılması sonucunda ister istemez gelir dağılımındaki adaletsizlik gibi kısıtlar neticesinde insanlar eşitliği ellerindekini mübadele ederek sağlama yoluna gitmek durumunda kalmaktadır (Bağcı, 2013).

Kavramın gelişimiyle ilgili günümüze kadar pek çok kuramcının bu konuda görüş bildirdikleri gözlenmektedir. Aristo'dan günümüze kadar pek çok filozof konunun toplumsal gelişimin ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için önemli olduğuna dair görüşler paylaşmış oldukları belirtilmektedir (Bal, 2014). Adaletin felsefe tarihi kadar eski bir kavram olduğu ve kaynakların dağıtımı ile adalet algısının oluşumu üzerine şekillenmeye başladığı da gösterilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Özellikle antik çağ düşüncesinde mutlak eşitlik kavramının çok üzerinde durulmuş olduğu ve adaletin denkleştirme ve ödüllendirme ile toplulukların yönetimi için önemli mekanizmalar geliştirilmesinde kullanılabileceği gösterilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Türk Dil Kurumunda da hakka ve hukuka uygunluk olarak tanımlanan bu kavramın herkesin hak ettiğini alabilmesi esasına dayandığı anlaşılmaktadır. Bunlara

ek olarak adalet kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu ve Hammurabi Kanunlarında bile sosyal adalet algısı üzerine hükümler olduğu gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2010). Ancak bu kadar eski bir tarihe sahip olmasına rağmen bilimsel bir çalışma alanı olarak gelişiminin kırk yıla dayanan bir geçmişi olduğuna dair bilgilere de erişilmiştir (Meydan vd., 2011).

Adalet kavramının “adl” kökünden türemiş olduğu belirtilmektedir. Latince kökeninin de “Justitia justum” olduğu ifade edilmektedir. Kavram günümüze kadar yönetim ve felsefe alanında çok ilgi görmüştür (İçerli, 2010; Kılıçarslan, 2010). Dolayısıyla kavramın hak ve hukuk kavramlarından ayrışmasının mümkün olmadığı ve toplumun yönetiminde gücü elinde bulunduranın en çok dikkat etmesi gereken hususlardan birisi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca ideal toplum düzenin tahsis edilmesinde vazgeçilmez hususlardan birisi olduğu ve siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog, teolog, psikolog gibi sosyal bilimcilerin farklı tanımlamalarla bu konunun daha etkin biçimde incelenmesi gerektiğini gösterdikleri eklenmektedir (İyigün, 2012).

Her ne şekilde tanımlanmış ya da sınıflandırılmış olursa olsun yazında adalet kavramıyla ilgili elde edilenlerin en adil biçimde kişilere paylaştırılması ve bunu yaparken de kişiler arasındaki etkileşimin gözetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Selvitopu ve Şahin, 2013). Bu kavram insanı ahlaki açıdan değerlendiren bir yönü olduğundan pek çok düşünceyi içinde barındırabilmektedir. Bu yönüyle de örgüt içinde pek çok unsura etki edebilme potansiyelinin olduğu vurgulanmaktadır (Titrek, 2009).

Netice itibarıyla adalet kavramı insanlık tarihi kadar eski ve sadece kaynaklara ulaşım noktasında eşitlemeyle giderilmeyecek biçimde çeşitliliği olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel yaşantı içinde pek çok unsuru tetikleyebildiği için çağdaş düşüncenin pek çok alanında kendisine karşılık bulabilmektedir. En adaletsiz yönetim kuramlarında bile adaletle yönelik bir yol bulmak mümkündür ve genelde bu yaklaşımlar uygulamadaki eşitsizlikler nedeniyle başarısızlığa uğrarlar.

4.2. Adaletin Önemi

Aynı örgüt içinde yer alan kişiler tek başlarına yapamayacakları işleri güçlerini birleştirerek yapmaya çalışırlar ve bunu gerçekleştirirken kendilerinde olanlarla kendilerinde olmayanları takas ederek ilerlemeyi tercih ederler (Bağcı, 2013). Kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri bütün eylemlerle ilgili kolektif bir çaba içinde takım ruhuyla hareket etmeleri gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bunu gerçekleştirirken eğitim kurumlarında veya diğer herhangi bir kurumda yöneticilerin kendilerine ne kadar adil davrandıkları yönündeki algıları örgütteki devamlılıklarında etkili olmaktadır (Bal, 2014). Nitekim çalışanların örgüte karşı tutumlarının performanslarında doğrudan veya dolaylı etkiyle yapabileceği gösterilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Çalışma hayatında insanların kendilerine ne kadar adil davranıldığını tespit için sürekli arayış içinde oldukları ve çalışanların ücret ve performans dahil olmak üzere pek çok alanda

kendilerine adil davranıldığı yönünde ikna edilmeleri gerektiği gösterilmektedir (İçerli, 2010).

Endüstriyel devrimlerle birlikte insanların verimlilik ve performansa odaklı etkinliği önceleyen yönetim kuramlarıyla yönetilmesinden bu yana kişiler kendilerine nasıl davranılıyorsa herkese de aynı şekilde davranılmasını ve diğerlerinin sahip olduğu olanaklara kendilerinin de erişimini aramaktadırlar (Kılıçarslan, 2010). Özellikle sanayi toplumuna geçişten bilgi toplumuna geçiş evresinde insanların temel koşullanma noktalarından birisi adalet olgusu üzerine yoğunlaşmaktadır (Korkut, 2019). İnsanlar arasındaki etkileşimde kendilerine adil veya adaletsiz biçimde davranıldığına dair algılar sosyal bilimlerin temelini teşkil edecek şekilde farklı davranışlar gözlemlemeye yol açmaktadır. Haklının hakkını alamaması kadar hak etmeyen de ödüllendirildiği bir örgüt kültüründe kişilerin doğru davranışlar sergilemesi mümkün görünmemektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Ayrıca çalışanlar kendi görüşlerine değer verildiği ve kararlara katılımın sağlandığı örgüt ikliminde daha yüksek performans gösterme eğilimindedir (Demircan ve Yıldız, 2009). Netice itibarıyla adalet kavramı örgütsel dinamiklerin temelini oluşturmaktadır ve iş tatmininden örgütsel bağlılığa kadar pek çok alanda önemli olduğu görülmektedir.

Gereksinimlerinin karşılanması noktasında adaletin olduğu algısı oluştuğunda kişilerin bireysel değerlendirmelerden çok süreçlere odaklanabildiği gösterilmektedir (Korkut, 2019). Bu sayede kendi işlerine odaklanmış olan insan kaynağının hedeflenen davranışları ortaya koyması ve belirlenen amaçları gerçekleştirmesi daha mümkün görünmektedir. Adil bir yönetim sağlandığında kişilerin örgütteki güvene dayalı etkileşime daha fazla odaklanacakları ve bu sayede işverenin de daha rahat bir şekilde sevk ve koordinasyonu gerçekleştirebileceği belirtilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Yapılan pek çok araştırmada kişilerin örgüte güveni kaybetmelerine neden olacak şekilde adaletsizlik algılarının yüksek olmasının performanslarında önemli düşüslere neden olduğu gösterilmektedir (Irak, 2004). Adalet kavramının kişilerin inanç, tutum ve davranışlarıyla birlikte hislerini de etkileme potansiyeli olduğundan örgütleri yönetenlerin adaleti gözetmelerinin kendi faydalarına olduğu vurgulanmaktadır (Ünlü vd., 2015).

Sonuç olarak adalet kavramı bütün örgüt kültürünü etkileyerek bunun etkileyebileceği tüm hususlar üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiler ortaya çıkarabileceği için işletmelerin ve kurumların sürdürülebilirliği, büyümeleri ve gelişmeleri açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet genelde örgütsel süreçler içinde ele alınsa da örgüt dışında olmayan yönleriyle de yine örgüt kültürünü etkileyebilecek pek çok unsuru içermektedir. Geçmişten günümüze dek pek çok kuramcının bu konuyla ilgili görüş bildirdiği ifade

edilmektedir (Yelboğa, 2012). Bu yönüyle örgütsel adaletin çalışanların işletmeye veya kuruma yönelik tutumlarını etkileyebilme potansiyeli bulunmaktadır (Akgündüz ve Tüzel, 2014). Bu kapsamda geliştirilmiş olan kurallar ve sosyal normların kazanımların dağıtılmasında ve bunların dağıtımıyla ilgili karar alma süreçlerinde örgüte yönelik oluşturdukları algı örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2005). Başka bir çalışmaya göre örgütsel adalet kişilerin örgütte var olma nedenlerini tatmin etmelerinde kendilerine yönelik örgüt yöneticisinin ne kadar adil davrandığı ile doğru orantılı olarak gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bağcı, 2013). Buna bağlı olarak örgütteki ceza ve ödüllendirilmenin ne şekilde gerçekleştirildiği önemli bir konu halini almaktadır. Başka bir deyişle yöneticinin kendisi için ne kadar adil olduğuna dair algısından öte çalışanların yöneticilerin ne kadar adil olduğu yönündeki algılarını yansıtmaktadır. Sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanmış hali olarak ifade eden çalışmalara da rastlanmaktadır (Ünlü vd., 2015).

Örgüt kültürü içinde pek çok işlem aynı anda birbirini tamamlayacak şekilde ifa edilmektedir. Bunların değerlendirilmesinde somut ölçütlerle performansa dayalı bir ödüllendirme veya ceza sistemi uygulandığında kişilerin örgütün kendilerine adil davrandığı ile ilgili algılarının daha olumlu hale geldiği gösterilmektedir (Bal, 2014). Bu algıdan yola çıkılarak elde edilen örgütsel adaletle örgütün eşitlik ve diğer adaletle ilgili hususlara ne kadar hâkim olduğuna yönelik değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu yönelim sayesinde yapılan pek çok çalışma sayesinde örgütsel adalet kavramının bilimsel çalışmalara da konu olmaya başladığı ve yapılan pek çok çalışmaya rağmen bu konuda daha çok çalışma yapılması gerektiği gösterilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Böylece kişiler arası etkileşime yoğunlaşan sosyal bilimlerin daha çok disiplinler arası çalışmalara odaklanarak örgütsel adalet kavramını başka alanlarda da çalışmaya başlar hale getirmeleri gerektiği de vurgulanmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008).

Kavramın temeli kişilerin çalışma ortamı ve yöneticilere yönelik olarak adalet algılarından meydana gelmektedir ve genelde iki temel konu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki ücret, elde edilen faydalar ve ödüllerle ilgili boyutu oluştururken diğeri bunların elde edilmesinde geçen prosedürleri kapsamaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009). Bu boyutlar genelde birbiriyle karşılaştırılarak veya karıştırılarak incelenmiş olduğu için kavramla ilgili bir kavram karmaşasının ortaya çıktığı belirtilmektedir (İçerli, 2010). Yönetimsel bir karar verme süreci olarak değerlendirilmesi gereken hususların mesai saatlerine uyum, ücretlerin belirlenmesi, ödül ve teşvik sisteminin oluşturulması ve işlemesi ile birlikte yetkilendirme temelinde ölçümü kavramın çalışana yönelik boyutunun genelde göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen ilk çalışmalar genelde kazanımların paylaşılması üzerine yoğunlaşmaktadır (Kılıçarslan, 2010). Ancak bireyler arası etkileşim sadece bu boyutta incelenemeyecek kadar karmaşık süreçleri ihtiva etmektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımları da mümkün olduğu kadar bireyselleştirilmiş planları uygulamayı teşvik

ettiği için adalet algısının da bireyselleştirilmiş biçimde geliştirecek çalışmalara yönlenmek gerektiği gözlenmektedir. Temel problem iş yerinde adaletin egemen olmasıysa bu konulara yönelmiş olan bir adalet algısının tam olarak gerçeği görmede yeterli olamayacağına işaret etmektedir ve örgütsel süreçlerin tam olarak işleyebilmesi için örgütsel adaletin her boyutuyla birlikte incelenmesi gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Kişilerin örgüt içindeki süreç ve mekanizmaların ne kadar adil olduğunu değerlendirebilmeleri için bunlardan yeterince haberdar olmaları ve kendi lehlerinde olan bir uygulama bile olsa sonradan ortaya çıktığında yeterince etki yapamadığı gösterilmektedir. Bireyler örgütsel adalet algılarına göre iş tatmini, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pek çok unsuru değerlendirdikleri için adalet algısının tam olarak sağlanabilmesi için çalışanların kendileriyle ilgili bütün süreçlerden haberdar edilmeleri gerekmektedir (Meydan vd., 2011). Genel olarak iş yerine adaletin yansıması olarak değerlendirilen bir kavram olduğu için örgütsel adaletin iş yerindeki bütün süreçleri kapsayacak şekilde tahsis edilmesi gerekmektedir (Polat ve Celep, 2008). Bu sayede kişilerin örgüte güven duymaları ve yaptıkları işin karşılığı olarak hak edişlerinin kendilerine adil bir şekilde dağıtıldığından emin olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013; Irak, 2004).

Sonuç olarak örgütsel adalet sosyal adalet kavramının örgüte yansıması olarak değerlendirilebilecek bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda kişilerin sürekli kendilerini ve başkalarını kıyaslayarak bir algı oluşturdıklarının bilincinde yöneticilerin adil biçimde davranışlarının örgüte ve kuruma yönelik tutumları etkileme potansiyelinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu kısma kadar olan bölümlerinde adalet ve örgütsel adaletle ilgili kavramsal çerçevenin oluşturulması sağlanmıştır. Bundan sonraki kısımlarda ise örgütsel adaletle ilgili birtakım teorik yaklaşımların incelenmesi sunulacaktır.

4.4. Örgütsel Adaletle İlgili Bazı Teorik Yaklaşımlar

Çalışanların algıları üzerinden bir örgütün kendilerine adil davranıp davranmadığı ile ilgili bir görüşü oluşmaktadır. Böylece kendilerini bu örgütün bir parçası hissedip hissetmediklerine yönelik bir tutum da gelişmiş olur (Akgündüz ve Tüzel, 2014). Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanındaki yayınların ve kuramların kişiler arası etkileşim temelinde sorgulanmaya başladığı ifade edilmektedir (Atalay, 2005). Buradan hareketle örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasında da pek çok yaklaşımın etkileri bulunmaktadır. Yakın dönemlerde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar bu nedenle örgütsel fonksiyonlara daha duyarlı teorileri işlemeye başlamıştır (Baş ve Şentürk, 2011).

Bu konuyla ilgili temel yaklaşım Adams tarafından ortaya atılmış olan Eşitlik Teorisidir (Bağcı, 2013). Buna göre bireyler yaptıkları işler karşılığında elde ettiği

kazanımlarda kendilerine ne kadar adil davranıldığını sorgularlar. Daha sonra bu kazanımları kendileriyle diğerlerinin nasıl elde ettiğine yönelik kıyaslamalarda da bulunmaktadır (Yelboğa, 2012). Temel olarak örgütsel adaletin olduğuna yönelik işaretler eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik üzerine kurgulanmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Örgütsel ortamlardaki adalet olgusu ise genelde yöneticilerin tavırları üzerinden çalışanlar tarafından şekillendirilmektedir (İçerli, 2010). Biçimsel olguların birleştirilmesiyle oluşan genel algı ise temelinde güven esasına dayanmaktadır. Bireyler örgüt içindeki kendilerine oluşturdukları konumu güvene dayalı olarak tahsis etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Teorik düzeyde reaktif ve proaktif içerik teorileri olarak örgütsel adalet teorileri iki sınıfta ele alınmaktadır. Reaktif içerik teorileri genelde ödüllerin ve kaynakların adaletsiz bir şekilde dağıtımından sonra nasıl tepki verdikleriyle ilgilenmektedir. Proaktif içerik kuramları ise ödüllerin ve kazanımların dağıtımında adaletle ilgili girişimleri incelemek üzerine kurgulanmıştır (İyigün, 2012). Bunlara ek olarak reaktif ve proaktifin yanında süreç ve içeriğe dayalı dört aşamalı bir kavramsal çerçevenin sunulduğu yayınlar da bulunmaktadır (İçerli, 2010). Burada görece yoksunluk teorisinin de hayli fazlaca kullanıldığı gözlenmiştir. Bunun temel eşitlik teorisinden farkının sınıflar arasındaki farka odaklanması olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin toplum içindeki davranışları ile birlikte bu durum değerlendirilecek olursa bireyler genelde kendileri taraf olmasa dahi adaletsizliğe karşı çıkmaktadır ve bununla ilgili antik düşünceden bu yana pek çok görüş günümüze kadar gelmektedir. Örneğin Platon adaleti bir erdem ölçüsü ve kamu düzeninin sağlanması için bir araç olarak ele almaktadır. Aristoteles ise adaleti denkleştirici ve ödüllendirici yönleriyle incelemiştir (Kılıçarslan, 2010). Her ne şekilde olursa olsun adalet örgütün itibarını gösteren bir ölçüt şeklinde değerlendirilmektedir.

Bu hususla ilgili bilimsel çalışmaların kökenleri incelendiğinde yöneylem araştırmasının bilimsel bir disiplin haline geldiği yıllar olan II. Dünya Savaşı yıllarına doğru gittiği görülmektedir. Askeri birlikler arasında gerçekleştirilen çalışmalarda terfi olanağının diğer birliklerde daha hızlı olması nedeniyle inzibat birliklerinin kendilerine adaletsiz davranıldığına yönelik bir algılarının olduğunun tespit edilmiş olduğu çalışmaları rapor eden kaynaklara rastlanmaktadır (Irak, 2004). Böylece toplumsal olayların bilimi şekillendirdiği ile ilgili bir bulgu elde etmiş olmakla birlikte bilimsel bir disiplin olarak ele alınmasının toplumsal ihtiyaçlarla ortaya çıkmış olduğunu görüyoruz.

İster Eşitlik Teorisi üzerinden isterse de Göreceli Yoksunluk veya Dağıtımsal Adalet Teorisi üzerinden incelenmiş olsun yazında bireylerin örgüte karşı tutumlarının örgütsel adalete göre şekillendiğine dair pek çok çalışmanın bulunduğu ifade edilmektedir (Korkut, 2019). Dolayısıyla bütün süreçlerin onaylanması veya onaylanmaması ile ilgili bir husustan bahsedildiği için örgütsel adalet en temel örgütsel dinamikler arasında görülmektedir. Bütün bu kuramları bir arada inceleyecek olursak

hepsinin birtakım ilkelere göre hareket ettiklerini gözlemlemekteyiz. Bunlar incelendiğinde;

- Eşitlik
- Algı
- Çok seslilik
- Kişiler arası adalet
- Tutarlılık
- Siyasal ve sosyal eşitlik
- Düzeltme

şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Titrek, 2009). Bunları teker teker ele almaktansa genel olarak neyi ifade ettiklerini incelediğimizde katılımcı ve denetleyici bir yönetim anlayışını gerektirdiğini gözlemlemekteyiz.

Netice itibarıyla örgütsel adaletle ilgili kuramların reaktif ve proaktif olmak üzere iki temel sınıfta incelendiği ve genelde bütün çalışmaların Eşitlik Teorisi üzerine kurgulanmış olduğu anlaşılmaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski olan bir kavramın bilimsel bir çalışma alanı olmasının da II. Dünya Savaşı yıllarına rastlamış olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu konuyla ilgili temel olarak gösterilen kuramlardan; Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli, Kontrol Modeli ve Prosedür Tercih Modeli ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

4.4.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik bireyler arası etkileşimde doğal bir beklentiden kaynaklanmaktadır ve karşısındakine eşit olmadığını hissettiren kişilerden diğerleri uzaklaşma eğilimindedir. Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi örgütsel adaletle ilgili temel çalışma olarak kabul edilmektedir (Bal, 2014; İyigün, 2012; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008; Baş ve Şentürk, 2011; Atalay, 2005). Bu teorinin Hakçılık kuramı olarak adlandırıldığı çalışmalara da rastlanmaktadır (Irak, 2004). Kişinin örgüte kazandırdıklarıyla kendi kazanımlarının dengeli olmasının yanında örgütteki diğerlerinin ulaşabildiği olanaklara kendisinin de ulaşabilmesini sorgulamaktadır. Bu sayede terfi, ücret tanınma ve çeşitli ödüllerle kazancın eşit paylaşımı öngörülmektedir. İşgörenlerin kendileri için adil bir ortam oluşturulduğuna dair ikna edilmeleri onların örgütsel süreçlere daha gönüllü olarak katılımını sağlamaktadır. Adaletsizliğin olduğu bir ortamda kimse durmak istemeyeceği için işten ayrılma ve aylaklık gibi istenmeyen davranışlar geliştirebilecekleri gözlenmektedir.

Bu teoride bireylerin başarımı ve doyumu iş ortamlarındaki algılanan eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olarak gerçekleşmektedir (Bal, 2014). Bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse bir kişi kendi sahip olduğu beceriler nedeniyle işe başlayıp motivasyonu yüksek biçimde işleri görürken kendisiyle aynı eğitim düzeyine ve deneyime sahip ve hatta çoğu zaman beceri bakımından da kısıtlı olan birisi

kendisinden daha yüksek ücretle işe başladığında bütün motivasyonu kaybolmaktadır. Kaynaklara erişim açısından incelendiğinde bir kişiye hiçbir olanak sunulmazken aynı pozisyondaki bir diğerine şirket arabası, yemek biletleri ve şirketin kredi kartı kullanıldığında dezavantajlı olan bir an evvel bu ortamdan ayrılmak isteyecektir. Eşitsizlik durumu sistemik bir hal aldığı da dayanma gücünün sona ermesi çok yakın bir zamana denk gelecektir (Baş ve Şentürk, 2011).

İnsanların beklentilerinin karşılanması veya karşılanamaması kadar herkese eşit bir şekilde davranılmasının da örgütsel süreçler açısından önemli olduğu ve buna bağlı olarak kişilerin örgüte bağlılığının da etkilendiği ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Kişiler kendi amaçlarıyla örgütün amaçları örtüştüğü sürece devamlılık göstermektedir ve örgütsel süreçlere katılımda bireylerin birtakım önceliklerinin olduğu gösterilmektedir. Buna göre ilk olarak kişiler elde ettikleri kazanımları en üst düzeye çıkarma eğilimindedir. Ayrıca ödüllerin bireysel olarak verilmesinden çok bireylerin toplam performansı üzerinden verilmesiyle daha kolektif bir çalışma yapabilecekleri gösterilmektedir. Bunların yanında iletişim ve etkileşim noktasında ne kadar uzağa sürüklenirlerse kişiler örgütten o derece uzaklaşma eğilimine girmektedirler. Son olarak da kendilerini eşitlikten uzak bir ortamda algılayanların buna bağlı olarak stres yaşadıkları görülmektedir (İçerli, 2010; İyigün, 2012).

Teori, bir sistem şeklinde doğru orantıyla çalışan bir mantığa sahiptir. Buna göre girdiler çalışanlar tarafından ortaya konan performansı kazanımlar da bunların sonucunda elde edilenleri ifade etmektedir. Bunların kıyaslanması ile kişilerin ne elde ettikleri ve bunun karşılığında örgüte ne verdikleri kıyaslanabilir hale gelmektedir (İyigün, 2012). Buradaki sonuçlara bağlı olarak kişiler yöneticilerine ve örgüte karşı bir algı ortaya koymakta ve ister istemez bunun örgütsel ve yönetsel sonuçları bulunmaktadır. Kişiler emeklerini ve zamanlarını örgüt için harcarken örgütün de bu çabayı takdir etmesini umarlar. Başarıda herkesin ne kadar payının olduğunu değerlendirerek onların haklarının teslim edilmesi örgütsel adaleti sağlamanın yöntemini oluşturmaktadır (Kılıçarslan, 2010). Bunlara bağlı olarak kişilerin katkılarının ölçümüne yönelik bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulacağı görülmektedir. Çalışanlar kendi kazanımlarıyla diğerlerinin kazanımlarını sürekli kıyaslama eğiliminde olacağı için eşitlik veya eşitsizliğin örgütlerin yönetiminde sürekli göz önünde tutulması gerektiği anlaşılmaktadır (Titrek, 2009).

Kişinin örgüte kazandırdıklarıyla örgütün kişiye kazandırdıkları arasındaki dengenin korunması ve haklının hakkının teslim edilmesi süreçlerini kapsayan bu teoride örgütün kişilerden elde edeceği kazanımları artırabilmesi için onlara yatırım yapması gerektiği de vurgulanmaktadır (Irak, 2004). Sonuç olarak Adams'ın Eşitlik Teorisinin kişilerin örgüte kattıklarıyla elde ettiklerinin orantılı olması üzerine kurgulanmış olduğu görülmektedir.

4.4.2. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Adalet Yargı Modeli'nde Leventhal kişilerin katkılarının aldıklarıyla orantılı olması gerektiğini ortaya atmıştır. Bunu gerçekleştirmek için de işletmelerde veya kurumlarda gerçekleşen süreçlerden oluşan prosedürlerin adil bir biçimde yapılması gerektiği savunulmuştur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Buna göre sık sık ve sürekli eşit şekilde dağıtılan ödüllerin uzun vadede başarıya ulaşamayacağını ve yöneticinin sürekli olarak performansı artıracak şekilde ödülleri dağıtırken yeni mekanizmalar geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir (İçerli, 2010). Prosedürlerin net bir şekilde tanımlanmış olması ve örgüttekilerin bunlardan haberdar olarak performans sergilemeleri ve buna bağlı olarak kendilerinin fazladan ödüllendirilebileceklerinin farkında olmalarının motivasyonlarını yükselteceği öngörülmektedir.

Dağıtım adaletini önceleyen bu yaklaşımda tutarlı olma, önyargılı davranmama, doğruluğu sağlama, düzeltilebilir şekilde sistemik ve standart hataların oluşabileceği prosedürler geliştirme, temsili doğru kullanma ve etik kuralların dışına çıkmama gibi ilkelerin olması gerektiği ifade edilmektedir (İyigün, 2012). Ayrıca buna göre kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ödüllerin bunlara göre şekillendirilmesinin daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabileceği gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2010).

Sonuç olarak bu kuramın daha bireyselleştirilmiş uygulamalara ihtiyaç duyacağı ve kişilerin beklentilerinin belirlenmesi sayesinde daha yüksek motivasyona erişebileceklerini iddia ettiği görülmektedir.

4.4.3. Kontrol Modeli

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan kontrolün örgütsel adaletle ilgili yönüne odaklanan bu yaklaşımda bireylerin yüksek performans sağlamalarının yanında çok genişleyebilen örgüt yapısı içinde arada kaybolmamaları öngörülmektedir. Kişiler kendi yaptıklarını örgütten elde ettikleriyle değiştirdiklerinden onların yaptıklarının kontrol edilmesinin kazanımlarını doğrudan etkileyebileceği varsayılmaktadır (İyigün, 2012).

Bireyler örgüt içindeki kazanımlarını sürekli başkalarının kazanımlarıyla kontrol etme ve kıyaslama eğiliminde olduğu için kontrol temelli bu yaklaşımda bireylerin hem üst yönetim hem de kendi aralarında bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyabilecekleri görülmektedir (Kılıçarslan, 2010). Göreli bir yoksunluk söz konusu olacağı için kişilerin eşit yaşadıklarına dair ikna edilmesi için kıyaslamalarda net performans ölçütlerinin kullanılması gerekmektedir.

Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan bu model prosedür adaleti üzerine odaklanmaktadır ve süreç temellidir. Kişilerin özyönetimle hem kendilerinin hem de başkalarının örgüte kazandırdıklarını kontrol edebilmeleri olanağı sağlanmasını öngörmektedir. Süreçlerin nasıl geliştiği ve nasıl nihayete erdiği ve bunlarla ilgili

kazanımların neler olduğu konusunda bilgi sahibi olacakları için kişilerin adalet algısının yüksek tutulabileceği gösterilmektedir (Çakmak, 2005).

Netice itibarıyla kişilerin daha katılımcı bir yaklaşımla süreçlere dahil edilmesi ve kendi kazanımlarını sürekli olarak başkalarıyla kıyaslamaları ve sonuç olarak da daha adil bir yaklaşıma ulaşılabilceği vurgulanmaktadır.

4.4.4. Prosedür Tercih Modeli

İşletmelerde ve kurumlarda ortaya çıkan yönetsel süreçler farklı alanlarda aynı anda hizmet sağlama üzerine kurgulanmıştır ve buna bağılı olarak uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Buradan yola çıkarak prosedürlerin birbirine doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyebilecek şekilde ortaya atılan bu teoride bireylerin farklı alternatiflerden birisini seçerek süreçleri en yararlı halde gerçekleştirmeleri ve sonuç olarak kendileri ve örgüt için en olumlu katkıları sağlayabilmeleri hedeflenmektedir (İçerli, 2010). Adalet Yargı Modelinden temellerini alan bu yaklaşıma göre dağıtımdan daha çok prosedürler önemlidir ve ister reaktif ister proaktif süreçlerden gelsin süreçlerin en olumlu şekilde gerçekleştirilmesi temeline dayanmaktadır (Kılıçarslan, 2010).

Leventhal, Karuza ve Fry tarafından ortaya atılan bu teoride ilk olarak dağıtım prosedürlerinin adilliği karar almadaki kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Daha sonra ödül dağıtımı prosedürlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunu takiben ödüllerin dağıtımı için bilgi toplanması işlemlerinin ardından karar alma süreçlerinin yapılandırılması lazımdır. Bunlardan sonra karar alıcıların güçlerini kötüye kullanmalarının önlenmesi gibi aşamaların yanında alınan kararlara karşı çıkma durumunda işleyecek prosedürler ve adil olmadığı anlaşılan dağıtımın nasıl düzeltilebileceği ile ilgili hususları incelemeleri beklenmektedir (Çakmak, 2005).

Bu yaklaşımın süreç temelli olduğu be kişilerin kendilerine adil davranıldığına yönelik ikna edilmeleri için pek çok unsuru barındırdığı gözlenmektedir. Ancak prosedürler bu kadar net bir biçimde ifade edildikten sonra ortaya çıkabilecek yanlış değerlendirmelerle ödüllerin hak etmeyenlere gitmesi gibi olaylar gerçekleştiğinde işletme veya kurum yönetiminin gereğinden fazla sorgulanması gibi sonuçlar doğurabileceği ve uygulamada çok dikkatli davranılması gerektiği görülmektedir.

4.5. Örgütsel Adalet Türleri

Daha önceki kısımlarda da açıklandığı üzere örgütsel adalet kavramı bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine ne kadar adil davranıldığı algısına dayanmaktadır (Atalay, 2005). Böylece bireylerin yapmış oldukları karşısında ortaya çıkan ödül ve cezanın nasıl yönetileceğine yönelik kararlar verilmesi gerektiği gösterilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Örgütsel adalet kavramının neyi ifade ettiği ve bununla ilgili

kuramları ve yaklaşımları inceledikten sonra örgütsel adaletin nasıl sınıflandırıldığı ve türlerinin sunumunun gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür. Her ne kadar farklı şekillerde sınıflandırma ve türlere ayırma çabalarının olduğu görülse de bunların temelde dört ana başlığı kapsadığı görülmektedir. Akgündüz ve Tüzel (2014) örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir. Benzer biçimde örgütsel adaletin hangi boyutlarının olduğunun tartışmalı bir konu haline geldiğini belirten Cihangiroğlu ve Yılmaz (2008) ve Bal (2014) da örgütsel adaletin dağıtımsal (distributive), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) yönlerinin olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan işlemsel ve dağıtım adaleti olmak üzere iki temel yapıda olduğunu ve bunların da birbirinden bağımsız yapılar olmadığını ileri süren çalışmaların da olduğu gözlenmiştir (Bağcı, 2013; İçerli, 2010; Demircan ve Yıldız, 2009).

Sonuç olarak bu kavramın hangi boyutlardan oluştuğuna dair tam ve kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Bu nedenle en geniş kapsamda incelenmesi için dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgiye dayalı adalet başlıkları altında incelenmesi sağlanmıştır.

4.5.1. Dağıtım Adaleti

Örgütlerde ve kurumlarda adaleti sağlamanın en temel unsurları arasında kaynakların eşit dağıtımına yönelik olarak dağıtım adaleti ve işlemlerde kişilerin adil bir şekilde faydalanmasını öngören işlemsel adalet gösterilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bireylerin örgütte devam etmelerini sağlamanın en temel unsurları arasında gösterilen dağıtım adaletinin sağlanmasıyla liderlik, iş tatmini ve iş performansı gibi pek çok örgütsel dinamiğin etkilenebileceği ifade edilmektedir (İyigün, 2012).

Kaynakların kullanılmasında eşit dağıtımın olduğu algısına sahip olan bireylerin işlemsel ve etkileşimsel açıdan da yüksek düzeyde algılara sahip olabileceği gösterilmektedir ve bunun Adams'ın Eşitlik Teorisinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Kılıçarslan, 2010). Örgütsel adaletin bu boyutunu bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse aynı işi yapanlardan birisine şirketin arabasının kullanılması ve diğerlerine erişimin kısıtlanması veya okullarda bir öğretmenin diğerlerine göre kaynaklara erişim noktasında kayırıldığı hissini diğer çalışanlarda uyanması dağıtım adaleti ile ilgili problemler olduğuna işaret etmektedir.

Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç temel başlık altında incelenirken genelde diğerlerinin dağıtım adaletinden başlayan süreçlerle ortaya çıktığı ve kişinin öznel değerlendirmesinin başlangıcının bu boyut olduğu gösterilmektedir (Korkut, 2019). Bunlara ek olarak dördüncü bir boyut olarak ifade edilen bilgiye erişim de bunlarla paralellik göstermektedir (Yelboğa, 2012). Bu bilgiyi destekleyen çalışmalarda dağıtımla başlayan süreçlerin işlemlerde eşitliği geriletmediği ve sonuç olarak daha az etkileşime giren bireylerin örgüte veya kuruma genel

tutumlarının düşük düzeylerde seyretmeye başladığı ifade edilmektedir (Polat ve Celep, 2008).

Dağıtım adaletinin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili durumun tespitine yönelik çalışmaların bununla ilgili somut ölçütler üzerinden hareket etmeleri önerilmektedir (Irak, 2004). Bunun için dağıtım adaletini sağlayan unsurların incelenmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak da çalışanlarla ilgili bütün süreçlerin açık ve net biçimde işlemesi gerektiğine işaret edilmektedir (Akgündüz ve Tüzel, 2014; İçerli, 2010). Bu sayede örgütte herkesin eşit şekilde olanaklardan faydalandığı algısı oluşturulur ve kazanımların elde edilmesinde gerekli süreçleri yerine getirenlerin ulaşımı söz konusu olmaktadır (Atalay, 2005).

Daha önceki kısımlarda da sıkça vurgulandığı üzere kişiler örgüte verdikleriyle kazandıkları arasındaki dengeyi bir yandan gözetirlerken diğer taraftan da bunların örgüt içinde ve dışında eşit paylaşıldığından emin olma eğilimindedir (Bağcı, 2013; Ünlü vd., 2015). Bu kapsamda kaynaklara erişim noktasında adil olunmasının işletmenin veya kurumun haksızlığı önleyecek şekilde bir insan kaynakları politikası uyguladığını göstermektedir (İyigün, 2012). Ödüllerin ve ücretlerin özellikle eşit dağıtımı bu boyutun temel meseleleri arasında gösterilmektedir (Demircan ve Yıldız, 2009). Sübjektif biçimde yapacakları bu değerlendirmelerde kişilerin kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için açıklık ve dürüstlük ilkelerine göre davranmanın faydalı olacağı gösterilmektedir (Bal, 2014). Nesnel değerlendirmeler yanıltıcı olabileceği için bunların ahlaki sınırlar içinde ve objektif ölçütlerle sağlanmasının örgütün daha fazla fayda görebileceği bir hale gelmesini sağlayabileceği de vurgulanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu yönüyle dağıtım adaleti veya dağıtımsal adalet farklı disiplinlerin de dikkatini çekerek örgütte kişilerin beklenen davranışları sergilemeleri için kullanılan bir unsur haline gelmiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008).

Yönetimde amaç kişinin kendi amaçlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirerek sağlayabilmesi üzerine katılımcı bir yapıyı gerektirdiği için kaynakların paylaşımında adil olma kişilerin süreçlere katılım şevki üzerinde de etkili olabilmektedir (Korkut, 2019). Örgüt içindeki tutum ve davranışların beklenen düzeylere erişmesi veya yönlendirilebilmesi açısından da dağıtımsal adaletin sağlanması gerektiği gösterilmektedir (Meydan vd., 2011). Kendilerine haksızlık yapıldığı algısına sahip olan bireylerin örgütteki süreçlere gönüllü katılım noktasında kendilerini kısıtlı saymaya başlayacakları göz önüne alındığında ücret ve terfilerin planlı ve adil bir şekilde yürütülmesi gerektiği görülmektedir (Titrek, 2009).

Burada sunulan bütün bilgiler bir arada değerlendirilecek olursa dağıtım adaleti işletmelerde veya kurumlarda çalışanların kendileriyle ilgili kaynaklara eşit biçimde erişip erişemedikleriyle ilgili algılarını temsil etmektedir ve özellikle ücret ve terfi konularında sürekli kendilerini başkalarıyla kıyaslama eğiliminde oldukları için önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtımda adil olunması halinde örgüt içi

süreçlerin pek çoğunda olumlu sonuçlar elde edilebileceği gösterilmektedir. Ancak kişilerin sadece kaynaklara eşit biçimde erişebiliyor olmalarının örgütte adaletin tam olarak sağlanmasında yeterli olmayacağı ve işlemsel ve etkileşimsel boyutların da değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Yelboğa, 2012). Buradan hareketle diğer boyutların da incelenmesi çalışmanın ilerleyen kısımlarında sağlanacaktır.

4.5.2. İşlemsel Adalet

Kaynaklara erişimle ilgili dağıtım adaleti sağlanmış olsa bile kişiler işletmelerde ve kurumlarda sadece kaynaklarla işlerini yürütmemektedir. Bu nedenle kaynakların kullanımında geçen süreçler ve kişilerin kendi muhatap oldukları işlemlerin adil olduğuna yönelik hususlarla da ilgilenilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Akgündüz ve Tüzel, 2014). İşletmelerde ve diğer örgütsel yapılarda işlerin gerçekleştirilmesi için belirli prosedürler geliştirilmektedir. İş yapış şekli olarak da anlatılabilecek bu süreçlerde eşit bir şekilde görev alabilmelerine yönelik algıları çalışanların işlemsel adaletin olduğu yönündeki algılarını etkilemektedir (Bağcı, 2013).

Kavramın Walker'ın hukuki kararların toplum üzerine nasıl etki yaptığını dair çalışmalarıyla karşımıza çıkmış olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Korkut, 2019). Amerikan ve İngiliz mahkemelerinde jüri ile hâkimin görevleri üzerinden de bu durumu açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Titrek, 2009). Bir nevi çalışanların sesinin işletme veya kurum yöneticisi tarafından ne kadar dikkate alındığını gösteren bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda bir karar ne olursa olsun kontrollü bir şekilde alındığı bilindiğinde bunun adil olduğu yönünde bir algının olduğu bildirilmektedir (Meydan vd., 2017; Polat ve Celep, 2008). Cezaların ve ödüllerin büyüklüğünden çok çalışanların bunun adil olduğuna yönelik bir inanca sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Çalışanlar işletme veya kurumla ilgili işleri yürütürlerken kendilerine uygulanan süreçlerdeki karar alma mekanizmasının ne kadar adil olduğunu sorgularlar ve kişilerin bu yöndeki algılarının olumlu olması gönüllülük ve heveslilik gibi pek çok örgütsel dinamiği olumlu hale getirmektedir. Dolayısıyla bireylerin alınan kararların yapısal özelliklerini tanıma ve bilgilendirilmeleri ile ilgili beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Atalay, 2005). Bu kapsamda Kendilik İlgisi Modelinin de faydalı olabileceği ve kişilerin karar almada ne kadar katılımı sağlanırsa o kadar olumlu algı geliştirecekleri ifade edilmektedir (Irak, 2004).

Kazanımların belirlenmesinde geçen süreçlerle ilgili olarak adalet algılaması şeklinde tanımlanan işlemsel/prosedürel adalet temel olarak kişinin katılımcılığını gerektirmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Bunu yaparken tutarlı olma, önyargılı olmama, doğruluktan şaşmama, düzeltilebilir şekilde işlemlerin planlamasında esnekliğin olması, temsilcilerle birlikte kararların alınması ve etik değerlere bağlı

olunması çok önemsenmektedir. Dağıtım adaleti sonuçlara odaklıyken işlemsel adalet süreçlere ve araçlara odaklanmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009).

Uygulamada işlemsel adaletin karşılığını inceleyecek olursak memurun muameleyi isteme hakkı bulunmaktadır. Çalıştığı kurumda kişi başkasının faydalandığı süreçlerden faydalanma hakkını elinde tuttuğunu düşünürse oradan memnuniyet düzeyi artmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara kendileriyle veya başkalarıyla ilgili alınan kararların adil olduğunun gösterilmesi işletmenin veya kurumun yönetilmesiyle ilgili önemli kazanımlar elde edilmesini sağlamaktadır (İçerli, 2010). Kendilerinin katılımı ile gerçekleşen karar alma süreçlerinde onayı bilgileri dahilinde olan işlemlerden elde ettikleri ve süreçte kendi paylarının da olduğunu görmeleri onların karar verme özgürlüğüne sahip olduklarını düşünmelerini sağlayacaktır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu yönüyle işlemsel adaletin dağıtım adaletinin eksik kaldığı noktaları tamamlamada etkin sonuçlar elde edilmesine yaradığı ifade edilmektedir (İyigün, 2012).

Bütün bu bilgileri bir arada değerlendirecek olursak dağıtım adaleti işletmede veya kurumda tamamen adil olduğunu göstermemektedir. Kişilerin kendileriyle ilgili alınan dağıtım kararlarında katılımını teşvik eden işlemsel adalet eksik noktaları tamamlama konusunda önemli faydalar sağlasa da yine bu iki kavram örgütsel adaleti tam olarak temsil etmede kısıtlar yaşamaktadır. Karar alıcıların kendilerine nazik ve dürüst davranmaları gerektiği gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2010). Sonuç olarak kişilerin kararlarda söz hakkının bulunması ve kontrolün paylaşılmasıyla işlemsel adaletin gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Ünlü vd., 2015). Ancak tek başlarına dağıtım ve işlemsel adalet işletmenin veya kurumun adil olduğunu göstermemektedir. Bunlara ek olarak kişiler arasındaki davranışların kalitesine odaklanan etkileşim adaletinin de incelenmesi gerektiği önerilmektedir (Yelboğa, 2012). Dolayısıyla çalışmanın ilerleyen kısmında buna yönelik açıklamalarda bulunulacaktır.

4.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütlerde ve kurumlarda çalışanların kendilerine örgütsel adalet bağlamında adil davranıldığı algısının oluşabilmesi için kazanımların ve bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adil olması tam olarak adaletin sağlandığını göstermemektedir. Örgütsel adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturan etkileşimsel adalet karar vericilerin çalışanlara yönelik iletişimdeki tavrının adil olmasını ifade etmektedir (Meydan vd., 2011). Normatif beklentiler içinde çalışanlar iletişimde kendilerine saygı duyulmasını ve samimiyeti ararlar (Polat ve Celep, 2008). Çalışanlarla örgütün yönetimi arasındaki ve çalışanların kendi arasındaki etkileşim de örgütsel adaletin sağlandığının bir göstergesi olarak kullanıldığı için etkileşimsel adalet kavramına da örgütsel adalet bağlamında ihtiyaç duymaktayız (Akgündüz ve Tüzel, 2014).

Etkileşimin kalitesi ve işgörenlerle işverenin arasındaki ilişkilerin adil bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgili bir kavram olarak etkileşimsel adalet örgütün sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Bireyler arası etkileşimin kalitesini ifade eden örgütsel adaletin bu boyutunda yönetimle çalışanlar arasındaki etkileşimde adil olunması gerekmektedir. Bies ve Moag tarafından ortaya atılmış olan kavram örgüt içi ve dışı etkileşimi ifade etmektedir (Atalay, 2005). Bies'in etkileşimsel adaleti örgütte süreçler uygulanırken iletişim ve tutumlar açısından kişinin maruz kaldığı uygulamalardaki adalet olarak betimlediğine işaret eden çalışmalar da mevcuttur (Titrek, 2009). Örgütte kararların alınmasında ve kazanımların dağıtılmasında çalışanlar süreçlere ne kadar dahil edilecek olursa o kadar etkileşim sağlanacağı için algının da yükselmesi umulmaktadır (Bal, 2014). Adaletin kaynağı olarak görülen örgüt yönetiminin çalışanlara nazik, dürüst ve saygıyı temel alan bir yaklaşımda bulunmasının etkileşimsel adalet algısını yükseltebileceği gösterilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Çalışanlar kendilerine saygı duyulmadığı ve fikirlerinin önemsenmediği örgüt ikliminde kendilerini süreçlerden geri tutma gibi tavırlar geliştirebilmektedir. Bu nedenle de okul yönetimindekilerin çalışanların süreçlere katılımını teşvik etmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Kimi çalışmalarda etkileşimsel adalet prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009). Ancak iletişimin niteliği süreçlerin işleyişinden ayrılması gereken bir durum olarak görüldüğünden ayrı bir başlıkta ele alınmasının daha uygun olduğu ileriye yıllarda yapılan çalışmalarda daha net bir şekilde ortaya konulmuştur. Yöneticinin kazanımların dağıtımında çalışanlara saygılı bir biçimde ve dürüstçe davrandığında etkileşimsel adalet algısı yükselmektedir (İçerli, 2010). İletişimde kalitenin yüksek olması halinde işletmelerde veya kurumlarda çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığı yönünde fikir beyan etmeleri daha kolay hale geldiği için problemler ortaya çıkmadan önce çözümü mümkün hale gelecektir. Öznel bir değerlendirme olduğu için adalet algısı etkileşimden çok fazla etkilenmektedir (Korkut, 2019).

İletişim temelli olduğu için ne söylendiğinden çok nasıl söylendiğinde odaklanan etkileşimsel adalet kavramında yöneticilerin çalışanlarla iletişimde çok dikkatli olması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Çalışanlardan bir kısmı ile sadece etkileşimi devam ettirip geriye kalanlarla etkileşimin kısıtlanması ister istemez dışlanan grupta diğerlerinin kayırıldığı algısını oluşturmaktadır. Bunun bir neticesi olarak örgüte ve kuruma olan tavırlar ve tutumlar daha olumsuz bir hal almaktadır. Prosedürler uygulanırken bireylerin maruz kaldıkları etkileşim biçimine odaklanan bu boyutta beşerî ilişkilerin ideal olması gerekene yakın bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (İyigün, 2012). Başka bir deyişle yöneticilerin bütün çalışanlarla iletişimde adil bir şekilde davranması gerekmektedir.

Kişilerin örgütte devam ya da ayrılma kararlarında bulundukları ortamın çok büyük etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle kazanımların paylaştırılmasında geçen süreçlerde iletişim ve etkileşimin önemli değişiklikler yapabileceği gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2010). Çalışanlar olumsuz durumlarda bile kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde örgüte bağlılık konusunda olumsuz bir tutum almazken olumlu durumlarda bile kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüklerinde iş performansına doğrudan veya dolaylı şekilde azaltıcı bir etki yapmaktadır.

Etkileşimsel adaletin sağlanması için kişinin kişilik haklarına saygılı bir şekilde etkileşimde bulunma, nezaketli davranma, bilgi alışverişinde sürekli olarak bulunma, haklarına saygı gösterme ve dinlemeye dayalı olarak onların görüşlerine de karar alma süreçlerinde yer verme gibi ilkeler üzerinden gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Ünlü vd., 2015). Daha net bir ifadeyle kişilerin kıymetinin bilindiğine dair algılarının yüksek olması gerekmektedir (Yelboğa, 2012).

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak etkileşimsel adaletin dağıtım ve prosedürel adaletin sağlanmasında kişiler arasındaki etkileşime bağlı olarak etkin iletişim stratejileri geliştirilmesi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yaptıklarının kıymetinin bilinmesi ve bu süreçte onlarla iletişimin insana yakışır bir düzeyde olması gerekmektedir. Okullar bağlamında bunu değerlendirecek olursak yöneticilerin herkesle eşit şekilde etkileşimde bulunması ve bütün süreçlere çalışanları dahil etmesi örgütsel adalet algısının oluşması açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

4.5.4. Bilgiye Dayalı Adalet

Günümüzde işletmeler ve kurumların işlevselliğini sürdürmeleri için bilgi en önemli ihtiyaçlar arasındadır. İşletmelerde ve örgütlerde bilginin elde edilmesi, işlenmesi, korunması, dağıtımı ve analizinde geçen süreçlerin adil olması ve kişinin kendisiyle ilgili bilgiye sürekli erişebilir olması performansını olumlu etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramının alt boyutları arasında dağıtım, işlemsel, etkileşimsel ve bilgiye dayalı olmak üzere dört alt boyutun olduğu gösterilmektedir (Bağcı, 2013).

Bilgiye erişim noktasında çalışanların eşit haklara sahip olması yönündeki nesnel algılarını ifade eden bilgiye dayalı adalet adil olmakla adaletsizlik arasındaki davranışsal ve bilişsel tepkilerin arasındaki bağın gösterilmesi açısından önem arz etmektedir (Bal, 2014). Örgütün bilgiye erişim hususunda elindeki kaynakların paylaşımı çalışanların bir kesimin öncelikli olarak kabul edildiği veya edilmediği ile ilgili algılarına ve davranışlarına doğrudan etki yapmaktadır. Bilginin herkese açık olması ideal bir durum olarak görülmektedir ve işletmenin veya kurumun yöneticisinin bilgiyi düzenli olarak çalışanlarla paylaşmasının bu konuda fayda sağlayabileceği görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008).

Kişiler kendileriyle ilgili süreçleri gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. İş yerindeki rekabet ortamında bilgiye öncelikli olarak ulaşabilenin yüksek performans göstermesi olağan bir durum olacağından bilginin elde edilmesinden sonra eşit bir şekilde paylaştırılması herkesin daha yüksek performansa erişebileceği sonucuna ulaştırmaktadır. Eşitlik ve görelî yoksunluk teorilerine göre kişiler bilgiye dayalı kazanımlarının yeterli olmadığını düşündüklerinde onlar için bir standart belirlemek çok zor hale gelmektedir (Kılıçarslan, 2010). Bu nedenle bilgiye erişimde herkesin yetkisi dahilinde erişebileceği bilgiye erişiminin sağlanması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grup içindeki davranışlarda yöneticinin bir kısma özel bilgiler sağlarken diğerlerini eksik bilgiyle süreçlere yöneltmesi ister istemez performansın düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel kaynakların dağıtımında çalışanların adil biçimde bilgilendirilmesi halinde yüksek performansa ulaşılacağı gösterilmektedir (Titrek, 2009). İşlemlerin yapılışı ve kazanımların dağıtılmasında çalışanların bilgilendirilmesinin etkileşimsel adaletin bir konusu olduğunu ve bunun ayrı bir başlık altında incelenmemesi gerektiğini gösteren kaynaklar olsa da bilgiye erişim sadece iletişimle sağlanmayacağı için ayrı olarak ele alınması gerekmektedir (Yelboğa, 2012).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmalar her geçen gün yeni başlıkların eklenmesini sağlamaktadır. Bilgiye dayalı adalet de bu yollar ortaya çıkmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel itibarıyla işlemler ve dağıtımda uygulanan süreçlerle ilgili kişilerin bilgilendirilmesine yönelik bilgi akışındaki adalet algısını kapsamaktadır. İşletmede herkesin kendisiyle ilgili bilgiye rahat biçimde ulaşmasının sağlanması gerektiği görülmektedir.

4.6. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Adalet, Conficius tarafından bir kutup yıldızına benzetilmiş ve örgüt içindeki her şeyin onun etrafında şekillendiği söylenmektedir (Kılıçarslan, 2010). Kişilerin örgüte ve yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesinde örgütsel adaletin önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir (Titrek, 2009). Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre farklı örgütsel düzeylerde farklı şekillerde örgütsel adalet algısının yerleştiği gösterilmektedir (Ünlü vd., 2015). Buna göre örgütün tüm niteliklerini inceledikten sonra adil olup olmadığı ile ilgili bir karar vermek gerekmektedir. Ayrıca yine araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin boyutlarının da birbirleriyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Yelboğa, 2012).

Bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları durumlara göre farklı tepkiler vermekte ve bu adaletsizlik olduğunda çoğu zaman tepkinin adaletsizliğe neden olandan çok bütün örgüte yönelttikleri ifade edilmektedir (İyigün, 2012). Uzun yıllardır örgütsel adaletin çalışma ortamında incelenmesi pek çok çalışmaya konu olmuştur ve bunun adil

olduğunda olumlu sonuçları ve adalet sağlanmadığında olumsuz sonuçlarının olabileceği gösterilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008).

Adil bir örgüt ikliminde yöneticilerin tavır ve davranışları akılcı, ahlaki ve adil olarak değerlendirilmektedir ve keyfilikten çok eşitlik temelinde bir örgüt ikliminin oluşması önerilmektedir (Akgündüz ve Tüzel, 2014). Ancak insanları iyi ve kötü olmak üzere ayırdığımızda kimsenin kendisini kötü tarafta betimlemeyeceği gibi adil ve adaletsiz olarak ayırdığımızda da kimse adaletsiz olduğunu kabul etmeyecektir (Atalay, 2005). Tamamen nesnel bir algı üzerinden gerçekleşen örgütsel adalet kavramında da yönetici kendisinin adil olduğuna inanırken çalışanlar da kendilerine adaletsiz biçimde davranıldığını düşünebilmektedir. Buna ek olarak örgütsel adaletin çalışanların kendilerine yapılan muameleye göre tutum ve tavırları belirlediği görüldüğünden örgütsel süreçlerde çok önemli bir husus olduğu dile getirilmektedir (İçerli, 2010).

Örgütlerde süreçler tamamıyla tanımlanmış halde ve somut ölçütler üzerinden belirlenmiş performans kriterlerine göre kazanımlar dağıtılıyorsa ve bu süreçlerle ilgili çalışanların sürekli fikirleri alınarak kendilerine bilgi sağlanıyorsa örgütün adil olduğu gösterilmektedir (Bağcı, 2013). Böylece örgütün temel işlevlerini yerine getirebilmesi için nitelikli elemanları elinde tutması mümkün hale gelir. Ayrıca örgütsel adaletin iş tatmini bağlamında da etkilerinin olduğu çalışmaların sonuçlarına rastlanmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009). Buna bağlı olarak örgütsel adaletle çalışanların yöneticilerinin adil, etik ve rasyonel oldukları algısını taşıyabilecekleri de gösterilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanların görev yaptıkları ortamlarda adalet algısının yüksek olmasının işe karşı tutum ve tavırlarında değişiklikler yapabildiği gösterilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Eğitim kurumları açısından bir değerlendirme yapılacak olursa okullarda örgütsel adalet sağlandığında eğitimin kalitesinin artacağı sağlanmadığında da işgücü devrini artıracak şekilde örgüt ikliminin zarar görebileceği ifade edilmektedir (Bal, 2014). Okullar toplumun gelecek nesilleri yetiştirilmesi için kilit konumdadır ve insanları belirli amaçlara yöneltmeye çalışmaktadır (Korkut, 2019). Bu yönüyle okullarda örgütsel adaletin sağlanması çok güzel sonuçlar doğurabileceği gibi sağlanmaması halinde de çok kötü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin etik davranışlar sergilemesi, kurallara bağlı olarak herkese aynı mesafede olması, ödül ve cezada adil davranmaları ve liderlik özellikleri göstererek çalışanlarla etkin iletişim sağlaması önerilmektedir (Polat ve Celep, 2008). Bahsi geçen bu durumlar sağlandığında da örgütlerde ve kurumlarda çalışanlar kendilerine adil davranıldığı algısını geliştirdikleri ve bağlılıklarının arttığı yönünde bilgiler paylaşılmaktadır (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel adaletle üst yöneticilerine güvenleri sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak iş tatmini algıları yükselmektedir. Tükenmişlik düzeyleri düşmekte ve performansları artmaktadır (Meydan vd., 2011).

Adaletsizliğe karşı durulduğunda örgütsel dirençle karşılaşma ve işin yavaşlaması söz konusu olabildiği gibi daha tehlikeli bir durum olan örgütsel sessizliğin de yaşanabileceği gösterilmektedir (Önder, 2017).

Bütün bu bilgiler ışığında bir değerlendirme yapacak olursak örgütsel adalet sağlandığında çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı tavrı ve tutumu olumlu olmaktadır. Bu sayede performansları artmakta, tükenmişlik düzeyleri düşmekte, iş tatmini düzeyi artış sergilerken işten ayrılma niyetleri de azalma göstermektedir. Buna göre örgütsel adaletin sağlanması çalışanların arasındaki çalışma barışını korumak için çok önemlidir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletle ilgili bilgiler sunulmuştur. Bundan sonraki kısımda ise iş tatmini ile ilgili bilgiler sunulacaktır.



5. İŞ TATMİNİ

Toplumda örgütsel yaşam pek çok şekilde karşımıza çıkabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Günümüzde yöneticilerin bireysel performansı artırma ve örgüt içindeki dinamikleri canlı tutarak kişilerin motivasyonunu artırıcı biçimde davranmaları gerektiği ifade edilmektedir (Çermik, 2001). İnsanların çalışma hayatında nasıl davrandıklarıyla ilgili çalışmalar da bu sayede her geçen gün daha fazla yapılmaya başlanmaktadır (Duman, 2006). Böylece kişilerin iş yerindeki hayatlarından memnuniyetlerini ifade eden iş tatmini kavramı ile karşı karşıya gelmekteyiz. Tatmin sözcüğü genelde motivasyon ve doyumluğa erişme hali olarak gösterilmektedir.

Günümüzde teknoloji transferi ve artık neredeyse her şeyin her yerde üretilmeye başlanmasıyla birlikte rekabette öncelik bağlamında özellikle 20. yüzyıldan 21. Yüzyıla doğru geçişte insan kaynakları işletmelerin ve kurumların birbirinden ayrışmasını sağlayan bir unsur haline gelmiştir (Öztürk ve Aygün, 2020). Ayrıca insan kaynaklarının önemi vurgulanarak bundan en iyi şekilde faydalanabilmek için iş tatmini düzeylerinin yüksek olması gerektiğine işaret edilmektedir (Otrar ve Öztürk, 2013). Hizmet işletmelerinin temelini oluşturan nitelikli insan kaynağının elde tutulmasını sağlayabilmek için de iş tatminini yükseltecek şekilde eğitim, teknolojik olanaklar ve sosyal donatıların kullanıma sunulması gerektiğine işaret edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Tatmin kişinin gönül hoşnutluğu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Batı dillerinde de yeterli anlamına gelen “satis” kökünden geldiği gösterilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Buna bağlı olarak kişilerin iş yerine karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesi beklenmektedir. Kişilerin iş yerindeki hayatlarından hoşnutluğu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı örgütsel dinamiklerin pek çoğundan etkilendiği gibi yine pek çoğu üzerine etkilerde bulunmaktadır. İlk olarak 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından tanımlanmış olduğu belirtilen kavramın Hawthorne deneyleriyle popülerlik kazanmaya başladığı gösterilmektedir. Özellikle 1930’lu yıllarla birlikte daha fazla ilgi çekmeyi başaran iş tatminin konusunun performans üzerindeki etkileri ortaya çıktıkça daha da popüler hale gelmiştir (Ordu, 2016). Daha çok bir algı üzerinden nesnel bir durumu ifade eden kavramın bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Evkaya, 2019). Bunlara ek olarak aynı çalışmada iş tatmininin kavramsal çerçevesi ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör kuramı, varlık ilişki geliştirme kuramı, beklenti kuramı, amaç kuramı ve eşitlik kuramı ile ilgili olduğu gösterilmektedir. Sonuç olarak iş tatmininin örgütsel adaletle eşitlik kuramı ve ihtiyaçlar hiyerarşisi bakımından ilişkili olduğu görülmektedir.

İşletmedeki süreçlerin işleyişi ve genelde yöneticilerin çalışanlara karşı tavır, tutum ve davranışlarıyla şekillenen iş tatmini lider üye etkileşiminden çok fazla etkilenebilmektedir (Gökalp vd., 2015). Çalışma koşulları diğer örgütlere ve işletmelere ya da kurumlara göre daha düşük olanlar bile etkin liderlikle iş yerinde devam etme

eğilimine girebilmektedirler. İş tatmini kavramının işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, terfi fırsatları ve iş yerindeki bireysel ilişkilerin kalitesi gibi boyutlarının olduğu gösterilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Buna göre bunlarda adaletin sağlanması kişinin iş tatminine olumlu etki yapabilecek potansiyele sahiptir. Ayrıca iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda iş performansının da olumlu etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Uslu ve Duysak, 2018).

İş tatmini kavramı bireysel kişilik özelliklerine dayanan ve iş ortamından kaynaklanan şartlara göre iki boyutta ele alınmaktadır (Karaca ve Balcı, 2011). Buna göre çalışma ortamında herkesin eşit haklara sahip olmasını sağlamak iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yapabilecek sonuçları doğurabilmektedir. Benzer şekilde etkileşimde adil bir şekilde davranıldığında ve kişilerin kendi amaçlarını örgütün amaçlarıyla örtüştürmesi sağlandığında daha yüksek bir performansa ulaşılabilirliği anlaşılmaktadır. Kişilerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalar arttıkça iş tatmininin de yükseldiği, azaldıkça da düştüğü yönünde bilgiler paylaşılan yayınlara rastlanmaktadır (Pınar vd., 2008). Kavramın iş yaşamına yönelik pek çok tutum ve davranışı şekillendirdiği göz önüne alındığında çalışanların değerlerinin hissettirilmesi ve bunların iş yaşamındayken karşılanması gerektiği gösterilmektedir (Tunacan ve Çetin, 2009).

Bütün bu bilgiler ışığında iş tatmininin nesnel ve duygusal bir yanıt olarak çalışma koşullarına bağlı geliştiği, elde edilen çıktılarla beklentilerin ne kadarının karşılanabildiğine bağlı olduğu ve ücret, terfi, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları gibi konulardan etkilendiği anlaşılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010). İş tatminiyle ilgili tanımlar bir arada değerlendirilecek olursa kavramın iş yaşamından hoşnutluğu ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel süreçler içinde iş tatmini sağlandığında işe devamsızlığı azaltması, işten ayrılma niyetini erteleme ve iş performansını yükseltmesi beklenmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu başlıklar ayrı ayrı incelenerek yazındaki bilgilerle desteklenmesi sağlanacaktır.

5.1. İşe Devamsızlık

Bireylerin örgütlerdeki fonksiyonu bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün temel amaçlarını benimseyerek onları da aynı anda performansa dönüştürme üzerine kurgulanmıştır. İş tatmini açısından bu durumu inceleyecek olursak işe devam etme iş tatmin algısı yüksek olduğu durumlarda geçerli olabilecek bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır ve yazında tatmin ile verimlilik arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çermik, 2001). Ayrıca iş tatmininin süreçlere ilişkin bir sonuç olduğundan yola çıkılarak işlemsel yönlerinin bulunduğu da eklenmektedir (Pınar vd., 2008).

Eğitim kurumları bağlamında yapılan değerlendirmeler incelendiğinde çalışan konumundaki öğretmenlerin yaşam koşullarının sürekli olumsuz yönde etkilendiği ve

buna bağlı olarak kurumlarına karşı tavırlarının, tutumlarının ve davranışlarının olumsuz hale geldiği gösterilmektedir (Duman, 2006). Buna bağlı olarak iş yavaşlatma, devamsızlık ve düşük verimlilikle çalışmaya bağlı disiplinsizliğe sürükleyen süreçlerin yaşanabileceği vurgulanmaktadır. İş yaşamındaki olumsuzlukları kuruma yansıtma başladığında da güvensizliğe bağlı olarak süreçlerden kendisini çekmesi söz konusu olabilmektedir (Gökalp vd., 2015).

İş ortamında kişilerin yeterince güdülenemediklerinde süreçlere katılmakta isteksizlik hissettikleri ifade edilmektedir. Onların yeniden üretken hale getirilmeleri için motivasyonlarını artırıcı ödüllere ihtiyaç duyulacağı bildirilmektedir (Evkaya, 2019). Kısaca kişilerin beklentilerinin yerine getirilmemesi halinde iş tatmini düşük seyredeceği gibi işe devamsızlık da artacaktır. İş tatmini kişinin çalışma kalitesine yönelik algısını ifade ettiğinden yöneticilerden, işle ilgili süreçlerden ve çalışma grubundan rahatsız olmadığı hallerde işe devamı sürdürebileceği belirtilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Verimliliği artıran bir husus olarak gösterilebildiğinden yöneticilerin iş tatminini olumsuz etkileyebilecek olayları ve durumları engellemeleri gerektiğine işaret edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Çalışma ortamıyla ilgili fiziki koşulların iyileştirilmesi ve işlerin işleyişindeki politikalarla ilgili çalışanların karar almada temsilini teşvik edici biçimde davranılması halinde örgüte devamların sağlanabileceği de belirtilmektedir (Karaca ve Balci, 2011).

Dolayısıyla iş doyumunu etkileyen yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özelliklerin yanında terfi olanakları, ücret politikası ve sosyokültürel çevre gibi iş hayatının koşullarına bakan yönleriyle birlikte incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Tunacan ve Çetin, 2009). Çalışma koşulları, çevre ve kişinin kendisini geliştirmesine yönelik olanaklar sağlandığında iş tatmini artacağı gibi işe devamsızlık da azalacaktır (Uslu ve Duysak, 2018). Etkinliğin artması için insan kaynaklarına yatırım yapılması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi için de iş tatminini artırıcı uygulamalar yapılması tavsiye edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010).

Çalışanların işle ilgili deneyimleri işine, çevresine ve genel olarak çalışma hayatlarına yönelik bir tutum elde etmelerini sağlamaktadır. Bu tutum olumlu olduğunda işe devamın yüksek düzeyde gerçekleşebileceğine işaret edilmektedir (Otrar ve Öztürk, 2013). Bu kapsamda kişilerin çalışma hayatında yapmak durumunda kaldıkları işle ilgili rolleri, zihinsel ve bedensel pek çok çabayı gerektiren süreçleri beraberinde getirmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Sonuç olarak kişinin iş tatmininin düşük olması hoşnutsuzluğa neden olacağından kişinin işe devam etmede isteksiz davranacağı, yüksek olması halinde de yüksek devama sahip olabileceği gösterilmektedir (Ordu, 2016). İşletmelerin temel amaçları verimliliği ve etkinliği yükselme odağında olduğundan çalışanların iş tatmininin artırılmasının işe devamsızlığı azaltabileceği belirtilmektedir (Öztürk ve Aygün, 2020).

Sonuç olarak işe devamsızlık iş tatmininin gerçekleşmesine engel olan durumlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların örnek gösterilebilecek koşullara sahip olmaları halinde işe devam etmeme davranışını daha az gösterecekleri umulmaktadır. Kişiye bakan yönü açısından ele alınacak olduğunda işe devam etmeyen kişi kendi amaçlarını örgütün amaçlarıyla bağdaştıramadığı için bunları yapmaktadır. Etkin bir ödül ve ceza sisteminin uygulanmasıyla işe devamsızlığın azaltılması söz konusu olur. Ancak özellikle eğitim kurumlarında bunu yaparken eşitliği sağlıyorum diye yöneticinin hiç gereksiz yere rapor almayan öğretmeni ile sürekli gereksiz yere devamsızlık yapan öğretmeni aynı kefeye koyması herkesin işe devamsızlığına neden olabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İşe devamsızlık gibi işten ayrılma niyeti de iş tatmini ile ilgili bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konunun çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrı bir bölümde incelenmesi sağlanacaktır.

5.2. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların kendilerine yönelik özellikleri işle ilgili tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Çermik, 2001). Kişiler işten beklentilerini karşılayamadıklarında işten ayrılmaya yönelik eğilimleri buna bağlı olarak artış göstermektedir (Duman, 2006). Kişiler nesnel bir değerlendirmeye bu kanıya ulaşmaktadır ve genelde kazanımların beklentileri karşılaması veya aşması ile iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve ücretle terfi konularında sağlanan olanaklar işe devam etme veya ayrılma yönünde bir karar vermelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla da iş hayatında kişilerin tatmin olabilecekleri bir ortamın hazırlanması ve sürdürülebilirliği çok önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini bireysel ve örgütsel faktörler üzerinden açıklandığından kişinin özelliklerine göre bireyselleştirilmiş bir insan kaynakları politikasının daha başarılı olabileceği gösterilmektedir (Ordu, 2016). Bu sayede örgütün çalışanlara sağladığı iş ortamında oluşan değerlerin bir anlam ifade etmesi söz konusu olacaktır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Sonuçta işe karşı tutum ve tavırlarıyla sergilediği davranışlar iş tatmini veya tatminsizliğine göre farklı şekillerde bir ruh halini ortaya koymalarına neden olmaktadır (Otrar ve Öztürk, 2013).

Klasik yönetim yaklaşımlarında insanın bir makine gibi görülerek sürekli verimi üzerine odaklanmasının yanlış bir yaklaşım olduğu Hawthorne Deneyleriyle ortaya konulduğundan bu yana kişilerin çalışma koşullarına odaklanılmasıyla etkinliğin ve verimliliğin sağlanabileceğine yönelik bir anlayışın egemen olmaya başladığı ifade edilmektedir (Evkaya, 2019). Çalışanlar sadece işle ilgili hususlardan etkilenmedikleri için örgüt iklimi içindeki etkileşim ve iletişimin kalitesinden de etkilendiklerinden onların tatmin algısının yükseltilmesi için liderliğin her yönde hissettirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gökalp vd., 2015). Bireylerin işe karşı tutumları olumlu hale getirilemediğinde iş gücü devrinin artması, devamsızlığın yükselmesi, geç kalma

davranışının daha sık görülmesi ve hatta sabotaja varabilecek olumsuz davranışların sergilenebileceği belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010). Dolayısıyla insanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi çok önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşten tatmin olmadığı halde işte devam eden kişiler örgüte verilebilecek en büyük zararlardan birisini verir ve verimsiz çalışmayı örgüt kültürü haline getirirler (Karaca ve Balcı, 2011). Burada performans değerlendirmeye yönelik bir ayrışma gerçekleştirilmediğinde örgütün ilerlemesi söz konusu olamamaktadır. Genelde statükoyu koruma üzerine odaklanan örgütlerde ve özellikle kamu kuruluşlarında çalışma koşullarının eşitliğe dayalı bir şekilde sunulmaya çalışılmasından ötürü nitelikli kişilerin istihdamının kaybı gözlenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Yüksek iş gücü devrinin yaşandığı bir örgüt kültüründe yeni başlayanların süreçlere alıştırılması zaman ve para kaybı anlamına geldiği için örgütün ilerlemesi yerine sürekli geriye gitmesi gibi durumlar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla örgüt yönetiminde olanların iş tatminini artırarak işte ayrılma eğilimini azaltacak şekilde uygulamalarla iş gücü devrini azaltmaları tavsiye edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Eğitim kurumları bağlamında yapılan değerlendirmelerde kişilere sağlanan olanaklar azaldığı için kamu kuruluşlarından özel kuruluşlara doğru nitelikli öğretmenlerin geçiş yaptıkları ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Uslu ve Duysak, 2018). Sonuç olarak çalışma koşullarının iyi olduğu yöne doğru kişilerin yönelmesinden şartların eşitlenmesine yönelik çalışmalar yapılması gerektiği görülmektedir.

Netice itibariyle örgütün çalışandan beklentilerinin çalışanın örgütten beklentileriyle örtüşmesi halinde ortaya çıkan iş tatminiyle özellikle nitelikli elemanların elde tutulması sağlanabilmektedir (Öztürk ve Aygün, 2020). İş tatmini yüksek olan bireylerin iş performansının da yüksek olduğuna yönelik araştırma sonuçlarını paylaşan yayınlara rastlanmaktadır (Pınar vd., 2008). Ayrıca kişinin bireysel özelliklerine göre işten tatmin algısının değiştiğine yönelik bulgulara da rastlanmaktadır (Tunacan ve Çetin, 2009). Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça iş tatmin algılarının azaldığı yönündeki bu bulgular kişilerin kendi özelliklerini bulabilecekleri ve yeterince doyumu hissedebilecekleri bir iş ortamının hazırlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Bütün bu bilgileri bir arada değerlendirecek olursak iş tatmini düşük olan kişilerde işten ayrılma niyetinin yüksek olabileceği görülmektedir. Kişiler çalışma koşullarının daha iyi olduğu noktalara doğru yönelim sergilemekte ve iş tatmini düşük olduğu halde işte devam edenlerin örgüt kültürüne zarar verdikleri görülmektedir. İş tatmini ile ilgili incelenecek olan son kavram olan iş performansı da iş tatmini veya tatminsizliğinden çok etkilenmektedir. O hususla ilgili bilgiler araştırmanın bir sonraki kısmında paylaşılabacaktır.

5.3. İş Performansı

Bireylerin çabaları ile ayakta kalan örgütlerin yüksek performansa ulaşmaları için bireylerin bilgi, beceri ve organizasyon yeteneklerine çok ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). İşletmeler ve kurumlar verimlilik ve etkinlik temelinde çalışırken rekabette kendilerini öne çıkarabilecek temel hususlardan birisi performans olarak kabul edilmektedir ve performansın çoğunlukla motivasyona bağlı olduğu bildirilmektedir (Çermik, 2001). Motivasyonu artıracak şekilde uygulamalar gerçekleştiğinde iş tatminini arttığı bilinmektedir. İş tatmini de işe karşı olan genel hoşnutluğu gösterdiği için çalışanların ortamını hem fiziki hem de kişiler arası etkileşimi geliştirebilecek şekilde oluşturduğumuzda üstün performansın ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir (Duman, 2006).

Örgütlerde ve kurumlarda işlerin önceden planlanmasında iş tatminini sağlayacak şekilde önlemlerin ve uygulamaların bulunmasının iş performansında olumlu etki yaptığı belirtilmektedir (Evkaya, 2019). Yöneticilere güven duydukları bir ortamda kendi fikirlerine önem verildiğini hisseden bireylerin daha yüksek performans gösterme eğiliminde olabileceğine işaret edilmektedir (Gökalp vd., 2015). İş tatmininin olmadığı ortamlarda kişilerin işten ayrılma niyetlerinin yükseldiği ve buna bağlı olarak işe devamsızlıkla birlikte iş gücü devrinin yüksek düzeylerde yaşandığı belirtilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Dolayısıyla iş tatminini artıracak uygulamaların doğrudan veya dolaylı şekillerde iş performansı üzerine bir etki yapabileceği anlaşılmaktadır.

Çalışanların sürekli olarak ihtiyaçlarının tespiti ile onların iş tatminini artıracak şekilde uygulamalarla sürekli desteklendikleri algısını oluşturduklarında yöneticiler aslında örgütsel kültürle ilgili işletmenin veya kurumun faydasına olabilecek pek çok unsuru sağlamış olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Çalışma koşullarından sadece ücret ve terfi gibi uygulamalar anlaşılmamalıdır. Nitekim sadece ücretten tatmin olması kişinin iş tatmininin yüksek olduğunu göstermemektedir. Bu nedenle de yöneticilerin iş tatminini çok boyutlu bir biçimde geliştirebilecek uygulamalar yapmaları yönünde tavsiyeler bulunmaktadır (Karaca ve Balcı, 2011).

İş tatmini algısının yükseltilebilmesi için işe karşı olan tavır ve tutumların olumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerden yüksek performans beklendiğinden bununla ilgili fiziki ve beşerî olanakların optimum düzeyde sağlanması lazımdır (Ordu, 2016). İş tatminsizliği yaşadıklarında kişilerin bütün örgüt kültürünü etkileme potansiyeli olduğu için yöneticilerin bu konuda hassas davranmaları gerektiği belirtilmektedir (Otrar ve Öztürk, 2013).

Çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak örgütsel adaleti de sağlama durumlarında bireylerin işe karşı tutumları olumluya dönmektedir ve burada çalışanların psikolojik durumlarını da gözetken bir yönetim anlayışı daha az strese maruz kalmalarını sağlamaktadır. Stres olması gerekenden çok fazla olduğunda kişinin performansını doğrudan olumsuz etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk ve Aygün,

2020). Yeterli düzeyde tatmini yaşayan çalışanların optimum performansı gösterebilecekleri ifade edilmektedir (Pınar vd., 2008).

Kişilerin bireysel özelliklerinin de performans üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir. Yaş gruplarına göre yapılan çalışmalarda erken yaşlarda yüksek orta yaşlarda düşük ve ileri yaşlarda yüksek olarak tespit edilmiş olduğuna yönelik bulgular paylaşılan çalışmalara rastlanmaktadır (Tunacan ve Çetin, 2009). Buna benzer şekilde kişinin diğer özelliklerinin de iş performansı üzerinde etkili olabileceği sürekli göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Kurumların ve işletmelerin performansları kişilerin bireysel özelliklerine odaklanan bir insan kaynakları politikası uygulandığında başarılı sonuçlanmasını sağlamaktadır (Uslu ve Duysak, 2018). Daha kaliteli bir hizmet düzeyine ulaşmak isteyen işletmelerin ve kurumların çalışanların iş tatmini üzerinde iyileştirmeler yapması gerektiği yönünde bulgular paylaşılan çalışmalar da bulunmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010).

Sonuç olarak iş performansının örgüt iklimindeki pek çok dinamikten etkilenmekle birlikte iş tatmininden öncelikli olarak etkilendiği gözlenmektedir. İşletmelerle kurumlarda yöneticilerin üstün performans sergilemeleri için çalışanlara sağlanan olanaklara dikkat etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla hem fiziki hem de beşerî şartların iyileştirilmesi için çaba gösterilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Böylece çalışmanın bu kısmında araştırmanın teorik altyapısını oluşturan iş tatmini kavramıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise tükenmişlikle ilgili bilgiler sunulacaktır.

6. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

İş hayatında bireylerin karşılaştıkları zorluklar onların çoğu zaman deneyim, kaynak veya bilgi eksikliği nedeniyle savunmasız kalmalarına ve buna bağlı olarak da enerjilerinin düşmesine yol açmaktadır (Akman, 2019). Freudenberger ve Maslach tarafından yapılan çalışmalarla birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'lerle birlikte ortaya çıkan tükenmişlik kavramı çalışanların işin yoğunluğu nedeniyle karşılaştıkları mesleki bunalımı ifade etmektedir ve işletmeler ve kurumlar açısından çok kötü sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir husus olarak değerlendirilmektedir (Akten, 2007; Yavaş, 2012).

Özellikle emek yoğun ve bilgiyi işlemeye dayalı olan sektörlerde çok yoğun bir şekilde karşımıza çıkan tükenmişlik çalışanların işe karşı olumsuz tavır ve tutumlara bağlı olumsuz davranışlar geliştirmesi ve tepkisizleşmesini göstermektedir (Bayramoğlu, 2008). Netice itibarıyla kişinin agresif davranışlarda bulunması, ilaç ve alkol kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar edinmesi ve depresif tavırlar sergilemesi gibi durumların gerçekleşebileceği de eklenmektedir. Genelde işin getirdiği stresle birlikte ortaya çıkan bir durum olarak tükenmişlik örgüt iklimini etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Günümüzde işletmelerde ve kurumlarda çalışanların performanslarının yüksek olması çok önem verilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetinkaya, 2017). Dolayısıyla örgütleri yönetenlerin çalışanların ruhsal halini de gözetenek onların minimum stresi yaşamalarını sağlayacak şekilde önlemler geliştirmeleri önerilmektedir. Kişilerin özgün amaçlarının örgütün amaçlarıyla uyuşmaması gibi durumlarda daha sık karşılaşılan bir husus olarak tükenmişliğin önlenmesi için motivasyonu artıracak sürekli ve adil süreçlerin uygulanması gerekmektedir (Dağcı, 2019). Stresi önlemeye yönelik uygulamalar kişinin bedeninin ve psikolojisinin olumsuz etkilenmesini engelleyeceği için yüksek performansı sürekli olarak göstermesi mümkün olmaktadır (Deryakulu, 2005). Ayrıca tükenmişlikle birlikte kişinin itibarında ve maneviyatında aşınmalar söz konusu olabileceği için ruhsal yapısını da olumsuz etkileyebilecek süreçleri tetikleyebilmektedir (Yılmaz, 2017). Sonuç olarak kişinin tükenmişliği benimsemesi ve strese teslim olmasıyla yaparmış gibi davranmaya başlaması söz konusu olmaktadır.

Yazındaki çalışmaların genelde 1970'lerle birlikte başlaması bundan önce bu kavramın olmadığını göstermemektedir. Günümüzde bu konu ile ilgili pek çok çalışma halen yürütölmekte olup iş yaşamı açısından başarısızlık ve yıpranmayla birlikte enerji kaybını temsil ettiği için etkin insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını gerektirmektedir (Yılmaz, 2009). Kişiden örgütün elde edebileceklerine aşırı yüklenme sonucunda ortaya çıkan bir durum olduğu için işletmelerde ve kurumlarda süreçler ve delege etme işlemlerinden önce iş etüdünün yapılması bu gibi durumları engelleme potansiyelinin elde edilmesini sağlayacaktır (Korkmaz, 2004). Eğitim kurumları bağlamında bu durumu değerlendirecek olursak çok fazla iş yükünün

öğretmenleri tükenmişliğe iteceği anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da okullarda demokratik kültürün gereği olan bir ortamın oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (Mete vd., 2015). Sonuçta çalışanların tükenmişliğinin az düzeylerde olması kurumların başarısını etkileyebilecek bir durumdur.

Örgütler ve kurumlar ilk kurulduklarında işlevselliği yerine getirmeye yönelik bir heyecanı barındırmaktadır. Zamanla çalışanların motivasyonunu düşürecek şekilde uygulamaları bir de aşırı yüklenme ile stresle destekleyici durumlar gerçekleştiğinde tükenmişlik önlenemez bir durum halinde gelmektedir (Özcan, 2008). Daha önce de belirtildiği üzere emek yoğun ve zihinsel çabayı gerektiren işlerde çalışanlarda yüksek düzeylerde tükenmişlik tespit edilmektedir (Özipek, 2006). Bu kişilerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerine fırsat verecek şekilde iş yüklerinin tespiti ve koordinasyonu örgüt için önemli faydalar sağlayacaktır. Aksi takdirde kişi belirli bir zaman sonra en temel mesleki becerileri bile yerine getirmekte isteksiz davranarak saldırganlığa varabilecek şekilde tepkiler göstermeye başlayabilmektedir (Teltik, 2009).

Bütün bu bilgiler bir arada değerlendirildiğinde tükenmişlik kavramının bütün örgüt kültürünü etkileyebilecek potansiyelinin olduğu görülmektedir. İşle ilgili süreçlerde kişinin yetkinliğini azaltan durumları sürekli olarak yaşaması ve stresi artık kontrol edemeyecek hale gelmesiyle birlikte tepkisizliğe doğru yol almasını ifade eden bir kavram olarak emek yoğun ve yüksek zihinsel aktiviteyi gerektiren meslek gruplarında özellikle dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu kavramın tam olarak tanımlanması, evrelerinin sunumu ve tükenmişliğin neden olabileceği durumların gösterilmesi sağlanacaktır.

6.1. Tükenmişliğin tanımı

Yazında tükenmişlik kavramıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel davranışla ilgili pek çok kavramda olduğu gibi çalışmaların kendi amaçlarına göre bir tanımlama çabası içinde olduğu görülmektedir. Genel olarak bu tanımlar birbirini destekler durumadır ve tükenmişlik kavramıyla ilgili tanımlamalar ulaşılabilen kaynaklarda aşağıdaki gibidir.

Kişilerin karşılanamayan istekleri neticesinde ortaya çıkan tükenme hali olarak tanımlanmış olduğu gözlenmiştir (Akman, 2019). Bireyde ortaya çıkan fiziki bitkinlik hali ve uzun süreli yorgunluk durumu ile birlikte işe karşı gösterdiği olumsuz tavırlar olarak da tanımlanmaktadır (Akten, 2007; Özipek, 2006). Maslach ve Jackson'un bu tanımından hareketle tükenmişliğin fiziksel ve zihinsel boyutları olan bir sendrom olduğu da eklenmektedir (Bayramoğlu, 2008; Yılmaz, 2009). Strese bağlı olarak ortaya çıkan bir hal olarak insanlara hizmet sağlamaya yönelik meslek gruplarında daha fazla gözlemlendiği de vurgulanmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Netice itibarıyla kişinin diğer insanlara karşı duyarsızlaşması ve kişisel yeterliklerini kaybettiği bir durumu açıkladığı belirtilmektedir (Yılmaz, 2017).

Kavramla ilgili tanımlar incelenmeye devam edildiğinde başarısızlıkla birlikte yıpranma ve buna bağlı güç ve enerji kayıplarının yaşanması olarak da tanımlanmış olduğu göze çarpmaktadır (Çetinkaya, 2017). İşte karşılaşılan durumlar karşısında çalışanlardaki yorgunluk halinin sürekli hale gelmesi, düş kırıklığına uğramaları ve buna bağlı olarak çalışma azimlerinin azalması olarak da tanımlanmış olduğu gözlenmiştir (Dağcı, 2019). Ayrıca farklı düzeylerde çalışanların farklı düzeylerde tükenmişlik sergileyebileceği ve bu durumun örgüt kültürünü tamamen etkileme potansiyelinin olduğu da vurgulanmaktadır (Deryakulu, 2005).

Kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizliğin bir sonucu olarak tükenmişliğin duygusal ve mental manada bir çöküşü temsil ettiğine yönelik tanımları içeren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Korkmaz, 2004). Ayrıca daha çok mental süreçlere dayandığı ve nesnel bir algıyı temsil ettiği için psiko-sosyal sorunlardan dolayı ortaya çıkan bir metafor olduğu da eklenmektedir (Mete vd., 2015).

Kavramla ilgili pek çok çalışmanın yapılmasından sonra 1981 yılında Uluslararası Tükenmişlik Konferansı gibi etkinliklerin düzenlenebileceği şekilde bir ilginin olduğu kavramla ilgili daha pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olduğu iletilmektedir (Özcan, 2008). Aynı çalışmada bu kadar fazla çalışma yapılmış ve yapılmakta olduğu halde tam olarak herkes için doğru bir tanımın ortaya çıkmamış olduğuna da dikkat çekilmektedir. Her ne şekilde tanımlanmış olursa olsun kavramın kişinin işe, çalışma hayatına ve diğer insanlara karşı davranışlarını değiştiren bir husus olduğu gösterilmektedir (Teltik, 2009). Aynı zamanda bu durumun işin her evresinde ortaya çıkabileceği ve kişinin stres kaynaklarının giderilmesiyle çözüme kavuşturulabileceği görülmektedir (Yavaş, 2012).

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak bir tanımlama yapılacağı zaman kişinin beklentilerinin yerine getirilmemesi ile kendisinden beklenenden çok daha fazla performans baskısı nedeniyle yaşamış olduğu stresi kaldıramaması halinde dayandığı görülmektedir. Bu durumda kişi mesleki yeterliklerini kaybettiği gibi sürekli huysuzluğa yol açabilecek şekilde bir ruh haline büründüğü anlaşılmaktadır. Kavramın bu şekilde tanımlanmasından sonra tükenmişliğin evrelerinin incelenmesiyle çalışma devam edecektir.

6.2. Tükenmişlik Evreleri

Süreçler, belirli aşamaların sistemik biçimde kat edilmesi ile sonuçlarını ortaya koyan bir yapıyı temsil etmektedir. Tükenmişlik de farklı aşamalardan sonra ortaya çıkabilen ve kişinin ve örgütün yaşantısına doğrudan ve dolaylı etkilerde bulunabilecek bir süreçler bütünü oluşturan evrelerden oluşmaktadır. Maslach'ın ortaya koymuş olduğu tükenmişlik paradigmasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel becerilerin azalması olmak üzere üç temel boyuttan söz edilmektedir (Akman, 2019; Dağcı, 2019). Buna ek olarak Kristensen'in tükenmişliği kişisel, işe bağlı ve müşteriye

bağlı olmak üzere üç başlık altında incelemiş olduğu da iletilmektedir (Mete vd., 2015). Ancak yazında genel kabul gören tükenmişlik evrelerinin Edelvvich ve Brodsky'in modeli olduğu ifade edilmektedir (Özcan, 2008). Buna göre tükenmişlik evreleri idealizm, durgunluk, engellenme ve apatiden oluşmaktadır. Bu kısımda ilk evrenin coşku dönemi olduğu ve ilerleyen süreçlerde durgunluk, engellenme ve apatiye evrildiği şeklinde görüşlere de rastlanmaktadır (Teltik, 2009).

Tükenmişlik halinin belirtileri içinde fiziksel, ruhsal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyuttan bahsedilmektedir (Akten, 2007). Ayrıca tükenmişlikle ilgili üç temel etmen olarak duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve bireysel beceride azalmanın gösterildiği yayınlara da rastlamak mümkündür (Yavaş, 2012). Buradan da anlaşılabileceği üzere tükenmişlik sadece nesnel bir algı olmaktan çok kişilerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir hale doğru evrilmektedir. Genel kabul görmüş sınıflandırmalara göre tükenmişlik idealist şoku, durgunluk, engellenme ve apati olarak evrelere ayrılmaktadır (Bayramoğlu, 2008). Bu evreleri inceleyecek olursak işe başladığında kişiler idealist bir şekilde davranma eğilimindedir. Gerçek yaşam koşulları idealizmi ne oranda engellerse o oranda tükenmişliğe doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır. Daha sonrasında kişi bir durgunluğa girer ve mesleki becerilerini yitirmeye başlar. İlerleyen aşamada ise örgüt artık kendisine olan tavrını değiştirmiş olduğu için engellenmeyi hisseder ve son aşama olan apatide kişi olur olmaz her şeye verilebilecek en sert tepkileri göstermeye başlar. Artık işe geç kalma, işe devamsızlık ve işe karşı olumsuz tavrını bütün yaşantısına yansıtma gibi haller belirebilmektedir.

Eğitim kurumları açısından bu durumu inceleyecek olursak öğretmenler göreve ilk başladıklarında idealist bir şekilde davranırlar. Daha sonra yaşadıklarıyla birlikte kendilerini korumaya alma eğilimine girerler ve idealizm yerini başka uğraşlara bırakmaya başlar. İlerleyen zamanlarda kendilerini sürekli engelleniyor hissetmeleri nedeniyle işe karşı en olumsuz tavırları sergilemeye başlarlar. Son aşamada ise artık örgütle bağları sadece bir unvandan ibaret hale gelir. Ancak öğretmenlerin bu hale düşmemeleri gerektiği önemle vurgulanmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Çalışma ortamında stresi azaltacak şekilde uygulamalar yapılması ve onların motivasyonunu sürekli önde tutacak şekilde bir yönetim anlayışının herkese eşit koşullarda uygulanması önerilmektedir (Çetinkaya, 2017). Ayrıca kişisel özellikleri kişinin yaşadığı stresi azaltmada kullanabileceği bir savunma mekanizması olarak kullanılabileceği için personelin güçlendirilmesine yönelik desteğin de sağlanması önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Deryakulu, 2005).

Kişi tükenmişliği her evresiyle birlikte yaşamışsa onun tekrar motivasyonunun yükseltilmesi için belirli bir süre dinlendirilmesinin yeterli olmayacağı gösterilmektedir (Korkmaz, 2004). Nitekim kişi apatiye geçtikten sonra artık bütün hayatını aynı şekilde yaşamaya başlayacağından bu kişilerle özel ilgilenilmesi gerekmektedir. Ayrıca

kişilerin yaşadıkları rol çatışmalarının, rol belirsizliğinin ve aşırı yüklenmenin kişilerin algılarında etkili olabileceği de ifade edilmektedir (Özipek, 2006).

Dolayısıyla çeşitli örgütsel süreçlerin tükenmişliğe yol açtığı, farklı koşullardaki kişilerin farklı şekillerde tepkiler geliştirdiği, stresin yorgunluğu ve kişi üzerindeki etkisinin belirlenmesinin çok zor olduğu ve fiziksel veya duygusal tepkilerle kişinin sağlığının bozulmasına yol açabilecek şekilde sonuçlar doğurabildiği de ifade edilmektedir (Yılmaz, 2009). Netice itibarıyla kişi kabuğuna çekilerek örgütsel süreçlerden kendisini geri çekmeye başlar ve iş sadece iştir anlayışına sahip olduğundan motivasyonunu yeniden yükseltmek için çok daha büyük çabanın gösterilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2017).

Sonuç olarak bütün bu bilgiler bir arada değerlendirildiğinde tükenmişliğin evreleriyle ilgili pek çok çalışmada çok farklı evrelerin olduğu görülse de genel kabul görmüş sıralamanın idealist şoku, durgunluk, engellenme ve apatiden meydana geldiği görülmektedir. Bu aşamaların anlatılmasından sonra çalışmanın bir sonraki bölümünde tükenmişliğin ortaya çıkardığı sonuçların sunumu gerçekleştirilecektir.

6.3. Tükenmişliğin Sonuçları

Kişilerin örgütte yaşadıkları süreçlere bağlı olarak gelişen bir durum halinde tükenmişliğin kişinin yaşam kalitesine ve örgütün kişiden beklentilerini elde etmesinde pek çok sonuçları bulunmaktadır. Uzun süreli çalışma hayatıyla birlikte kişinin idealizmi kaybetmesi ve durağan hale gelen yaşamla birlikte engellendiğini algılaması ve işle ilgili süreçlerden kendisini tamamen geri çekmesi gibi durumların yaşanabileceği ifade edilmektedir (Akman, 2019).

Buna bağlı olarak işi savsaklama, aksatmaya yönelik aylıklık etme, iş ortamından uzaklaşarak kendisinin varlığını bile hatırlanmayacak düzeylere indirme ve azalan kontrolle birlikte çalma ve fiziki olarak tükenmişlik sonucunda ortaya çıkabilecek hastalıklar hep tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir (Akten, 2007). Gerçekleştirilen araştırmalarda tükenmişliğin kişinin kendisine ve hizmet sağladığı kitlelere önemli sonuçlarının olduğunu göstermektedir (Bayramoğlu, 2008). Buna göre tükenmişlik erken tanı konulmadığında kişinin fiziki olarak hastalanmasına yol açmaktadır. Peptik ülser ve kronik kalp rahatsızlıkları buna bağlanmaktadır. Netice itibarıyla kişinin çekilmez birisi haline gelmesi ve diğerlerine karşı alaycı tavrından dolayı dışlanması gibi bireyler arası etkileşimi olumsuz hale getirebilecek sonuçlarının da olduğu gösterilmektedir. Ayrıca bıkkınlık, işe gelmeme ve düşük motivasyonla çalışma da tükenmişliğe bağlanmaktadır.

Bir örgütün devamı için işlevselliğini koruması, işlevsellik için de çalışanların yüksek motivasyonla üstün performans sergilemeleri gerekmektedir. Tükenmişlik nedeniyle kişiler kendilerini geri çekme eğilimine gireceğinden özellikle eğitim kurumlarında böyle durumların ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde önlemlerin

alınması önerilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Yöneticilerin bu yönde alacakları kararlar bireylerin örgüte ve yöneticilerine tavırlarını şekillendireceği için öfke duyma ve diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlarda bulunmanın önüne geçilebilmesi için de tükenmişliği oluşturabilecek durumlardan kaçınılması tavsiye edilmektedir (Çetinkaya, 2017).

Çalışanların işten tatmin olması ile birlikte elde edilebilecek avantajlar tükenmişlikle birlikte imkânsız hale geldiğinden kişilerin çalışma ortamlarının ideale yakın biçimde tasarlanmış olması ve süreçleri sürekli kendini geliştirebilecek şekilde esnekliği olacak şekilde biçimlendirmenin etkili olabileceği vurgulanmaktadır (Dağcı, 2019). Tükenmişlik yaşayanlarda sinir bozukluğu, sıkıntı hali, hoşnutsuzluk, bıkkınlık ve çaresizlik gibi depresyonu tetikleyebilecek pek çok durum gözlemlendiği için ruhsal olarak desteklenmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde bunların fiziki sonuçları olan kalp rahatsızlıkları ve strese bağlı diğer hastalıkların da tükenmişliğin önlenmesiyle çözüme kavuşturulabileceğine işaret edilmektedir (Deryakulu, 2005).

Çok sıkıntılı durumlarda bile stresle nasıl başa çıkabileceği yönünde güçlendirilmiş olan bireylerin bu durumu atlatabilecekleri görülmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişliğe sürüklenen çalışanların tepkisizleşme, duyarsızlaşma ve hiçbir şeye ilgisinin kalmaması gibi durumlar yaşadıkları ifade edilmektedir (Korkmaz, 2004). Netice itibarıyla işe gelmeme, geç gelme, işi savsaklama, insan ilişkilerini yönetememeye başlama, örgütsel bağlılığın azalması, verimliliğin düşmesi ve düşük performans gibi çıktıları olabilecek tükenmişliğin iş ortamında başlamasına engel olabilecek şekilde önlemlerin alınması önerilmektedir (Mete vd., 2015). Benzer şekilde işle ilgili süreçlere duyarsızlaşma, gereksiz yere rapor alıp işi aksatma ve uyumsuzluk gibi sonuçlara ek olarak aile ilişkilerinin de zayıflaması tükenmişliğin sonuçları arasında gösterilmektedir (Özcan, 2008).

Süreç temelli bir yaklaşımla incelediğimizde tükenmişliğin kişinin önceden haz aldığı ve motivasyonunu yüksek tutan koşullardan uzaklaşması söz konusu olmaktadır. Hayattan beklentilerini elde edememeye tükenmişlikle başladıklarında bu sefer başkalarının da kendilerine benzemesine yol açacak eylemlerde bulunmaya başlamaktadırlar. Netice itibarıyla de tüm örgüt kültürünün olumsuz etkilenmesine yol açacak şekilde yanlış örnek teşkil edebilecekleri gösterilmektedir (Özipek, 2006). Ayrıca işe karşı duyarsızlaşma olduğu için kişinin sağlığını tehlikeye atabilecek şekilde iş kazalarının da yaşanabileceğine işaret edilmektedir (Teltik, 2009).

Bunlara ek olarak işe bağlı bütün süreçlerden kendisini geri çekme hayattaki bütün süreçlerden de kendisini çekmeye başlamaya doğru evrilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişiler yalnız yaşama arzusunda oldukları ve genelde kendi iç dünyalarında çözemedikleri durumlarla sürekli baş başa kaldıkları için intihara meyilli olabilecek hallere gelmektedir (Yavaş, 2012). Böylece saldırgan bir hal alarak insan ilişkilerini yönetemez hale gelmeleri ve kurumlardaki bütün süreçleri olumsuz etkilemeleri

kaçınılmaz hale gelmektedir (Yılmaz, 2009). Dolayısıyla kişinin yaşadığı tükenmişlik sadece kendisine değil aynı zamanda çevresine de etkileri olan bir durumu temsil etmektedir (Yılmaz, 2017). Buradan hareketle tükenmişliğin sürekli gözlenmesi ve önlenmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında değerlendirme yapılacak olursa tükenmişliğin sadece kişinin kendisine değil aynı zamanda çevresine de olumsuz etkileri olmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan sonuçları fiziki ve ruhsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. Fiziki tepkiler incelendiğinde tükenmişliği yaşayanların strese bağlı hastalıkları daha fazla yaşamaları mümkündür. Nitekim madde bağımlılığına kadar giden sonuçlar ister istemez kişinin sağlığına olumsuz etkiler yapmaktadır. Ruhsal tepkilere dayanan sonuçlar incelendiğinde de insan ilişkilerini yürütemez hale geldiği için her türlü davranış bozukluğuna yol açabilecek bir durum karşımıza çıkmaktadır. Her ne şekilde incelenirse incelensin tükenmişlik kişilerin kendisine ve çevresine etkileri olabilecek bir durum olarak kabul edilmelidir ve özellikle eğitim kurumlarında tükenmişliğin önlenmesi gelecek nesiller açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda kavramın tanımlanması, evreleri ve sonuçlarıyla ilgili ulaşılabilen kaynaklardaki bilgiler eğitim kurumları bağlamına etkileriyle aktarılmıştır. Bir sonraki bölümde ise değişime direnç ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

7. DEĞİŞİME DİRENÇ

Toplumda gerçekleşen değişikliklere ayak uydurabilmeleri için örgütlerin sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. İnsanlık tarihi boyunca iklim, kıtaların şekilleri, yer yüzündeki ve üstündeki değişiklikler ve sosyal olaylar karşısında değişim göstermiştir (Akman, 2017). Türk Dil Kurumu'na göre değişim kavramı bir bütünün öğelerinde ve bütünün öğelerinin kendi aralarındaki ilişkilerle nicelik ve nitelik bakımından gözlenebilir bir ayrılığın oluşması hali olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2017). Bunu belirli bir süre içinde gözlenen farklılaşma olarak tanımlayan çalışmalara da rastlanmaktadır (Çako, 2012). Örgütlerin ve kurumların hayatlarına devam etmelerinin ön şartı olarak değişime uyum sağlamaları ve buna göre işleyiş ve süreçlerini şekillendirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (İnandı vd., 2015). Özellikle son yıllarda toplumların eskisinden daha hızlı bir şekilde değiştiği gösterilmektedir ve buna bağlı olarak işletmelerin ve kurumların yapılarında değişiklikler gözlenmektedir (Balaman ve Baş, 2021).

Değişime direnç ise kişinin rutine uyma eğilimine bağlı olarak rutini koruma çabasından kaynaklanan bir durum olarak gösterilmektedir (Çelik, 2019). Buna göre insan pragmatik bir şekilde kendi faydasına olanın değişimi kabul etmeme üzerine bir çaba içindedir. Dolayısıyla örgütlerin ve kurumların değişiminde direnç yaşamaları süreçleri yavaşlatan ve engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Göksoy, 2010). Kavramla ilgili yapılmış olan tanımlar incelendiğinde değişime direncin kişinin yeteneklerinin eksikliği, gönüllülüğü yitirmiş olması ve değişimlerle ilgili kararlarda yeterince pay sahibi olamaması gibi durumlardan kaynaklı olarak kendisine değişimi bir tehdit unsuru olarak görmesi veya bundan kişisel çıkarlarının zarar göreceğini düşünmesiyle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Kulu ve Köklü, 2011).

Kişilerin deneyimleri işleyişle ilgili kararları sorgulamalarına ve değişimle birlikte gelen başarısızlık korkusuyla da direncin seviyesini yükseltmelerine neden olabilmektedir. Buna bağlı olarak da değişim istese de istemese de gerçekleştirmesi gereken bir olgu olduğundan buna uyum sağlamakta güçlük yaşamayanların daha kolay bir şekilde değişimi kabulleneceği gösterilmektedir (Kulu, 2007). Kişilerin değişimden hoşlanmadıkları ancak gelişmenin en temel dinamiğinin değişimi kabullenmek olduğu vurgulanmaktadır (Levent, 2016).

Sonuç olarak değişime direnç kişinin statükoyu koruma çabası içinde olağan şekilde geliştirmiş olduğu kendi çıkarlarını koruma çabası olarak görülmektedir. Kişilerin değişimle birlikte elde edecekleri hususunda ikna edilmeleri ve kendilerinin de değişim kararlarında yer almasının sağlanmasının onların değişime ayak uydurmada daha istekli ve gönüllü davranmalarını sağlamaktadır. Kavramın tanımıyla ilgili kavramsal çerçevenin sunumundan sonra değişime direncin nedenleri bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

7.1. Değişime Direnç Nedenleri

Direnç göstermek işlerin olması gerekenden daha uzun süre almasını veya engellenmesine neden olan bir olgudur. Bu kapsamda akan suyun önündeki kaya bir direnç göstermektedir ancak bunu sadece nesneler üzerinden açıklamak doğru bir yöntem olmayacaktır. Nitekim değişimin sadece nesneler boyutunda gerçekleşmediği ve sosyal boyutunun da çok önemli bir nokta olduğu gösterilmektedir (Akman, 2017). Gelişmeler karşısında direnmenin nedenleri iyi bir şekilde analiz edilecek olursa bunu önlemek için de öneriler geliştirilebilecektir. Toplumlar ve insanlar teknoloji, küreselleşme ve rekabetle birlikte sürekli bir değişim içindedirler.

Okullar ve eğitim kurumları bağlamında bunu değerlendirecek olursak bilginin sürekli yenilenmesi söz konusu olduğu ve toplumun da dönüşüm içinde sürekli değişiklik gösterdiği görüldüğünden eğitim verenlerin ve kuruluşların çağın gereksinimlerine göre kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Ateş, 2017). Örgütlü yapılarda belirsizlik korkusu değişime direncin temelleri arasındadır. Ancak değişime direnç okullarda gerçekleştiğinde gerekli olan bilgiyi edinmeden iş hayatına atılan kişilerin yaptıklarıyla işletmeler büyük zararlar görebilmektedir. Bu da eğitim kurumlarının fonksiyonlarının sorgulanmasına yol açmaktadır.

Kurumsal bağlamda yöneticilerin liderlik özellikleri sergileyerek örgütü sürekli değişime hazır ve öğrenmeye odaklı biçimde yönetmesi halinde değişime direnç azalmaktadır. Buna karşın bu tür bir yönetim sergilenmediğinde kişiler değişime direnci tercih edebilmektedir (Balaman ve Baş, 2021). Buna bağlı olarak değişime direncin çalışanların değişimin neden olduğunu anlamamış olmaları, kendilerinin nasıl etkilenecekleri yönünde bilgilendirilmemiş olmaları, becerilerini yenilemek zorunda kalmalarıyla öğrenme süreçlerinden kaçınmaları, gerçekleştirilecek olan değişimin örgütün yapısına uygun olmaması ve daha önce gerçekleştirilmiş olan başarısız değişikliklerin ilerleyen zamanlarda yapılacak olanları da engelleyici etkisi yüzünden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir.

Burada yazılanlara bağlı olarak değişimin bir dönüştürme süreci olduğu ve başarılı olunabilmesi için dönüştürülmek istenenin tam olarak tanımlanması gerektiği ifade edilmektedir (Çako, 2012). Kısaca değişim ihtiyaç olması halinde gerçekleştirilmesi gereken ve örgütteki herkesin ikna edilmesiyle başlanması gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedenleri içinde yetersizlik duygusu hissedebilecekleri, bir şeyleri kaybedeceklerine dair korkularının olması, tam olarak anlaşılmamış olması, güvenin eksik olması, daha önceki deneyimler, kişilerin mizacı ve zorla empoze edilmesi ve daha pek çok neden sayılabilmektedir. Dolayısıyla değişime direncin nedeninin en başta dönüştürülmek istenen bireyin kendi özellikleri olduğu vurgulanmaktadır (Çelik, 2019). Buna göre kişilerin mizacına uygun ve onlarla etkileşimli biçimde değişimin planlanması ve uygulanması önerilmektedir.

Bunlara benzer şekilde farklı kaynaklarda farklı türden değişime direnç kaynakları gösterildiği görülmektedir (Göksoy, 2010). Gerçek korkular, değişimin zorla yapılması, değişimi gerçekleştirecek olanlara güvensizlik, bir şeylerin gözden kaçırıldığına inanma ve akıl ile kalbin değişime direncin nedenleri olduğu ifade edilmektedir (Kulu, 2007). Böylece değişime direncin temelinin bireysel olduğu ve bireyin başkalarını etkileme kabiliyeti neticesinde örgütlü bir hale gelebileceği vurgulanmaktadır (İnandı vd., 20159. Örgütlerin yönetiminde temel ilkeler olan kişilerin kişisel özelliklerine göre süreçler geliştirilmesi ve değişimi yapanların güven telkin edebilmesiyle birlikte değişime direncin önlenebileceği anlaşılmaktadır (Kulu ve Köklü, 2011). Aynı zamanda bu durumun işletme içi ve dışı nedenler olmak üzere incelenmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Kulu, 2007).

Netice itibarıyla değişime direncin bireysel temelleri olabileceği gibi örgütsel nedenlerinin de olabileceği görülmektedir. Kişilerin kendilerini ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü içinde değişime direncin azaltılabileceği öngörülmektedir (Levent, 2016). Dolayısıyla değişime direncin önlenmesi için öncelikli olarak nedenlerinin ortadan kaldırılması gerektiği görülmektedir. Değişime direncin nedenlerinin incelenmesinden sonra bir sonraki bölümde direniş çeşitleri ele alınacaktır.

7.2. Direniş Çeşitleri

Değişime direncin türlerini ele almadan önce değişimin türlerinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür. Değişimlerin planlı ve ani olmak üzere iki türde geliştiği gösterilmektedir (Akman, 2017). Ani değişimlerde değişime direnç tahmin edilmesi zor sonuçlar ortaya çıkaracağı için yöneticinin işi burada gerçekten zorken planlı değişimlerde insanların süreçlere adaptasyonu söz konusu olabileceği için nispeten kolaydır. İster planlı ister plansız olsun değişimin yeni bir duruma ayak uydurmayı gerektirdiği gösterilmektedir (Ateş, 2017). Buna göre değişimin başarılı olabilmesi için örgütün vizyon sahibi lider özelliklere sahip yöneticiler tarafından idare edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Temeli itibarıyla statükoyu değiştirme ile statükoya sahip çıkma arasındaki mücadele olarak değerlendirilebilecek değişime direnç daha çok değişmesi öngörülenin verdiği bireysel ya da örgütlü tepkiyi temsil etmektedir (Balaman ve Baş, 2021). İşletmelerde ve kurumlarda değişimin başarılı olması için iş birliğinin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yanında zamanlamaya dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların muhtemel tepkilerinin öngörülerek onlara önlem alınması sayesinde başarılı olabileceğine işaret edilmektedir. Böylece süreçlerin planlanmasında risklerin sürekli gözden geçirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Çako, 2012).

Değişime direncin faktörlerini incelediğimizde ise karşımıza bilinmeyen korkusu, kişisel çıkarların etkilenmesi, seçici dikkat ve alıkoymanın yaşanacağı

anlaşılmaktadır. Bunlara bağlı olarak değişime direncin kişinin ve örgütün stres düzeyinde yükselmeye neden olabileceği de anlaşılmaktadır. Değişime direncin türlerini incelediğimizde ise rutini arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık şeklinde gerçekleştiğini gözlemekteyiz (Çelik, 2019). Diğer çalışmalardaki sınıflandırmalar incelendiğinde rasyonel, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç türde yaşandığı ifade edilmektedir (Göksoy, 2010). Buna göre rasyonel direnç mantiki nedenlerden kaynaklanır ve aslında örgütün zarar görmesini engeller. Psikolojik boyutta ise insanlar genelde kendi çıkarlarını örgütünkünden önde tutarlar. Sosyolojik olarak gerçekleşen direnç ise örgütlü bir şekilde rasyonel temeller üzerine gerçekleşmiş olabileceği gibi rastgele gelişen olayların birbirini tetiklemesi ile de gelişebilmektedir.

Eğitim kurumları bağlamında değerlendirilecek olursa okullardaki değişime direncin önlenmesi için yöneticilerin liderlik tavırları sergilemesi ve özyeterlik konusunda işgörenlerin gözündeki algısını düzeltmesi önerilmektedir (İnandı vd., 2015). Değişim sürecinin dinamik bir yapıda olmasından ötürü yöneticilerin her türlü gelişmeye hazır olmaları gerektiği tavsiye edilmektedir (Kulu ve Köklü, 2011). Ayrıca değişimi yönetecek kişilerde bulunması gereken özellikler arasında insana yürekten inanması, mükemmeli arama çabası içinde bulunması ve eyleme dönük olma gösterilmektedir (Kulu, 2007). Ancak hiyerarşik yapısı katı olan örgütlerde insanların tutum ve alışkanlıklarını değiştirmekte isteksiz davranabilecekleri ve buna bağlı olarak da değişime direncin yoğunluğunun artabileceğine dikkat çekilmektedir (Levent, 2016).

Bütün bu bilgileri bir arada değerlendirecek olursak değişime direncin türleri arasında rutini arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık gibi sınıflandırmanın yanında rasyonel, psikolojik ve sosyal olmak üzere türlere ayrılmış olduğu gözlenmektedir. Her ne şekilde olursa olsun değişime dirençle karşılaşıldığında yöneticilerin örgütün sesine kulak vererek onları ikna yoluna gitmesinin işletmenin veya kurumun faydasına olacağı düşünülmektedir. Değişime direncin türlerinin anlatılmasından sonra bir sonraki kısımda değişim ve kaygı başlığı altında değişimin psikolojik etkileriyle ilgili bilgiler aktarılacaktır.

7.3. Değişim ve Kaygı

Örgütsel yapıda köklü değişiklikler ortaya çıkmasına neden olabilecek değişime direncin temelini direnme arzusu oluşturmaktadır. Direnme belirli bir durum veya koşullara engel olma isteği ve mukavemet gösterme olarak tanımlanmaktadır (Akman, 2017). Tabiatında ilginç ve heyecan verici özelliklerinin bulunması, çalışanlara ve yönetime yeni kabiliyetler kazandırması ve fırsatlar oluşturmaları, profesyonel gelişim açısından yeni iş tecrübelerinin elde edilmesinin sağlanması, güven ortamının tesis edilebilmesi, örgütü her açıdan olumlu etkileyebilecek şekilde iletişim zenginliğini artırması gibi faydaların elde edilmesi için kişilerin değişimle birlikte gelen kaygılardan uzaklaştırılması gerekmektedir (Ateş, 2017).

Bireylerin geleceğin belirsizliğine yönelik hissettikleri kaygı psikolojik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun getireceği kaygının yönetiminde çalışanların desteklenmesinin değişime karşı direnci de azaltacağı öngörülmektedir (Balaman ve Baş, 2021). Çoğu zaman örgütlerdeki kişiler stratejinin bir parçası olduklarını hissetmediklerinde değişime de ayak uydurmakta zorlanmaktadır ve bunun için karar verme mekanizmalarında katılımcılığın esas alınması gerekmektedir (Çako, 2012).

Ayrıca değişimle birlikte gelen kaygı örgütün devamlılığını gösteren bir işaret olarak görülmektedir. Nitekim değişime direnç hiç yaşanmıyorsa örgüt gelişmeye yönelik bir şeyler yapma ihtiyacı hissetmeyeceğinden diğerlerine göre geri kalır (Çelik, 2019). Olması gerekenden çok üst düzeyde bir direnç ise örgütün işlevlerini yitirmesine yol açacak şekilde işleri yavaşlatan ve maliyetleri artıran bir hal alabilmektedir (Göksoy, 2010). Buna ek olarak örgüt direnmeyi bir kültür haline getirdiğinde bu sefer her şeye karşı çıkan bir yapıya bürünür ve örgütün ortadan kalkması ve gelişmemesi gibi durumlar yaşanmaya başlamaktadır (İnandı vd., 2015).

Eğitim kurumları bağlamında bu konuyu değerlendirecek olursak değişim kendiyile birlikte ne kadar belirsizliği ortaya çıkarma potansiyeli varsa o kadar yüksek kaygı düzeyini oluşturmaktadır (Kulu ve Köklü, 2011). Bunu yönetebilmek için çalışanların değişimi yönlendirecek şekilde becerilerinin olmasına dikkat edilmelidir. Yönetmel açıdan değişimi onaylamama ve statükoyu korumaya yönelik bir hal olduğu için değişime direncin en büyük nedeni olan kaygının çok iyi anlaşılması ve yönlendirilmesi örgüt açısından olumlu sonuçların doğmasını sağlayacaktır (Kulu, 2007). Formel bir yapıda seyreden etkileşimin değişikliğe uğraması örgütün yeni süreçlere alışması için bir karmaşayı beraberinde getirmektedir (Levent, 2016). Bu değişimden beklenen faydaların gerçekleşebilmesi için esnekliği olabilecek şekilde organizasyonun faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

Netice itibarıyla kaygı değişime direncin ne kadar hazırlıklı olmasına bağlı olduğu kadar değişimin de ne kadar planlı ve etkin yönetildiği ile ilgili bir durumdur. Süreçler içinde kişiler iyi bir şekilde bilgilendirildiklerinde kaygı düzeyi azalacağı gibi değişime direncin şiddeti de ona orantılı şekilde işleyecektir. Değişim kavramıyla kaygı arasındaki ilişkinin gösterilmesinden sonra değişime direncin önlenmesi için yapılabileceklerle ilgili bir sonraki kısımda bilgiler sunulacaktır.

7.4. Değişime Direncin Önlenmesi

Değişime direnç konusu yönetmel manada değişimi kabul etmemeyi temsil etmektedir ve bir çalışma alanı olarak henüz yeni sayılabilecek bir alanı işaret etmektedir ve bu konuda en bilinen çalışmalardan birisi değişime karşı direnişin üstesinden gelmek üzerinedir (Balaman ve Baş, 2021; Kulu ve Köklü, 2011). Bireyler değişime direnirken bilişsel manada inancı, duyuşsal bağlamda duygularını ve

davranışsal boyutta da hareketlerini değişimin uygulanma biçimi ve şiddetine göre ayarlamaktadırlar. Bu kapsamda çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin şiddetini azaltma veya tamamen direnci ortadan kaldırmaya yönelik çeşitli yöntemlerden bahsedilmektedir (Akman, 2017).

Bu yöntemler incelendiğinde değişimin üstesinden gelme, kontrolün sağlanması ve gücün yönetimi konularına dikkat edilmesi gerektiği görülmektedir (Ateş, 2017). Nitekim örgütlü bir direnci daha fazla değişime tabii tutarak değişimin kanıksanmasının sağlanması, kontrolü sağlayarak değişimi insanları yönlendirmenin bir aracı olarak kullanma ve gücü olması gerektiği kadar kullanarak değişimi faydaya çevirecek şekilde bir işleyişle yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütteki değişimler işgörenler tarafından düzeni bozacak unsurlar olarak görüldüğünde değişime direnç göstermeleri mümkün olduğundan tepkileri de değişimin şiddetine göre değişiklik göstermektedir (Çako, 2012). Buna göre değişimin etkilerini aza indirme, örgüt üyelerinin değişim sonrasında niteliğinin artacağına dair ikna edilmesi ve sürecin baştan aşağı iyi bir planla birlikte yürütülmesinin faydalı olabileceği gözlenmektedir.

Çok boyutlu bir biçimde geliştiği için değişime direncin kontrol altına alınması veya önlenmesi de çok boyutlu ve esnek bir planı gerektirmektedir (Çelik, 2019). Buna bağlı olarak yöneticilerin değişimle ilgili sonuçları sürekli olarak çalışanlara gösterme yoluyla onların değişimden rahatsız olma düzeylerini kontrol edebilecekleri anlaşılmaktadır. Hatta değişim sürecinin iyi bir şekilde analiz edilmesinin örgütün değişimle birlikte elde edeceği faydaların artmasına neden olabileceği de ifade edilmektedir (Göksoy, 2010). Bireylerin değişimle birlikte elde edecekleri faydaları sürekli göz önünde bulundurmaları ve buna ilişkin tutum, tavır ve davranışlarının yönlendirilmesi ve değişimin örgütün faydasına olacağı algısının sürekli canlı tutulmasıyla değişime direncin başarılı bir şekilde önlenebileceğine işaret edilmektedir (İnandı vd., 2015).

Sonuç olarak değişime direncin kontrolünde ve önlenmesinde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, değişimin doğru bir şekilde tanıtılması, gönüllülüğü özendirerek şekilde uygulamalar gerçekleştirilmesi, bilgilendirmelerle süreçlerin net ve anlaşılır halde ilerlemesinin sağlanması ve sorunların geciktirilmeden çözüme kavuşturulmasının etkili olabileceği gösterilmektedir (Kulu, 2007). Bunu sağlamada ön koşulları incelediğimizde ise örgütün ve çevresinin iyi bir şekilde analiz edilip örgütün yapısına göre kararların alınması ve uygulanmasının faydalı olabileceği vurgulanmaktadır (Levent, 2016). Buradan hareketle değişime direncin örgütün hayatta kalmaya yönelik bir refleksi olduğu anlaşılmaktadır. Direnme hali örgütün devamını istemeyi de kapsadığı için direnç göstermeyen toplulukların işe karşı olumlu bir tavrının kalmadığı anlaşılabilmektedir. Ancak değişimden beklenen faydaların gerçekleşebilmesi için kontrollü bir şekilde değişimin yetkin kişilerce yönetilmesinin

örgütün ilerleyebilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kısımda değişime direnç kavramıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise örgütsel davranış teorisinde önemli bir yeri olan örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal çerçevenin oluşturulması sağlanacaktır.



8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Toplumda her kesimde farklı şekillerde insanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için örgütlenmeye ihtiyaç duyarlar ve bunu iş birliği ve uyum içinde gerçekleştirdiklerinde örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme konusunda çaba harcarlar (Bakan vd., 2011). Sistem yaklaşımı içinde bireylerin bir araya gelerek kendi başlarına yapamayacakları şeyleri başarma azmi örgütün hedeflerine ulaşım sağlayacağı ile ilgili önemli bir ölçüt olarak gösterilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Bu sayede karşımıza bağlılık kavramı çıkmaktadır ve bunun sözlüklerdeki karşılığı bağlı olma durumu ve yakınlık gösterme olarak ifade edilmektedir (Uğurlu, 2009).

Örgütlü yapılarda çalışanların kendi hedefleriyle örgütün hedeflerinin uyuşması sağlandığında örgütte devam etmeye yönelik bir algı oluşmakta ve kişi bir şekilde kendisini örgüte bağlı olarak görmeye başlamaktadır (Akyol vd., 2013). Bu noktada örgütsel bağlılık örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek bu yönde kendisini uyarlama konusunda çaba sarf etmeyi gerektirmektedir (Atik, 2012).

Günümüzde işletmeleri ve kurumları rekabette öne çıkaran en temel unsur bilgidir ve buna sahip olan nitelikli iş gücünün örgütte devamını sağlamak rekabetçiliği de tetikleyen bir unsur olarak kabul edilmektedir (Bal, 2014). Örgütle çalışan arasındaki ikili etkileşimde çalışanın uyumu ve bağlılığı önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin vd., 2011).

Kavramla ilgili çalışmaların farklı disiplinlerde ve bağlamları içerdiği vurgulanmaktadır (Sezgin, 2010). Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde bunun genelde hizmet sektöründeki işletmelerde ve kurumlarda verimlilik artışına neden olabileceği yönünde bulgular paylaşılmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütlerin iş görenlerinin bağlılıklarını sağlama yönünde faaliyetler sergilemesi önerilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010). Amaçların gerçekleştirilmesi hususunda nitelikli bireylerin örgütte kalmalarının devam ettirilebilmesi için etkin liderlikle onları geliştirebilecek şekilde bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir (Serin ve Buluç, 2012). Bu sayede çalışanların örgütlü bir biçimde sürekli gelişim çabası içinde olabileceği vurgulanmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Sonuç olarak kişilerin farklı bilgi ve yetenek düzeylerinden gelerek örgütü oluşturduğu göz önüne alındığında bunların hepsinin kendinden bir şeyler bularak ortak amaçlara yöneltilmesi gerektiği görülmektedir (Yıldız, 2013). Araştırmanın bu kısmında örgütsel davranış yazınında önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili bilgiler literatürde sunulmuş olan bilgiler ışığında sunulacaktır.

8.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Nitelikli insan kaynakları politikalarıyla rekabette öne geçilebildiğinin farkına varılmasından sonra örgütsel bağlılıkla ilgili kavramı öne çıkaran pek çok gelişmenin yaşandığı gösterilmektedir (Çetin vd., 2011). Kavram ile ilgili çalışmaların 1950li yıllara kadar dayandığı belirtilmektedir (Bakan vd., 2011). Daha sonraki yıllarda da kavrama olan ilginin arttığı, buna bağlı olarak pek çok kuramın geliştirildiği ve örgütsel davranış yazınında çok önemli bir yerinin olduğu vurgulanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010).

Örgütsel bağlılık kişinin iş yerinde yakalamış olduğu etkililik düzeyi ile iş tatmini ve motivasyonunun durumuna bağlı olarak örgütün temel amaçlarına ve faaliyetleriyle işleyişine bağlı olma durumu olarak ifade edilmektedir (Akyol vd., 2013). Bu kavramın kişinin örgüte bağlılığını ve devamlılığını ve buna bağlı olarak özdeşleşmesinin göreceli derecesi olarak tanımlanmış olduğu da görülmektedir (Atik, 2012).

Bunlara ek olarak çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücü ve diğerlerine karşı örgüt içindeki sadakatleri ve topyekûn olarak başarıma arzusuna sahip olması olarak da kavramla ilgili tanımlama çabalarının olduğu çalışmalara rastlanmaktadır (Bal, 2014). Örgütün gerektirdiği şekilde davranışları sergileme konusunda bir nevi kişinin kendisini ikna etme çabası olarak da görülebilecek örgütsel bağlılıkla çalışanların motivasyonunun yüksek tutulabileceği gösterilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010).

Bağlı olmak duygusal, düşünsel ve eylemsel açıdan bir amaca yönelmiş olmayı gerektirmektedir (Uğurlu, 2009). Amaç birliği içinde hareket eden yapıların etkin yönetime sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Örgütsel bağlılık kavramının örgüt ikliminde tam olarak oturması için yöneticilerin etkin liderlik yapmaları gerektiği ifade edilmektedir (Serin ve Buluç, 2012). Özellikle 1980'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda liderlikle örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği gösterilmektedir. Örgüte bağlılık belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme yönünde her zaman hevesli olmayı gerektiren bir durum olduğundan kişilerin arkasından gittiklerinin kendilerine etkin liderlik yapması beklentisi olduğu anlaşılmaktadır (Sezgin, 2010). Örgütlerin başarılı olabilmesi için en temel şartlardan birisi olarak hedefleri benimseyen ve ortak bir amaca doğru yönelebilen kişilerden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır (Yıldız, 2013).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramının kişinin kendi beklentileriyle örgütünkileri bir arada değerlendirmesi sonucunda örgüt tarafından belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmeye yönelik motivasyona sahipken bir yandan da örgütte devam etme konusunda kendisini bir şekilde ikna edebilme çabası olduğu anlaşılmaktadır. İşletme ve kurumların yöneticilerinin çalışanları sürekli olarak destekleme ve etkin liderlik sergileme ile birlikte adil olmaları halinde örgüte bağlılıklarını koruyabilecekleri

düşünülmektedir. Kavramın ne olduğunun açıklanmasından sonra araştırmanın bir sonraki bölümünde örgütsel bağlılık türleriyle ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Kişilerin çalıştıkları ortamlarda örgütsel bağlılık göstermesi örgütün ve kendisinin pek çok alanda önemli faydalar kazanmasını sağlamaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Kavramın tanımlanmasında olduğu gibi modellenmesinde de farklı yaklaşımların olduğu gösterilmektedir ve yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki; uyum ve kontrol; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme; davranışsal ve tutumsal ile anlatımsal ve araçsal olarak sınıflandırma çabaları gözler önüne serilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010). Sonuç olarak farklı çeşitlere ayrılarak incelendiği pek çok çalışmanın bulunduğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2013). Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı tam olarak anlamaya yönelik farklı modeller geliştirilmiş ve en çok kabul göreninin Allen ve Meyer'in modeli olduğu ifade edilmektedir (Çetin vd., 2011; Sezgin, 2010; Bal, 2014).

Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok sınıflandırma bulunmakla birlikte genel olarak önceki çalışmalarda duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç temel başlık üzerinden incelendiği gözlenmektedir (Akyol vd., 2013; Bakan vd., 2011). Bu kapsamda duygusal bağlılık çalışanın örgüte karşı duygusal olarak özdeşleşme ve sarılma göstermesi, devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyetten ötürü bağlı kalmayı tercih etmeyi ve son olarak da normatif bağlılık örgütün kendisine daha önce yapmış olduklarından ve iş çevresinden dolayı örgütte kalmaya zorunlu hissetmesi olarak gösterilmektedir (Atik, 2012).

Gerçekleştirilmiş olan çalışmalar genelde bu üç boyut üzerinden yapılmaktadır ve örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel davranışla ilgili olumlu sonuçlar elde edilebileceği gösterilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın kurum kültüründe çalışanın bağlılığı, profesyonel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, söz verme ve örgütsel sadakat gibi kavramlarla da ilişkilendirildiği çalışmaların olduğu görülmektedir (Uğurlu, 2009).

Netice itibarıyla örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok sınıflandırma çabasının olduğu görülmekle birlikte duygusal, devamlılık ve normatif şeklinde gerçekleştirilmiş olanının en fazla rağbet gördüğü anlaşılmaktadır. Türlerin nelerden meydana geldiğinin gösterilmesinden sonra araştırmanın bir sonraki bölümünde bu türler teker teker yazındaki bilgiler ışığında incelenecektir.

8.2.1. Duygusal Bağlılık

İnsan kaynaklarının etkin şekilde yönetimi işletmeleri rekabette öne çıkaracağı gibi onları uzun süreli olarak elde tutmanın da yollarını göstermektedir ve buna bağlı olarak duygusal olarak kişilerin bağlılık göstermeleri örgüte karşı duygusal bir yönelme ve bağlanma hissi uyandırmaktadır (Bakan vd., 2011). Kişiler mekanik yapılar olmadıklarından duygusal halleri ve tepkimeleri çevrenin de şekillendirmesiyle işe ve diğer her şeye karşı farklı tavır, tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlar ve örgütsel bağlılık açısından durumu değerlendirecek olursak duygusal bağlılık örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyma düzeyi ile açıklanmaktadır (Akyol vd., 2013). Çalışanın örgüte duygusal manada bağlı olması yaptıkları karşılığında elde etmeyi umduğu kazanımlar gerçekleşmese bile bu tür davranışlara devam etmesini ve kendinden fedakârlık göstermesini sağlamaktadır (Atik, 2012).

Duygusal bağlılık kişinin çalıştığı yere karşı duygusal tutumu olarak tanımlanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Bu sayede duygusal reaksiyonlarla daha gönüllü hareket edebilmesi, kendini örgütle özdeşleşmiş hissetmeleri ve örgütsel süreçlerde daha azimli davranmaları söz konusu olmaktadır (Kurşunoğlu vd., 2010). Diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü hissedilebilen ve etkisi daha yüksek olan duygusal bağlılıkla kişinin daha iyi olanaklar sağlansa bile kurumunu benimsemiş olduğu için çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır (Bal, 2014). Bu sayede örgütle bütünleşmeleri daha yüksek düzeylere çıkar, örgütün amaçlarını benimsediği gibi çalışan bunu diğerlerinin benimsemesi için çaba gösterir ve örgüte kalma isteği devamlılık göstereceği için de üyelikleri daha sürdürülebilir hale gelir (Çetin vd., 2011).

Çalışanlar kendilerini değerli hissettikleri yerlere karşı duygusal olarak daha fazla kıymet vermeye başlarlar ve bunun sonucu olarak diğer yerler onlara daha iyi olanaklar sağlasa bile sadakati devam ettirirler (Sezgin, 2010). Bunu bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse başarımlı duygusunu hissedebilmek adına her sene şampiyon olan futbol takımını desteklemek yerine toplumun geneli bir takımı sürekli destekleme eğilimindedir. Bu nedenle de başarımlı duygusundan haricen geliştirilen bir bağlılık olduğu için maddi karşılığını göremese bile kişilerin kendilerini bağlı hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlara iyi davrandıklarında ve onların görüşlerini dikkate alarak karar verdiklerinde örgüte bağlılığın duygusal olarak da artabileceği ifade edilmektedir (Uğurlu, 2009). Nihayetinde insanların ruh halini doğrudan etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarabileceği gösterilmektedir (Üstüner, 2009).

Duygusal bağlılıkla ilgili yazında geçen bilgileri toplamak gerekirse kişinin kendisini değerli hissettiği ortamlarda ortaya çıkan ve maddi karşılığı alamasa bile kişinin duygusal olarak kendisini bağımlı hissetmesinden ötürü ortaya çıkan ve en güçlü bağlılık türüdür. Örgütte kalmanın temel nedeni kişinin bunu kendisinin istemesi olarak gösterilmektedir (Yıldız, 2013). Buna göre yöneticilerin çalışanları sürekli

yönlendirebileceği ve onların da yöneticileri bilgilendirebilecekleri ve katılımcı bir yönetim anlayışının bunu güçlendirebileceği anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılıkla ilgili kısmın açıklanmasından sonra araştırmanın bir sonraki bölümünde devamlılık bağlılığı ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütsel yaşam içinde bireylerin devamlılığı örgütün sürdürülebilmesi açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel deneyimler neticesinde kişinin iş arkadaşları, müşteriler veya faydalanıcılarla uzun süreli etkileşiminden doğan bireysel tecrübe ve bunlarla birlikte gelişen yetenekleri sayesinde örgütte kalmaya devam etmeye yönelik bir tutum içinde girebileceği ifade edilmektedir (Akyol vd., 2013).

Kazanımları temelinde bir değerlendirme yapacağından örgütten ayrılmanın örgütte kalmaktan daha maliyetli olabileceği yönünde bir algısı oluştuğunda kişinin devam etme eğiliminde olduğu ve buna bağlı olarak da devamlılık bağlılığı geliştirebileceği gösterilmektedir (Atik, 2012). Kişiler kazanımlarını kaybetme korkusu nedeniyle bir bağlılık duygusu geliştirirler ve kendilerini buna zorunlu hissetmelerinden kaynaklanan bir bağlılık ortaya çıkmaktadır (Bakan vd., 2011).

Örgütte devam ya da ayrılma konusunda kişinin tamamen menfaatlerine göre geliştirdiği bir süreç olarak karşımıza çıkan devamlılık bağlılığı üyeliğin çok yüksek maddi ve manevi maliyetlerinin olması algısına dayandığı gösterilmektedir (Bal, 2014; Çetin vd., 2011). Kişinin ihtiyaçları kendisi için ne kadar önemli olur ve örgütün bunu karşılama düzeyi ne kadar yüksek olursa devamlılık bağlılığının da yükseleceği ifade edilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010). Bu tür bir bağlılık örgütün sağladığı olanakları artık kullanamayacak hale gelmeyle karşı karşıya kalması veya ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olmalarıyla ilgili bir durum olarak gösterilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010).

Örgütsel bağlılık işgörenin örgütle kendisini özdeşleştirmesi sonucunda aktif biçimde örgüt içindeki süreçlere katılımı olduğu göz önünde bulundurulduğunda bağlılığın devamlılığı karşılıklı olarak kazanımların devamında yatmaktadır (Sezgin, 2010). Böylece kişinin kendisini örgütün bir parçasıymış gibi hissetmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi gerektiği önerilmektedir (Uğurlu, 2009). Duygusal bağlılığa göre daha somut ve ölçülebilir bir özellik taşımasına rağmen gösterildiğinde karşıda davranışsal değişimler beklentisi içinde bir değerlendirme yapılması gerektiği anlaşılmaktadır (Üstüner, 2009).

Sonuç olarak çalışanlar kendileri için oluşturmuş oldukları refahtan vazgeçmemek için bu tür bir bağlılık geliştirebilmektedir ve devam etme karşılığında örgütten sürekli bir kazanımın olması beklentisi mevcuttur (Yıldız, 2013). Kazanımların kaybedilmemesi gibi bir durum söz konusu olduğu için örgütün çalışanlara sağladığı

avantajlar kaybolduğunda bu tür bir bağlılığa sahip olanlar örgütten hızlı bir şekilde ayrılacağı için örgütün mümkün mertebe sağladıkları üzerinden değerlendirilmemesi için profesyonel bir şekilde yönetilmesi ve duygusal unsurlara dikkat etmesi gerektiği görülmektedir. Duygusal ve devamlılık bağlılıklarının açıklanmasından sonra çalışmanın ilerleyen bölümünde normatif bağlılıkla ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.2.3. Normatif Bağlılık

Diğer bağlılık türlerine kıyasla kişinin kendisi ile ilgili algısında görev ve sorumluluğun yüksek olmasından ötürü duyduğu bir bağlılık türü olarak normatif bağlılık daha ahlaki bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Akyol vd., 2013). Kişinin örgüte girmeden önceki deneyimleriyle örgütten sonraki deneyimlerinden etkilenen bir bağlılık türü olan normatif bağlılık mizaçla çok ilişkilendirilmektedir (Atik, 2012).

Kişi çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir sorumluluk olarak gördüğünden örgütün kendisine önceden sağlamış olduğu olanaklar ve kazanımların çok önemli hale geldiği görülmektedir (Bakan vd., 2011). Çalışanlarına sahip çıkan ve onların gelişmesi için destek olan bir yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bir zorunluluktan daha çok kişinin kendisini zorunlu hissetmesinden kaynaklanan bir durumu ifade ettiği için kişinin örgütte kalmayı doğru bir düşünce olarak görmesi söz konusudur (Bal, 2014).

Daha çok ahlaki bir tavır halinde olduğundan normatif bağlılığı yüksek olanların bunun bu şekilde olması gerektiğine inançları sayesinde örgüte bağlılık hissettikleri gösterilmektedir (Çetin vd., 2011). Sorumluluk duygusu yüksek olan bireylerde normatif bağlılığın daha yüksek olabileceği vurgulanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Bu tür bir bağlılık kişisel, ailesel, sosyal ve kültürel değişimlerle farklılaşmaya başlayabileceği gibi tamamen sönebilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010). Dolayısıyla işletmelerin ve kurumların yöneticilerinin kişilerin her zaman çalışanların kendilerinden bir şeyler bulabilecekleri şekilde örgütü yönetmeleri gerekmektedir.

Her ne şekilde olursa olsun bağlılık özdeşleşme düzeyine çıkacak olursa ve örgüt kültüründe örgütten ayrılmayı dillendirmek bile ayıp olarak karşılanır haldeyse o zaman normatif bir bağlılığın güçlü bir şekilde bağlanmayı sağlayabileceğine işaret edilmektedir (Sezgin, 2010). Bu sayede sadakat ve erdemli olma yönündeki algının bir sonucu olarak normatif bağlılığın gelişebileceği anlaşılmaktadır (Uğurlu, 2009). Kişiler kuralsal (normatif) bağlılık neticesinde diğerlerinin kendilerini ayıplamalarını önlemek için de örgütte kalmaya devam etme eğiliminde olabilmektedir (Üstüner, 2009). Bu tür bir bağlılığı örgütün kişiye yapmış olduğu yatırımın karşılığını gösterme çabası olarak da inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Yıldız, 2013).

Netice itibarıyla normatif bağlılığın diğer bağlılık türlerinden farklı olarak ahlaki bir durum olarak geliştiği, çevredeki her türlü değişimden etkilenen değer yargılarının değişmesiyle birlikte farklı şekillerde ortaya çıkabildiği ve kişinin kendisine yapılmış

olanların karşılığını verebilme güdüsüyle örgütte devam kararı alabilmesine yol açan bir kavram olduğu görülmüştür. Bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse yatılı bölge ilköğretim okullarında devlet parasız yatılı okumuş olan kişilerin özel sektörde çok daha yüksek olanaklarla çalışabilecek olmalarına rağmen kendilerini devlete borçlu hissettikleri için kamuda çalışmaya devam etmeleri durumu gösterilebilmektedir. Böylece örgütsel bağlılığın türleriyle ilgili bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenecektir.

8.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık bireysel çıkar ve kazanımların karşılıklı olarak karşılanmaya devam ettirilmesi, kişinin duygusal olarak örgütte devamı kendisi için daha uygun görmesi ya da örgütten ayrıldığında ayıplanacağını düşünmesi sonuçlarında karşımıza çıkan bir kavramdır (Atik, 2012). Örgütsel bağlılığın nedenleri arasında arzu edilen çalışma davranışlarıyla kişinin kendi beklentilerinin uyuşması, iş tatmininin düzeyi, performansın düzeyi, etkinlik ve etkililiğin seviyesi ile örgütsel vatandaşlık algısının düzeyi gibi pek çok unsurdan etkilenebileceği gösterilmektedir. Bunlara ek olarak çalışanların iş ve iş dışındaki hayatlarında edindikleri rollerin de örgütsel bağlılıklarında etkili olabileceği gösterilmektedir (Bakan vd., 2011).

Ayrıca çalışanlara sağlanan ortam ve çalışma koşullarının bireyde uyandırdığı yansımaların da örgütsel bağlılık algısında etkili olabileceği ifade edilmektedir (Bal, 2014). Örgütün bireye sağladıklarıyla örgütten bireyin beklentilerinin karşılanmasının da bu noktada etkili olabileceği eklenmektedir. Bu boyutlara ek olarak örgütte çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabileceği gösterilmektedir (Çetin vd., 2011).

Örgütsel bağlılık devamlılık boyutunda özellikle bireyin örgütten elde ettikleriyle ilgili olduğundan kişiye sağlanan ortamın çok büyük etkilerinin olabileceğine işaret edilmektedir (Çoban ve Demirtaş, 2011). Dolayısıyla çalışanların çağdaş insan kaynakları yaklaşımlarına göre sürekli olarak gelişime teşvik edilmesine yönelik bir politikayla yönetilmelerinin de örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceği anlaşılmaktadır (Gören ve Sarpkaya, 2014). Ayrıca örgütsel bağlılığın işletmede ya da kurumda uygulanan ödül ve ceza mekanizmasıyla ilgili olabileceği de ifade edilmektedir (Kılıç, 2019).

Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın kişinin demografik özelliklerinden de etkilenebileceğini gösteren cinsiyet, yaş ve benzeri özelliklerin de etki edebileceğine yönelik çalışma bulgularına rastlanmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Dahası eğitim durumu, kıdem ve medeni halin de örgütsel bağlılık algısında etkilerinin olabileceğini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır (Kurşunoğlu vd., 2010). Ancak bu tür çalışmalar çok dar örneklemli olduklarından sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir.

Sonuç olarak çevresel koşulların tümünün örgütsel bağlılığı etkileyebileceği ve örgütsel bağlılıktan etkilenebileceği gösterilmektedir ve bunların değişimi çok yavaş gerçekleşebileceği gibi çok hızlı biçimde de olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel davranış teorisindeki her şeyin örgütsel bağlılığa etki yapabileceği ve böylece yeni araştırma alanlarının da doğmasını sağlayabileceği gösterilmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Dolayısıyla kişinin kendisi ve çevresindeki her şeyin örgütsel bağlılığa etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise örgütsel bağlılığın sonuçları incelenecektir.

8.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel davranış teorisindeki bütün kavramlar örgütün iklimi ile ilişkili olduğu için her şey birbirini etkileyebilen unsurları tetiklemektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili de büyük bir yazın ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa kişinin iş performansının da o düzeyde yüksek olması beklenmektedir (Kılıç, 2019; Akyol vd., 2013). Buna bağlı olarak da iş tatmininin yüksek düzeylerde olması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık yüksek olduğunda işe devam etme eğilimi de yükselmektedir (Bakan vd., 2011).

Örgüte karşı tutum olumlu olduğunda yüksek düzeylerde gerçekleşen örgütsel bağlılık sonucunda örgütsel vatandaşlık arttığı gibi işe devamsızlığın da azalması beklenmektedir (Çetin vd., 2011). Buna bağlı olarak işten ayrılma eğiliminin azalmasıyla birlikte iş gücü devrinin de azalması beklenmektedir (Çoban ve Demirtaş, 2011).

Örgütsel bağlılıkla birlikte örgütün değerlerini benimseme, fedakarlıkta bulunma, örgütün devamı için güçlü bir isteği dile getirme ve bunun gereklerini yerine getirme ve buna bağlı olarak özdeşleşme söz konusu olabileceği için yüksek olduğu zamanlarda örgütsel bağlılığın örgütün hayatta kalmasına da katkı yapabileceği gösterilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Örgütün hayatta kalmasının temeli de verimliliğe dayandığı için örgütsel bağlılığın kişilerin verimlilikleri üzerinde de etki edebilecek sonuçlarının olabileceğine dair bulgular paylaşılan yayınlara da rastlanabilmektedir (Üstüner, 2009)

Bağlılık türleri açısından bu durumu değerlendirdiğimizde duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler süreçlerde daha gönüllü olarak hareket edebilirken devamlılık bağlılığı yüksek olanlar kazanımlarını kaybetmemek için devam etmek zorunda hissetmektedir. Bunlara ek olarak normatif bağlılık da örgütsel süreçlerin kişinin üstündeki etkisini ölçmemize yarayan bir olgu biçimindedir ve her ne şekilde olursa olsun örgütlerde kişilerin bir şekilde bağlılıklarının sağlanması gerektiği önerilmektedir (Kurşunoğlu vd., 2010). Eğitim kurumları bağlamında bir değerlendirme yapacak olursak öğretmenlik bir gönül mesleği olarak nitelendirilmektedir ve öğretmenlerin

duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenir ve normatif olarak da kişiye ahlaki değerleri öğreten konumunda olduğu için bu algının da yüksek olması beklenmektedir, ancak hayat şartları karşısında kişinin elde ettikleriyle örgütten aldıkları karşılaştırıldığında devamlılık bağlılığı için kısıtlar oluşabileceği gözlenmektedir (Serin ve Buluç, 2012). Dolayısıyla örgütü yönetenlerin her türlü bağlılığı sağlayabilecek şekilde önlemler alması gerektiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bütün tanımlarda kişinin örgütün amaçlarını benimsemesi öngörülmektedir (Uğurlu, 2009). Buna bağlı olarak kişilerin kendilerini rahat hissedebilecekleri ve etkin şekilde ifade edebilecekleri ortamların sağlanması gerekmektedir. Duygusal ve normatif bağlılığı olanlar kendilerini buna ikna etmekte bir güçlük yaşamazken devamlılık bağlılığında tam tersine kendini zorunlu hissetme eğilimi bulunmaktadır (Yıldız, 2013). Bunun için de kişilerin devamlılık bağlılığı hissetmeleri performansları açısından olumsuz durumlar barındırabileceği gibi denetimin olmadığı alanlarda işi savsaklamaya varan sonuçlar elde edilmesine yol açabilecektir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın performans ve verimlilikle ilgili bütün örgütsel süreçlerde etkisinin olabileceği anlaşılmaktadır. Türleri açısından değerlendirme yapılacak olursa normatif ve duygusal boyutlarda kişinin kalmasını sağlamak için yöneticilerin çaba sarf etmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Öteki türlü kişiler sadece kazanımlarını kaybetmemek için devamlılık bağlılığı sergilediklerinde sadece iş olarak gördükleri şeyleri yaparak vasat bir performans sergilemeyi de başarı saymaya başlayabilmektedir. Düzeyleri açısından kişilerin düşük, ılımlı veya yüksek bağlılık göstermelerinin farklı sonuçları bulunabilmektedir. Bu nedenle bu kısmın devam eden bölümlerinde farklı düzeylerdeki örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bağlılık sadakat gösterme, adanmışlık duyma ve bağlı olma olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013). Örgütsel bağlılığın düşük olması doğrudan kişinin örgütün değerlerini benimsememiş olduğunu gösterdiği için örgütün faydasına bir sonuç elde edilmesinin önünde engel teşkil eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Atik, 2012). Özellikle normatif bağlılığı düşük olan bireylerin örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarına odaklandıkları ve örgütün tasvip etmeyeceği davranışları da geliştirme üzerinde yüksek ihtimalin olduğu gösterilmektedir (Bakan vd., 2011).

Bağlılığın türlerine göre bir inceleme yaptığımızda kişinin örgütsel bağlılığının nedenine göre düşük olmasının açıklanmasında farklı yöntemler izlendiğini gözlemlemekteyiz. Nitekim devamlılık bağlılığının düşük olması kişinin örgütün değerlerini benimsemiş olması için istenen bir durumken duygusal veya normatif bağlılığın düşük olması örgüt için problem teşkil edebilecek bir nokta olarak karşımıza

çıkmaktadır (Bal, 2014). İster kâr amacı gütsün ister gütmesin tüm örgütler için çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması istenen bir durumdur ancak bu örgüt ile çalışan arasında uyumun bir göstergesi olduğu için düşük düzeyde gerçekleşen örgütsel bağlılık kısıtların olduğuna işaret etmektedir (Çetin vd., 2011).

Yüksek örgütsel bağlılığın olduğu yerlerde insanların öz yeterliklerinin de yüksek olmasından kaynaklı olarak verimliliklerinin arttığı ifade edilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Bu yüzden de düşük örgütsel bağlılıkla yüksek verimin elde edilmesinin mümkün olamayacağı değerlendirilmektedir. Kişi ile örgütü arasındaki karşılıklı edinimler söz konusu olduğundan örgütsel bağlılığın yüksek olmasında bunu sadece çalışana bağlamanın doğru olmadığı gösterilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010). Örgütün de çalışanı gözeterek şekilde uygulamalar yapması gerektiği anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak örgüt kültürü sadece işgörenle işveren arasındaki bir ilişkiden oluşmadığından çalışanlar arası ilişkiler ve etkileşimin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi önerilmektedir (Sezgin, 2010).

Netice itibarıyla her ne şekilde değerlendirilecek olursa kişinin sadece kendi hissettiği sonuç olan örgütsel bağlılığın sadece kendisine ait olarak değerlendirilmemesi gerektiği ve bunda en büyük paylardan birisinin de örgütü yönetenlerde olduğu gösterilmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Çalışanların iş ve davranış şekillerinin anlaşılmasına yönelik çabaları olan ve bunları açıklarken onların durumlarını sürekli olarak değerlendiren yöneticilerin bu kapsamda daha başarılı olabileceklerine dikkat çekilmektedir (Uğurlu, 2009). Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olduğunda örgütün bundan zarar görmesini engellemek adına bütüncül bir yaklaşımla her şeyi inceleyebilecek şekilde bir değerlendirmenin yapılmasının olumlu sonuçlar elde edilmesine yöneticileri daha fazla yaklaştıracakları öngörülmektedir. Böylece düşük örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Bir sonraki kısımda ılımlı örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireyin gerek iş gerekse sosyal yaşantısında bir dengeyi oturtması kendisini kullandırmadan bir yandan da işin gereklerini yerine getirmesini sağlaması için önemli bir noktadır. Psikolojik bir eğilim olarak karşımıza çıkan bağlılık bireyin işe karşı tutumlarının davranışa dönüşüp dönüşmemesi ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Atik, 2012). İlimli bir şekilde örgütsel bağlılığı olan kişilerde bağlılığın türlerine göre farklı durumlar sergilenmektedir. Nitekim duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalama düzeylerde seyretmektedir. Bu sayede kişinin idealden düşük bir performans sergilemesi beklenir ancak yöneticilerin kendilerini sürekli sorgulamalarına neden olacağı için karşıdakini muhatap olarak kabul etmelerini sağlayacağı için karşılıklı bir ilişkinin oluşmasını sağlar (Bakan vd., 2011).

Böylece yöneticilerin yüksek duygusal ve normatif bağlılığı olan kişileri olur olmaz her şeye koşturmaları gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Bununla birlikte ne yapsak arkamızda örgüt desteğini bulabiliyoruz şeklinde düşüncelerini de engeller. Örgütsel bağlılığın bir başka türü olan devam bağlılığı açısından ılımlı bir düzeyi incelersek o zaman da kişinin iş tatmininin sorgulanmasına yol açabilecek bir durum karşımıza çıkmaktadır. Nitekim örgütten ayrılmamanın kendisine maliyetli olmayacağını düşünen birisinin başka bir örgüte geçmekte bir sakınca görmediğini anlamaktayız. Dolayısıyla kişinin örgüte kazandırdıklarıyla örgütten elde ettiklerini sürekli kıyaslaması neticesinde ortada örgütsel bağlılıktan çok kazanımların pragmatik bir biçimde mübadelesi söz konusu olmaktadır (Bal, 2014).

Temeli itibarıyla örgütsel bağlılık kişinin olan biteni izlerken destek olmasından çok aktif bir şekilde süreçlere katılmasını öngören bir kavram olduğu için ılımlı örgütsel bağlılık örgütün potansiyelini bir an evvel ortaya çıkarabilmesi için istenilen bir durum değildir (Çetin vd., 2011). Davranışsal açıdan değerlendirme yapacak olursak kişinin gönüllüğünün ılımlı düzeyde olmasının düşük düzeyde olmasından daha istenir bir durum olduğunu görmekteyiz (Üstüner, 2009).

Yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlarla işlerin yürütülmesi örgütün amaçlarına hızlı bir biçimde ulaşmasına yardım etmektedir ancak örgütün devamının sağlanabilmesi için en azından ılımlı düzeyde bir örgütsel bağlılık olmasına dikkat çekilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Kişinin örgüte ve işe karşı geliştirmiş olduğu bir tutumdan kaynaklandığı için iş performansı açısından verim alınmak isteniyorsa çalışanların örgütsel bağlılıklarının en azından ılımlı hale getirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Kişiler örgüte devam etme konusunda ihtiyaçları olduğu için değil de kendileri için profesyonel bir tercih halinde tuttuklarında düşük örgütsel bağlılığa nazaran daha olumlu sonuçlar elde edilebileceği gösterilmektedir (Kuşunoğlu vd., 2010).

Eğitim kurumları bağlamında değerlendirecek olursak okul kültürüne ilişkin algıların yüksek olması arzu edilen bir durumdur ancak okulun etkililiği ile ilgili algının düşük düzeylerde olması kişinin bunu anlamlı bir şekilde davranışa dönüştürecek şekilde yordamasını güçleştireceği için en azından ılımlı düzeylerde örgütsel bağlılık algısının muhafaza edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Sezgin, 2010). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık kişinin çalıştığı yere karşı hissettiği bağın gücünü gösterdiği için bu tür durumlarda daha yükseğe yakın bir biçimde şekillenmesi için yöneticilerin çaba sarf etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Çalışma ortamındaki stresi azaltarak kişilerin kendilerini işle ilgili süreçlere yöneltmesini sağlamanın bu hususta faydalı olabileceği ifade edilmektedir (Uğurlu, 2009).

Sonuç olarak ılımlı düzeyde bir örgütsel bağlılık iyiye gittiğinde örgütün devamı için olumlu sonuçlar oluşturabilecek, kötüye gittiğinde de örgütün dağılması gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilecek bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılığı olanları her yere koşturmasının önüne geçip kişiyi kullandırıldığı algısından kurtarabileceği gibi karşılıklı ilişkilerin resmi ortamda devam etmesi ve enformel ilişkilerin gücünün kullanılmasının önüne geçebilmektedir. Böylece ılımlı örgütsel bağlılıkla ilgili bilgiler de sunulmuştur. Bir sonraki kısımda yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine bilgiler aktarılacaktır.

8.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanlarla örgüt arasındaki bağlılık iş performansı ve verimlilik gibi pek çok unsuru etkileyen bir olgu olarak gösterilmektedir ve bunda uyum, içselleştirme ve özdeşleşme gibi unsurların olduğundan bahsedilmektedir (Bakan vd., 2011). Kişiyi örgüte iliştiren ve bağlayan bir tutum ve yönelmeyi ifade ettiğinden kişiler örgütle ilgili süreçleri ve örgütün kendisini ne kadar yüksek düzeyde benimserlerse o kadar hızlı bir şekilde mesafe kat edilebileceği vurgulanmaktadır (Atik, 2012). Örgüte karşı yüksek düzeylerde bir bağlılık hissedenden kişilerin özdeşleşmesi sağlandığı için kendininmiş gibi davranması söz konusu olduğundan süreçlerde daha gönüllü bir şekilde yer almayı istedikleri ifade edilmektedir (Bal, 2014).

Kişinin iş ortamında ve iş ortamı dışındaki hayatında göstereceği davranışların tümü örgüte karşı tutumunun bir yansıması olarak görüleceğinden kişinin davranışlarını ve tutumunu olumlu ve yüksek bağlılıkla gerçekleştirmesinin örgütü temsil etmesi açısından da faydalar sağlayabileceğine işaret edilmektedir (Çetin vd., 2011). Kişinin işe karşı tutumu olumlu ve örgütsel bağlılığı da yüksekse süreçlere daha pozitif şekilde yaklaşacağı için beklenen sonuçların oluşması da daha muhtemel hale gelmektedir (Çoban ve Demirtaş, 2011).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan bireylerin motivasyonları yüksek olduğu ve bununla birlikte örgütün değerlerini benimsedikleri ve bunlara bağlı olarak da örgütte devam etme yolunda daha istekli oldukları gösterilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014). Düşük veya ılımlı düzeylerde örgütsel bağlılığın nedeni kişinin örgütten kazanımlarına dayalı olarak görülmekteyken yüksek örgütsel bağlılık karşılıklı bir etkileşimi ifade etmektedir (Karataş ve Güleş, 2010). Kişilerin performanslarının geliştirilmesi için örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik politikalar uygulanması önerilmektedir (Kılıç, 2019).

Örgütler açısından mevcut insan kaynaklarını korumak ve nitelikli hale getirmek rekabette hayatta kalabilmeleri için çok önemlidir ve kişiler örgütte kalma isteklerini yüksek örgütsel bağlılık algısına bağlı olarak dile getirmektedirler (Kurşunoğlu vd., 2010). Dolayısıyla çalışanlarını daha bağlı hale getirecek şekilde uygulamalar yapanların diğerlerine göre bu hususta öne çıkabileceği görülmektedir. Eğitim kurumları açısından bir değerlendirme yapacak olursak öğretmenlerin yüksek örgütsel bağlılıklarının olması öğrencilerin başarısının artması gibi arzu edilen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır ve böylece okulların etkililiği de yükselmektedir (Sezgin, 2010).

Örgütsel bağlılık kişilerin pasif bir biçimde bağımlı olmasından çok onları eyleme yönlendiren bir husus olarak gösterilmektedir (Uğurlu, 2009). Dolayısıyla yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip olmanın işlerin hep birlikte omuzlanması anlamına geldiğinin unutulmaması gerekmektedir. Örgütün devamı açısından da nitelikli personeli elinde tutabilmek için işletme yöneticilerinin bu tür konulara eğilmesinde fayda görülmektedir. Böylece yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili bilgiler de sunulmuştur. Bir sonraki bölümde araştırmanın bağlamı olan eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın okullar açısından önemi ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

8.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Okullar Açısından Önemi

Çalışanlar örgütlerde ortak bir amacı ortaya çıkarmak için bulunurlar ve bunu sürdürmeleri için örgüte bağlılık hissetmeleri ve örgütün de kendilerine adil davranması beklentilerinin yerine getirilmesi gerektiği gösterilmektedir (Bakan vd., 2011). Örgütsel davranış teorisi içinde adalet ve bağlılık birbirini tamamlayan unsurlar olarak görülmektedir ve kişinin örgütte devamı örgütün kendisine adil davranma düzeyi ile de ilgili olup işin niteliğine ve çalışma ortamına göre farklı düzeylerde gözlenebildiği belirtilmektedir (Akyol vd., 2013). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları okulda devam etme algıları üzerinde çok etkili olmaktadır ve bu algının oluşmasında çalışanlara adil bir biçimde davranılmasının önemli olduğu görülmektedir (Atik, 2012).

Adaletin sosyal yönü olarak gösterilen etkileşimsel adaletle yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerde herkesle aynı düzeyde ilişki kurması ve bu etkileşimi belirleyen süreçlere çalışanların da dahil edilmesi gerekmektedir (Bal, 2014). Buna göre okullarda yönetici durumunda olanların bir kısım öğretmenle daha sıkı ilişkiler kurup diğerlerini dışlamaları örgütsel adalet algısının düşmesine yol açacaktır. Bunun bir sonucu olarak kişiler örgütsel bağlılıklarını zayıflattıkları gibi duyarsızlaşmaya başlarlar ve örgütle ilgili süreçlere katılımı heveslilikleri düşer (Çetin vd., 2011).

Okulların başarıları yeteneklerin yüksek motivasyonla işlenmesi şeklinde oluşmaktadır ve örgütsel bağlılık ve adaletin düşük olduğu durumlarda bunun ortaya çıkmasının güç olduğu gösterilmektedir (Çoban ve Demirtaş, 2011). Başarım duygusunun azalması ile birlikte sürekli olarak eğitim sisteminin sorgulanması ve artan şikayetlerle işlevsiz hale gelen okullarda eğitim dışında işlerle iştigal edilmesi gibi durumların yaşandığı ve bu yozlaşma içinde iş potansiyeli yüksek olan personelin de örgüt kültürüyle yavaş yavaş ortama ayak uydurmak zorunda kaldıkları gösterilmektedir (Gören ve Sarpkaya, 2014).

Öğretmenler de diğer çalışanlar gibi bulundukları ortamı sürekli analiz ederek burada neden olduklarını sorgulamaktadır ve duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri düşükçe onların da devamlılık bağlılığına bağlı olarak örgütte kalma eğilimleri düşüş

gösterebilmektedir (Yıldız, 2013). Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ancak bunun tutumsal bir biçimde gerçekleştiği gösterilmektedir (Karataş ve Güleş, 2010). Okullar değerlerin de öğretildiği kurumlar olduğundan amaçlarına ulaşması için örgüt içinde adil bir yönetimin benimsenmesi gerektiğine işaret edilmektedir (Kılıç, 2019). Kişilerin örgütte bulunma sürelerine göre bağlılık türlerinin değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (Kurşunoğlu vd., 2010). Buna göre örgütte bulunma hali ne kadar artarsa o kadar alışkanlığa dönüşen bir bağlılık söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla etkin liderliğin sergilendiği bir yönetim anlayışıyla öğretmenlerin bağlılıklarının sürdürülebilir hale getirilmesi mümkün görünmektedir (Serin ve Buluç, 2012).

Netice itibarıyla öğretmenlere sunulan olanaklar ne kadar adil olacak olursa onların da örgütsel bağlılıkları o derecede yükseliş eğiliminde gösterilmektedir (Sezgin, 2010). Ayrıca buna bağlı olarak öğretmenlerin iş performansının artacağı ve okullardaki eğitim ve öğretim hizmetlerinin kalitesinin artabileceği anlaşılmaktadır. Adil olma genelde her düzeyde toplumun ilişkilerini düzenleyen bir yapı olarak gösterilmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Böylece öğretmenlerin adil bir ortamda yönetilmelerinin kendilerinin ve örgütün amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı mümkün hale getirebileceği söylenebilmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve adalet algılarının sürekli ölçülmesi ve bunda aynı ölçeğe bağlı kalmadan farklı ölçeklerin kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır (Üstüner, 2009). İşle ilgili bütün algısı örgütsel adalet ve bağlılık üzerinden şekillendiği için öğretmenlerin iş tatmini, işe devamsızlık eğilimleri, iş performansı ve sinizme kadar giden farklı örgütsel dinamiklerinin bu yönde etkilenebileceğinin sürekli göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir (Yıldız, 2013).

Sonuç olarak adil bir ortamda çalıştığını bilen bireylerin örgüte duygusal ve normatif bağlamda daha fazla bağlanacakları ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde genel olarak örgütsel bağlılıkla ilgili bilgiler sunulmuştur. İlerleyen bölümlerde ise araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan saha çalışmasıyla ilgili bilgiler sunulacaktır.

9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın önceki bölümlerinde konuya giriş yapılarak önceki çalışmaların sunmuş olduğu bilgiler üzerinden kavramsal çerçevesinin sunumu gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ise araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan çalışmasının yöntemi sunulacaktır.

9.1. Araştırmanın Amaçları

Eğitim kurumları toplumun kendisini yenileyebilmesi ve gerçekleşen gelişmelere ayak uydurması için önemli görevler ifa etmektedir. Bu kapsamda eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin işe karşı tutumları onların performansları açısından önemli farklar oluşturduğu gibi işe devamsızlık ve iş bırakma eğilimi gibi pek çok unsur da etkileyebilmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve yükseltilmesi açısından çalışanların hangi koşullarda işlerini yapmak durumunda olduklarının belirlenmesine yönelik akademik çalışmalarla onların şartlarının hangi yönlerde geliştirilmesi gerektiği ile ilgili araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Buradan hareketle mevcut çalışma Osmaniye İl Merkezinde Ortaöğretim Kurumlarında çalışan öğretmenlerin algıları üzerinden örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide tükenmişlik, değişime direnç ve iş tatmini algılarının aracı ve düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını araştırmak için gerçekleştirilmiştir.

Bu temel amacın yanında mevcut çalışmayla bahsi geçen bağlamda öğretmenlerin bu boyutlardaki algılarının ne düzeyde olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca anket formunda sunulan demografik faktörlere göre algılarının istatistiki olarak anlamlı bir biçimde değişip değişmediğinin belirlenmesine yönelik testler gerçekleştirilmiştir. Dahası bahsi geçen kavramlardaki algılarının birbiriyle arasındaki ilişkilerin de belirlenmesi sağlanmıştır. Bunlara göre araştırma modeli belirlenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

9.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Araçları

Çalışmanın kapsamı 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılında Osmaniye İl Merkezinde çalışan Ortaöğretim Kurumlarındaki öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma kapsamında anket yöntemi uygulanmıştır. Yapılan anket çalışmasında kullanılan form ilk başta kişisel bilgi formu ile başlamaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni hal, kıdem ve eğitim durumları sorularak başlanan formun ikinci kısmında örgütsel adalet ölçeği ile ilgili önermeler bulunmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği, Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uygulanmış ve geçerliği ve güvenilirliği ile ilgili yapılan analizlerle

gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin aşağıdaki önermeleri değerlendirmeleri istenmiştir;

“Müdürün davranışları tutarlıdır.

Bu okulda çalışanlara adil davranılır.

Müdür popüler olmaya çalışmaz.

Müdür herkese onurlu davranır ve saygı duyar.

Bu okulda kimseye ayrıcalıklı muamelesi yapılmaz.

Müdür bu okuldaki herkese adil davranıyor.

Bu okuldaki öğretmenler işlerinde kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurmazlar/dikkate almazlar.

Müdür etik standartlara sadıktır.

Bu okuldaki öğretmenler kendileri hakkında kararlarda yer almaktadır.

Bu okulda öğretmenlere adil davranılır.”

Anket çalışması kapsamında formda bulunan üçüncü boyut Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kapsamaktadır. Bu önermeler Güçlü (2008) tarafından uygulanmıştır ve geçerliği ile güvenilirliği ile ilgili analizlerde bir sorun yaşanmadığı belirtilmektedir. Bu kapsamda anketi cevaplayanlara aşağıdaki önermeler yöneltilmiş ve beşli Likert ölçeğine göre 1=Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir;

“Çalışma yaşamının geri kalanını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.

Bu okulun bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.

Şu anda okuldan ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.

Şu anda bu okulda çalışmaya ihtiyacım var.

Şimdi ayrılırsam okulu zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.

Okulda çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.”

Formun dördüncü kısmında iş tatmini ile ilgili önermeler bulunmaktadır. İş Tatmini Ölçeği’nden elde edilen önermeler Karadut (2006) tarafından kullanılmıştır ve geçerliği ile güvenilirliği ile ilgili analizlerinde bir sorun yaşamamıştır. Bu kapsamda ankette aşağıdaki önermeler sorulmuştur;

“İşim bana başarma duygusu veriyor.

İşim tatmin edicidir.

İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum”

Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun beşinci kısmı tükenmişlikle ilgili önermeleri içermektedir ve Mesleki Tükenmişlik Ölçeği’nden elde edilen önermeler Tümkiye vd. (2009) tarafından kullanılmıştır. Yapılan çalışma incelendiğinde önermelerin geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki önermeler örnekleme yöneltilmiştir;

“Yorgunluk hissediyorum

İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum.

Umutsuzluk duyuyorum.
Kapana kısılmış gibi hissediyorum.
Çaresiz hissediyorum.
Üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum.
Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum.
Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum.
Uyumada zorluk çekiyorum.
Bıkkınlık hissediyorum.”

Formun altıncı ve son kısmında ise değişime dirençle ilgili Değişime Direnç Ölçeği’nden önermeler bulunmaktadır. Bunlar Turan (2021) tarafından kullanılmış ve geçerliği ile güvenilirliği olduğu ifade edilmektedir. Aşağıdaki önermelerin örneklem tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır;

“Yorgunluk hissediyorum
İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum.
Umutsuzluk duyuyorum.
Kapana kısılmış gibi hissediyorum.
Çaresiz hissediyorum.
Üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum.
Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum.
Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum.
Uyumada zorluk çekiyorum.
Bıkkınlık hissediyorum.”

Sonuç olarak araştırmanın amaçlarının sınanmasına yarayabilecek bir ölçeğin farklı çalışmalardan uyumlaştırma ile gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

9.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışmanın bundan önceki bölümünde kapsamı ve veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde ise çalışmanın varsayımları ve kısıtları ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Bütün akademik çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da birtakım varsayımlar üzerinden yapılmıştır. İlk olarak kullanılan ölçeklerin ölçümü hedeflenen boyutları ölçme kabiliyetinin olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında örneklemde yer alan Osmaniye İli merkezinde görev yapan ortaöğretim kurumları öğretmenlerinin ölçeklere samimi bir şekilde cevap vermiş oldukları varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları incelendiğinde;

- Araştırma sadece 2021-2022 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Bu çalışmadan elde edilen bulgular sadece Osmaniye İli merkezinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algısıyla sınırlıdır.
- Elde edilen bulgular veri toplama araçlarındaki önermelerin kapsamıyla sınırlıdır.

- Çalışmadan elde edilen bulgular rastsal örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir.

Böylece çalışmanın varsayımları ve sınırlılıkları ile ilgili bilgiler sunulmuştur. İlerleyen bölümde çalışmanın evreni ve örneklemeyle ilgili bilgiler sunulacaktır.

9.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Osmaniye ilindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda rastsal örnekleme yapılacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre Osmaniye ili merkezinde yaklaşık 1248 öğretmen ortaöğretim kurumlarında çalışmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z^2 \alpha}{d^2} \text{ formülü ile;}$$

N= Evren birim sayısı;

n= örneklem büyüklüğü;

σ = Evrenin standart sapması;

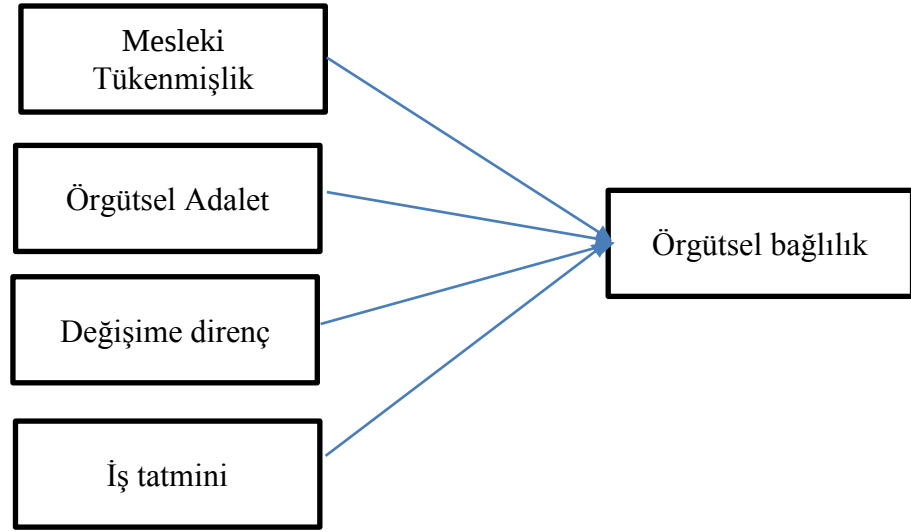
$Z^2 \alpha = 0,05, 0,01$ için 1,96, 2,58, 3,28;

d= örneklem hatası olmak üzere hesaplamalar %5 hata payı için 378 anketin toplanması gerektiğini göstermektedir.

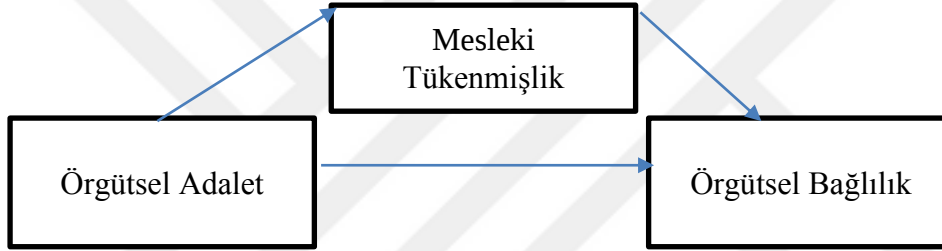
Çalışma kapsamında 430 kişiye anket uygulanmış ancak veri kaybının çok olduğu ve tümüne aynı cevapları verenler çıkarıldığında 400 kişiden veri toplanmıştır. Anketin geri dönüş oranı bu şekilde %93,02 düzeyinde gerçekleşmiştir.

9.5. Araştırmanın Model ve Hipotezleri

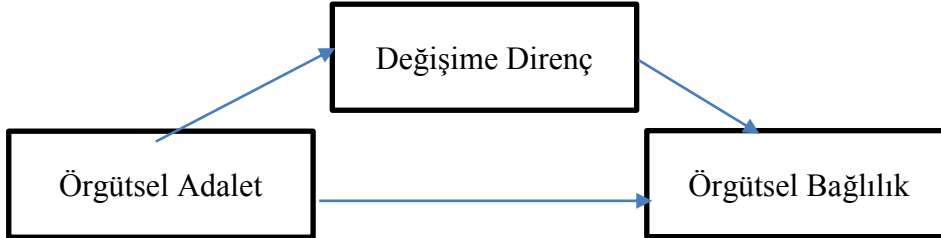
Bu çalışma betimsel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı olan örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişlik, değişime direnç ve iş tatmini kavramlarının aracı ve düzenleyici etkilerinin incelenmesi için aşağıdaki modeller test edilmiştir;



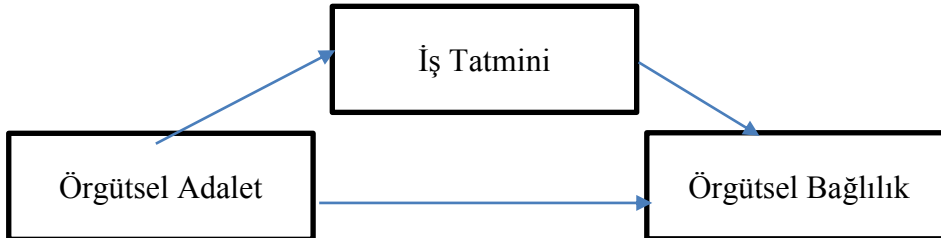
Model 1. Örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli



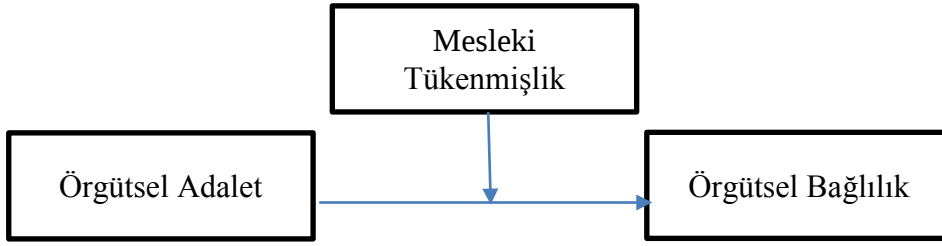
Model 2. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracı rolü



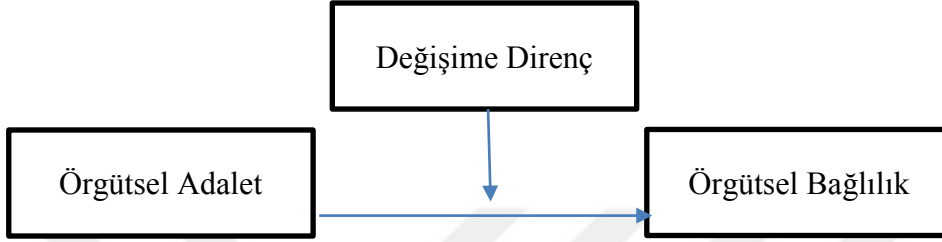
Model 3. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı rolü



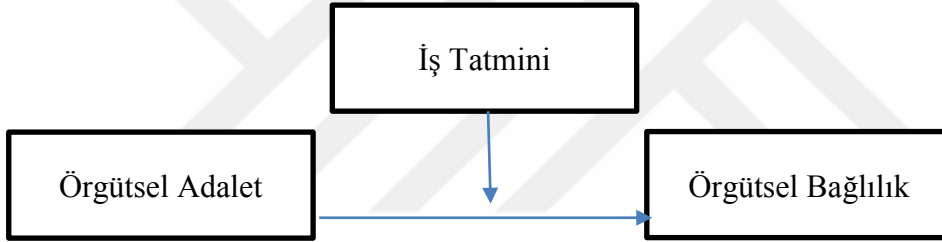
Model 4. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü



Model 5. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü



Model 6. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü



Model 7. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici rolü

Bu modellere bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç ve iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H₁₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkiler

H₁₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler

H₁₃: Öğretmenlerin değişime dirençleri örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler

H₁₄: Öğretmenlerin iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler

H₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarında örgütsel direnç, iş tatmini ve mesleki tükenmişliğin aracılık ve düzenleyicilik etkileri vardır.

H₂₁: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracı rolü vardır.

H₂₂: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı rolü vardır.

H₂₃: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü vardır.

H₂₄: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü vardır.

H₂₅: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü vardır.

H₂₆: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici rolü vardır.

H₃: Öğretmenler demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç, iş tatmini algıları ve örgütsel bağlılık algıları farklılaşır.

H₃₁: Örneklemin yaş gruplarına göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₂: Örneklemin cinsiyetine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₃: Örneklemin medeni haline göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₄: Örneklemin kıdemine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₅: Örneklemin okulda çalıştıkları sürelerine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₆: Örneklemin eğitime durumuna göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃₇: Örneklemin çalıştıkları kurumun resmi statüsüne göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

Böylece çalışmanın yöntemi ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasıyla ilgili bulgular sunulacaktır.

10. BULGULAR

Çalışmanın bundan önceki bölümlerinde kavramsal çerçevenin tanıtılmasına yönelik bilgiler aktarılmış ve araştırma yöntemi ile birlikte hipotezlerin tanıtımı gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ise çalışma kapsamında gerçekleştirilen alan çalışmasıyla ilgili bulgular sunulacaktır. Bu kapsamda ilk olarak örneklemin tanıtımına yönelik demografik verilerin sunumu gerçekleştirilecektir. Daha sonra çalışmada örnekleme yöneltilen önermelere vermiş oldukları cevaplar tanımsal istatistikler ve frekans dağılımlarıyla birlikte incelenecektir. İlerleyen bölümde ise çalışmanın kavramsal çerçevesinin veriye nasıl yansıdığını görebilmek için güvenilirlik ve parametrik testleri yapılacaktır. Bir sonraki bölümde ise kavramsal çerçevenin veride nasıl karşılık bulduğuna dair keşif amaçlı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilecektir.

Bu aşamalardan sonra araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik analizler gerçekleştirilecektir. Daha sonra yazındaki bulgularla kıyaslanarak araştırmanın sonuç, kısıt ve öneriler bölümünün yazılması planlanmaktadır. Çalışma kapsamında Osmaniye İl merkezinde çalışan öğretmenlerden oluşan rastsal örnekleme göre 400 kişiden veri toplanmıştır. İlk olarak demografik verilerin sunumu ilerleyen bölümde gerçekleştirilecektir.

10.1. Demografik Bulgular

Çalışma kapsamında kullanılan anket formunda demografik olarak öğretmenlerin yaşları, cinsiyetleri, medeni halleri, meslekteki ve halihazırdaki okulda çalışma süreleri üzerinden kıdemleri, eğitim durumları ve çalışmakta oldukları okulun resmi statüsü sorulmuştur. Elde edilen cevaplarda yaş, mesleki kıdem ve okuldaki kıdem kümülatif yüzdeler üzerinden verinin kolay yönetilebilmesi için gruplandırılmıştır. Yaşlarla ve mesleki kıdemle ilgili beş grupta incelenmesinin uygun olduğu, okuldaki kıdemde ise üç grupta incelenmesinin eşite yakın temsilin sağlanması için iyi olacağı değerlendirilmiş ve gruplamalar buna göre yapılmıştır. Demografik verilerle ilgili bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10.1. Örneklemen Demografik Verileri

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>			<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	187	46,8	Medeni Hal	Bekar	128	32
	Erkek	213	53,3		Evli	272	68
Eğitim Durumu	Ön lisans Programı	15	3,8	Okul Statü	Kamu	325	81,3
	Fakülte-Lisans	314	78,5		Özel	75	18,7
	Yüksek Lisans	70	17,5		24 ila 30	84	21
	Doktora	1	0,3	Yaş	31 ila 34	84	21
	1 ila 6	86	21,5		35 ila 38	81	20,3
Mesleki Kıdem	7 ila 9	79	19,8		39 ila 42	69	17,3
	10 ila 12	82	20,5		43 ve üzeri	82	20,5
	13 ila 17	76	19		1 ila 2	120	30
	18 ve üzeri	77	19,3		3 ila 5	146	36,5
					6 ve üzeri	134	33,5
				Okuldaki Kıdem			

Buna göre yaşlarının 24 ila 62 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Toplamda 400 öğretmenden 187 (%46,8) öğretmen kadın, buna karşılık geriye kalan 213 (%53,3) öğretmen ise erkektir. Bu öğretmenler içinde 128 (%32) kişi bekarken, geriye kalan 272 (%68) kişi evlidir. Meslekte kıdemleri incelendiğinde 1 yıl ila 34 yıl arasında değişen bir yapının olduğu görülmektedir. Halihazırdaki okulda çalışma süreleri de 1 yıl ila 25 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Örneklemen eğitim durumu incelendiğinde 1 (%0,3) kişinin sadece doktorasının olduğu, 70 (%17,5) kişinin yüksek lisans düzeyinde eğitimi olduğu, 314 (%78,5) katılımcının lisans düzeyinde eğitiminin olduğu ve son olarak da 15 (%3,8) kişinin de ön lisans düzeyinde eğitiminin olduğu görülmektedir. Çalıştıkları okulların resmi statüsü incelendiğinde 325 (%81,3) kişinin kamu okullarında görev yaptığı, geriye kalan 75 (%18,8) kişinin de özel okullarda görev yaptıkları gözlenmiştir.

Sonuç olarak eğitim düzeyi yüksek, yaşları ve kıdemleri farklı düzeylerde seyreden çoğunluğunu kamu okullarından oluşan ve erkek yoğun bir örneklemen elde edilmiş olduğu gözlenmektedir. Bu kişilerin yaşları ve kıdemleri ile birlikte bu okulda çalışma süreleri tutarlıdır. Osmaniye il merkezindeki eğitim kurumlarında çalışan insan profili ile kıyaslandığında çoğunluğu erkek olan, yaşları örneklemdekiyle benzer ve diğer parametreleri de uygun bir örneklemen elde edildiği anlaşılmaktadır.

10.2. Önermelere Verilen cevaplar

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ankette kavramsal çerçevenin sorgulanmasına yönelik olarak farklı boyutlarla ilgili önermeler içeren bir anket formu uygulanmıştır. Bu kısımda verilerin öncelikli analizler bağlamında incelenmesi için frekans dağılımları ve tanımsal istatistikleri ortalamalar ve standart sapmalar üzerinden incelenecektir. Bu kısımdaki analizlerde verilerden soru kökü olumsuz olanların

dönüşümü sağlanmış ve (R) sembolüyle gösterimleri gerçekleştirilmiştir. Kullanılan anket formu beşli Likert ölçeği kullanılarak kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden başlayarak kesinlikle katılıyorum seçeneğine kadar gitmektedir.

Araştırmada uygulanan anket formu ilk olarak örgütsel adaletle ilgili önermeler yöneltmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğine ait olduğundan bununla ilgili önermeler ÖAÖ olarak kodlanmıştır ve yanındaki rakamlar anketteki sırasını göstermektedir. Bu kapsamda ÖAÖ ile ilgili 10 önerme bulunmaktadır. Bunlarla ilgili tablolar ve yorumları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10.2. "ÖAÖ1 Müdürün Davranışları Tutarlıdır. " Önermesine Verilen Cevaplar Ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	14	3,5	3,5	3,5	4,1775	1,06951
Katılmıyorum	19	4,8	4,8	8,3		
Kararsızım	58	14,5	14,5	22,8		
Katılıyorum	100	25	25	47,8		
Kesinlikle katılıyorum	209	52,3	52,3	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısının ölçümü için kullanılan ilk önerme olan “Müdürün davranışları tutarlıdır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %3,5 (14 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %4,8 (19 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %14,5 (58 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %25 (100 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %52,3 (209 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,1775 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,06951 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.3. "ÖAÖ2 Bu Okulda Çalışanlara Adil Davranılır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	13	3,3	3,3	3,3	4,4225	1,00075
Katılmıyorum	13	3,3	3,3	6,5		
Kararsızım	34	8,5	8,5	15		
Katılıyorum	72	18	18	33		
Kesinlikle katılıyorum	268	67	67	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısının ölçümü için örnekleme yöneltlen bir başka önerme olan “Bu okulda çalışanlara adil davranılır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %3,3 (13 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %3,3 (13 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %8,5 (34 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %18 (72 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %67 (268 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,4225 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,00075 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.4. "ÖAÖ3 Müdür Popüler Olmaya Çalışmaz. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	31	7,8	7,8	7,8	4,1425	1,19195
Katılmıyorum	11	2,8	2,8	10,5		
Kararsızım	40	10	10	20,5		
Katılıyorum	106	26,5	26,5	47		
Kesinlikle katılıyorum	212	53	53	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adaletle ilgili bir başka önerme olan “Müdür popüler olmaya çalışmaz.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %7,8 (31 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %2,8 (11 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %10 (40 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %26,5 (106 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %53 (212 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,1425 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,19195 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.5. "ÖAÖ4 Müdür Herkese Onurlu Davranır ve Saygı Duyar. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	27	6,8	6,8	6,8	4,3150	1,14194
Katılmıyorum	9	2,3	2,3	9		
Kararsızım	28	7	7	16		
Katılıyorum	83	20,8	20,8	36,8		
Kesinlikle katılıyorum	253	63,2	63,2	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısının ölçümü için kullanılan “Müdür herkese onurlu davranır ve saygı duyar.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %6,8 (27 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %2,3 (9 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %7 (28 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %20,8 (83 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %63,2 (253 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,3150 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,14194 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.6. " ÖAÖ5 Bu Okulda Kimseye Ayrıcalıklı Muamelesi Yapılmaz. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	24	6	6	6	4,2550	1,13499
Katılmıyorum	11	2,8	2,8	8,8		
Kararsızım	42	10,5	10,5	19,3		
Katılıyorum	85	21,3	21,3	40,5		
Kesinlikle katılıyorum	238	59,5	59,5	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümü için kullanılan diğer bir önerme olan “Bu okulda kimseye ayrıcalıklı muamelesi yapılmaz.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %6 (24 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %2,8 (11 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %10,5 (42 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %21,3 (85 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %59,5 (238 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,2550 düzeyindedir ve standart sapması ise

1,13499 olarak ölçülmüştür. Netice itibariyle bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 10.7. "ÖAÖ6 Müdür bu Okuldaki Herkese Adil Davranıyor. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	20	5	5	5	4,2025	1,10433
Katılmıyorum	15	3,8	3,8	8,8		
Kararsızım	46	11,5	11,5	20,3		
Katılıyorum	102	25,5	25,5	45,8		
Kesinlikle katılıyorum	217	54,3	54,3	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adaletin ölçümü için katılımcılara yönlendirilen bir diğer önerme olan “Müdür bu okuldaki herkese adil davranıyor.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %5 (20 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %3,8 (15 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %11,5 (46 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %25,5 (102 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %54,3 (217 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,2025 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,10433 olarak ölçülmüştür. Netice itibariyle bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.8. "ÖAÖ7 Bu Okuldaki Öğretmenler İşlerinde Kişisel Çıkarlarını Göz Önünde Bulundurmazlar/Dikkate Almazlar. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	22	5,5	5,5	5,5	4,0550	1,18130
Katılmıyorum	22	5,5	5,5	11		
Kararsızım	70	17,5	17,5	28,5		
Katılıyorum	84	21	21	49,5		
Kesinlikle katılıyorum	202	50,5	50,5	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısının tespitinde kullanılan “Bu okuldaki öğretmenler işlerinde kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurmazlar/dikkate almazlar.” önermesine

verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %5,5 (22 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %5,5 (22 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %17,5 (70 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %21 (84 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %50,5 (202 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,0550 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,18130 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.9. " ÖAÖ8 Müdür Etik Standartlara Sadıktır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	21	5,3	5,3	5,3	4,2625	1,04226
Katılmıyorum	2	0,5	0,5	5,8		
Kararsızım	46	11,5	11,5	17,3		
Katılıyorum	113	28,2	28,2	45,5		
Kesinlikle katılıyorum	218	54,5	54,5	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adaletin yöneticiye bakan tarafını ölçmekte kullanılan “Müdür etik standartlara sadıktır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %5,3 (21 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %0,5 (2 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %11,5 (46 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %28,2 (113 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %54,5 (218 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,2625 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,04226 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.10. "ÖAÖ9 Bu Okuldaki Öğretmenler Kendileri Hakkında Kararlarda Yer Almaktadır." Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	16	4	4	4	4,3825	1,00684
Katılmıyorum	9	2,3	2,3	6,3		
Kararsızım	32	8	8	14,2		
Katılıyorum	92	23	23	37,3		
Kesinlikle katılıyorum	251	62,7	62,7	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısının belirlenmesinde iş görenlerin kararlara katılımı önemli bir noktadır ve bunun ölçümü için kullanılan “Bu okuldaki öğretmenler kendileri hakkında kararlarda yer almaktadır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %4 (16 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %2,3 (9 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %8 (32 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %23 (92 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %62,7 (251 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,3825 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,00684 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.11. " ÖAÖ10 Bu Okulda Öğretmenlere Adil Davranılır. " Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	19	4,8	4,8	4,8	4,4075	1,04603
Katılmıyorum	13	3,3	3,3	8		
Kararsızım	17	4,3	4,3	12,3		
Katılıyorum	88	22	22	34,3		
Kesinlikle katılıyorum	263	65,8	65,8	100		
Toplam	400	100	100			

Bu boyutun ölçümü için kullanılan son önerme olan “Bu okulda öğretmenlere adil davranılır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %4,8 (19 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %3,3 (13 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %4,3 (17 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %22 (88 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %65,8 (263 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen

cevapların ortalaması 4,4075 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,04603 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla bu önermeye örneklemin yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca standart sapmasının da düşük olması örneklemin genelinin bu hususta aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının ölçümünde kullanılan önermelere katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bir bütün olarak incelendiğinde genelde tutarlı oldukları gözlenmektedir. Öğretmenlerin bu verilere dayanılarak örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Anketteki önermelerde örgütsel bağlılıkla ilgili önermelere de benzer cevaplar verilmiş olduğu tespit edilmiştir. Altı önerme üzerinden ölçümlenen bu boyuttaki bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 10.12. “ÖBÖ1 Çalışma Yaşamımın Geri Kalanını Bu Okulda Geçirmek Beni Mutlu Eder.” Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	21	5,3	5,3	5,3	4,0725	1,14697
Katılmıyorum	19	4,8	4,8	10		
Kararsızım	66	16,5	16,5	26,5		
Katılıyorum	98	24,5	24,5	51		
Kesinlikle katılıyorum	196	49	49	100		
Toplam	400	100	100			

Örgütsel adalet algısında duygusal olarak kişinin çalıştığı kuruma bağlı hissetmesi önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır ve bunun ölçümü için katılımcılara yöneltilen “ Çalışma yaşamımın geri kalanını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %5,3 (21 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %4,8 (19 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %16,5 (66 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %24,5 (98 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %49 (196 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,0725 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,14697 olarak ölçülmüştür.

Tablo 10.13. “ ÖBÖ2 Bu Okulun Bir Ferdi Olarak Kalmak Benim İçin Önemlidir. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	19	4,8	4,8	4,8	4,1350	1,12914
Katılmıyorum	25	6,3	6,3	11		
Kararsızım	42	10,5	10,5	21,5		
Katılıyorum	111	27,8	27,8	49,3		
Kesinlikle katılıyorum	203	50,7	50,7	100		
Toplam	400	100	100			

Duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik olarak kullanılan bir diğer önerme olan “ Bu okulun bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %4,8 (19 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %6,3 (25 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %10,5 (42 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %27,8 (111 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %50,7 (203 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,1350 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,12914 olarak ölçülmüştür.

Tablo 10.14. “ÖBÖ3 Şu Anda Okuldan Ayrılırsam Parasal Sorunlar Yaşarım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	101	25,3	25,3	25,3	3,0700	1,53492
Katılmıyorum	48	12	12	37,3		
Kararsızım	79	19,8	19,8	57		
Katılıyorum	66	16,5	16,5	73,5		
Kesinlikle katılıyorum	106	26,5	26,5	100		
Toplam	400	100	100			

Kişinin örgütten elde ettikleri sayesinde devamlılık bağımlılığı da örgütsel bağlılık açısından önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır ve bunu ölçmeye yönelik olarak katılımcılara yöneltilen “ Şu anda okuldan ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %25,3 (101 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %12 (48 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %19,8 (79 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %16,5 (66 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %26,5 (106 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,0700 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,53492 olarak

ölçülmüştür. Netice itibarıyla öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının devamlılık bağlılıklarından üstün olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.15. “ ÖBÖ4 Şu Anda Bu Okulda Çalışmaya İhtiyacım Var. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	34	8,5	8,5	8,5	3,6050	1,27987
Katılmıyorum	52	13	13	21,5		
Kararsızım	77	19,3	19,3	40,8		
Katılıyorum	112	28	28	68,8		
Kesinlikle katılıyorum	125	31,3	31,3	100		
Toplam	400	100	100			

Devamlılık bağlılığı algısının ölçümüne yönelik olarak kullanılan “ Şu anda bu okulda çalışmaya ihtiyacım var. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %8,5 (34 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %13 (52 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %19,3 (77 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %28 (112 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %31,3 (125 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,6050 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,27987 olarak ölçülmüştür. Bir önceki önermede olduğu gibi duygusal bağlılıkla ilgili önermelere göre bu kısımda daha düşük bir algının olduğu gözlenmektedir. Bunu bir diğer ifadeyle açıklamak gerekirse öğretmenlerin bu mesleği bir gönül mesleği olarak gördükleri anlaşılmakla birlikte kendilerini bu ortamda kalmaya da mecbur hissettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 10.16. “ ÖBÖ5 Şimdi Ayrılırsam Okulu Zor Durumda Bırakacağımdan Suçluluk Duyarım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	57	14,2	14,2	14,2	3,3675	1,42215
Katılmıyorum	62	15,5	15,5	29,8		
Kararsızım	82	20,5	20,5	50,2		
Katılıyorum	75	18,8	18,8	69		
Kesinlikle katılıyorum	124	31	31	100		
Toplam	400	100	100			

Normatif bağlılığın ölçümü için katılımcılara yöneltilen “ Şimdi ayrılırsam okulu zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyuyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %14,2 (57 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları

tespit edilmiştir. Aynı önermeye %15,5 (62 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %20,5 (82 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %18,8 (75 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %31 (124 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,3675 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,42215 olarak ölçülmüştür. Duygusal bağlılıkla ilgili algı ile bu kısımdaki algı kıyaslandığında öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının bu boyuta oranla yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 10.17. “ ÖBÖ6 Okulda Çalışmaya Devam Etmek İçin Manevi Bir Yükümlülük Hissetmiyorum. (R) “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	107	26,8	26,8	26,8	2,6725	1,38927
Katılmıyorum	96	24	24	50,7		
Kararsızım	73	18,3	18,3	69		
Katılıyorum	69	17,3	17,3	86,3		
Kesinlikle katılıyorum	55	13,8	13,8	100		
Toplam	400	100	100			

Normatif bağlılıkla ilgili bir diğer önerme olan “ Okulda çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %26,8 (107 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu önerme olumsuz bir anlam taşıdığı için ters kodlanması sağlanmıştır ve aynı önermeye %24 (96 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %18,3 (73 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %17,3 (69 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %13,8 (55 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,6725 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,38927 olarak ölçülmüştür. Sonuç olarak öğretmenlerin bağlılıklarının normatiften çok duygusal yönde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili önermelere verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde duygusal bağlılıkla ilgili önermelerin aritmetik ortalamalarının diğer iki boyuta oranla yüksek düzeylerde olduğu gözlenmektedir. Ayrıca standart sapmaları benzer olup örneklemin aynı görüşü paylaştığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Ankette katılımcılara yöneltilen bir diğer boyut ise iş tatminidir. Bu kısımda iş tatmini üç önerme ile ölçülmüştür. Bunlarla ilgili bulgular ve tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10.18. “ İTÖ1 İşim Bana Başarma Duygusu Veriyor. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	5	1,3	1,3	1,3	4,3000	0,92039
Katılmıyorum	13	3,3	3,3	4,5		
Kararsızım	58	14,5	14,5	19		
Katılıyorum	105	26,3	26,3	45,3		
Kesinlikle katılıyorum	219	54,8	54,8	100		
Toplam	400	100	100			

İş tatmininin ölçümü için kullanılan “ İşim bana başarma duygusu veriyor. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %1,3 (5 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %3,3 (13 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %14,5 (58 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %26,3 (105 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %54,8 (219 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,3000 düzeyindedir ve standart sapması ise 0,92039 olarak ölçülmüştür. Sonuç olarak öğretmenlerin işlerinden tatmin algılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10.19. “ İTÖ2 İşim Tatmin Edicidir. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	2	0,5	0,5	0,5	4,2150	0,89206
Katılmıyorum	14	3,5	3,5	4		
Kararsızım	71	17,8	17,8	21,8		
Katılıyorum	122	30,5	30,5	52,3		
Kesinlikle katılıyorum	191	47,8	47,8	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümü için kullanılan bir diğer önerme olan “ İşim tatmin edicidir. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %0,5 (2 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %3,5 (14 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %17,8 (71 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %30,5 (122 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %47,8 (191 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,2150 düzeyindedir ve standart sapması ise 0,89206 olarak ölçülmüştür. Bu kısımda da beşli Likert ölçeğine göre katılıyorum seçeneğine yakın bir

ortalamanın elde edilmiş olduğu ve standart sapmaya bakılacak olursa o kısımda da örneklemin aynı fikri paylaştığı görülmektedir.

Tablo 10.20. “İTÖ3 İşimde Çalışmaya Değer Bir Şey Yapıyorum “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	8	2	2	2	4,3425	0,81968
Kararsızım	41	10,3	10,3	12,3		
Katılıyorum	149	37,3	37,3	49,5		
Kesinlikle katılıyorum	202	50,5	50,5	100		
Toplam	400	100	100			

İş tatmini algısının ölçümü için kullanılan son önerme olan “ İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %2 (8 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %10,3 (41 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %37,3 (149 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %50,5 (202 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %100 (400 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 4,3425 düzeyindedir ve standart sapması ise 0,81968 olarak ölçülmüştür. Duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde görünen örneklemin bu hususta değerli bir şey yaptığına dair algısının yüksek olması anketten elde edilen verilerin samimiyetle doldurulması sayesinde elde edildiğini göstermektedir.

İş tatmini algısıyla ilgili önermeleri bir arada değerlendirecek olursak katılımcıların iş tatmin algısının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ankette katılımcılara yöneltilen bir diğer husus ise mesleki tükenmişlikle ilgili önermelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda on önerme yöneltilmiştir. Bunlarla ilgili tablolar ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10.21. “TÖ1 Yorgunluk Hissediyorum “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	67	16,8	16,8	16,8	3,0275	1,29458
Katılmıyorum	64	16	16	32,8		
Kararsızım	124	31	31	63,7		
Katılıyorum	81	20,3	20,3	84		
Kesinlikle katılıyorum	64	16	16	100		
Toplam	400	100	100			

Mesleki tükenmişlik kişinin yaptığı işten zevk alamaz hale gelmesini temsil etmektedir ve buna yönelik algının ölçümü için yönlendirilen “ Yorgunluk hissediyorum “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %16,8 (67 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %16 (64 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %31 (124 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %20,3 (81 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %16 (64 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,0275 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,29458 olarak ölçülmüştür. İş tatmini yüksek düzeylerde olduğu için bu tür bir sonucun ortaya çıkması normaldir.

Tablo 10.22. “TÖ2 İnsanlar Tarafından Hayal Kırıklığına Uğratılmış Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	135	33,8	33,8	33,8	2,4075	1,20419
Katılmıyorum	59	14,8	14,8	48,5		
Kararsızım	128	32	32	80,5		
Katılıyorum	64	16	16	96,5		
Kesinlikle katılıyorum	14	3,5	3,5	100		
Toplam	400	100	100			

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin tespiti için sorulan “ İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %33,8 (135 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %14,8 (59 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %32 (128 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %16 (64 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %3,5 (14 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,4075 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,20419 olarak ölçülmüştür. Bu önermede de düşük sayılabilecek bir tükenmişliğin olduğu gözlenmektedir. Aynı zamanda standart sapmalar üzerinden değerlendirdiğimizde örneklemin aynı fikri paylaşma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 10.23. “TÖ3 Umutsuzluk Duyuyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	166	41,5	41,5	41,5	2,2975	1,29738
Katılmıyorum	56	14	14	55,5		
Kararsızım	92	23	23	78,5		
Katılıyorum	65	16,3	16,3	94,8		
Kesinlikle katılıyorum	21	5,3	5,3	100		
Toplam	400	100	100			

Mesleki tükenmişliğin ölçümü için kullanılan bir diğer önerme olan “ Umutsuzluk duyuyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %41,5 (166 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %14 (56 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %23 (92 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %16,3 (65 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %5,3 (21 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,2975 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,29738 olarak ölçülmüştür. Sonuç olarak öğretmenlerin umutsuzluk taşımadıkları ve bu yönde tükenmiş hissetmedikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.24. “TÖ4 Kapana Kısılmış Gibi Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	218	54,5	54,5	54,5	2,0025	1,22934
Katılmıyorum	38	9,5	9,5	64		
Kararsızım	77	19,3	19,3	83,3		
Katılıyorum	59	14,8	14,8	98		
Kesinlikle katılıyorum	8	2	2	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümü için kullanılan “ Kapana kısılmış gibi hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %54,5 (218 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %9,5 (38 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %19,3 (77 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %14,8 (59 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %2 (8 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,0025 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,22934 olarak ölçülmüştür.

Netice itibariyle öğretmenlerin bu hususta algısının çok düşük düzeylerde olduğu ve tükenmişlik hissetmedikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.25. “TÖ5 Çaresiz Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	226	56,5	56,5	56,5	1,9325	1,22952
Katılmıyorum	50	12,5	12,5	69		
Kararsızım	64	16	16	85		
Katılıyorum	45	11,3	11,3	96,3		
Kesinlikle katılıyorum	15	3,8	3,8	100		
Toplam	400	100	100			

Benzer şekilde “ Çaresiz hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %56,5 (226 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %12,5 (50 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %16 (64 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %11,3 (45 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %3,8 (15 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 1,9325 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,22952 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular ışığında çaresizlik algısının düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların göstermiş oldukları standart sapmalar incelendiğinde aynı fikri paylaştıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.26. “TÖ6 Üzüntülü/Kederli (Depresif) Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	202	50,5	50,5	50,5	1,9900	1,19309
Katılmıyorum	70	17,5	17,5	68		
Kararsızım	72	18	18	86		
Katılıyorum	42	10,5	10,5	96,5		
Kesinlikle katılıyorum	14	3,5	3,5	100		
Toplam	400	100	100			

Mesleki tükenmişlik algısının ölçümünde kullanılan bir diğer önerme olan “ Üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %50,5 (202 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %17,5 (70 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %18 (72 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek

olarak yine aynı önermede %10,5 (42 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %3,5 (14 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 1,9900 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,19309 olarak ölçülmüştür. Buradan da kendilerini mutlu hissettikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.27. “TÖ7 Fiziksel Olarak Hastalıklı Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	196	49	49	49	2,0725	1,26144
Katılmıyorum	70	17,5	17,5	66,5		
Kararsızım	60	15	15	81,5		
Katılıyorum	57	14,2	14,2	95,8		
Kesinlikle katılıyorum	17	4,3	4,3	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümünde kullanılan bir diğer önerme olan “ Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %49 (196 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %17,5 (70 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %15 (60 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %14,2 (57 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %4,3 (17 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,0725 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,26144 olarak ölçülmüştür. Kendilerini hasta hissetme algılarının düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Tablo 10.28. “TÖ8 Değersiz ve Başarısız Biri Gibi Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	222	55,5	55,5	55,5	1,8575	1,11369
Katılmıyorum	62	15,5	15,5	71		
Kararsızım	76	19	19	90		
Katılıyorum	31	7,8	7,8	97,8		
Kesinlikle katılıyorum	9	2,3	2,3	100		
Toplam	400	100	100			

Tükenmişliğin ölçümünde kullanılan bir diğer önerme olan “ Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %55,5 (222 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit

edilmiştir. Aynı önermeye %15,5 (62 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %19 (76 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %7,8 (31 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %2,3 (9 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 1,8575 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,11369 olarak ölçülmüştür. Öğretmenlerin kendilerini değerli ve başarılı olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10.29. “TÖ9 Uyumada Zorluk Çekiyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif %	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle katılmıyorum	185	46,3	46,3	46,3	2,1575	1,26756
Katılmıyorum	56	14	14	60,3		
Kararsızım	90	22,5	22,5	82,8		
Katılıyorum	49	12,3	12,3	95		
Kesinlikle katılıyorum	20	5	5	100		
Toplam	400	100	100			

Mesleki tükenmişliğin bir göstergesi olarak uyku bozukluğu algısını ölçmeye yönelik olarak yöneltilen “Uyumada zorluk çekiyorum.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %46,3 (185 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %14 (56 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %22,5 (90 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %12,3 (49 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %5 (20 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,1575 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,26756 olarak ölçülmüştür. Netice itibarıyla öğretmenlerin uyku bozukluğu yaşamadıkları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 10.30. “TÖ10 Bıkkınlık Hissediyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif %	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle katılmıyorum	168	42	42	42	2,1925	1,24068
Katılmıyorum	74	18,5	18,5	60,5		
Kararsızım	92	23	23	83,5		
Katılıyorum	45	11,3	11,3	94,8		
Kesinlikle katılıyorum	21	5,3	5,3	100		
Toplam	400	100	100			

Mesleki tükenmişliğin ölçümü için kullanılan son önerme olan “Bıkkınlık hissediyorum.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %42 (168 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %18,5 (74 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %23 (92 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %11,3 (45 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %5,3 (21 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,1925 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,24068 olarak ölçülmüştür. Bu önermede de katılımcılar bıkkın hissetmediklerini dile getirmiştir.

Mesleki tükenmişlik algısının ölçümü için kullanılan önermelere verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde algının düşük olduğu görülmektedir. Böylece katılımcıların mesleki tükenmişlik hissetmedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet ve bağlılığı yüksek ve iş tatmini de yüksek düzeylerde olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir ve elde edilen veriler bunu doğrulayan sonuçlar elde etmemizi sağlamaktadır.

Anket çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen son boyut ise değişime direnç ölçeği ile ilgili önermeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda 16 önerme yöneltilmiştir ve bunların dört temel alt boyutta olmak üzere farklı bir yapısının olduğu görülmektedir. Buna göre ilk beş önerme rutini arama, devam eden üç önerme duygusal tepkiler, bunun akabindeki dört önerme kısa vadeli düşünme ve son dört önerme de bilişsel katılığı ölçmeye yöneliktir.

Tablo 10.31. “DDÖ1 Genel Olarak Değişikliklerin Olumsuz Olduğunu Düşünüyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif %	Ortalama	Standart Sapma
Kesinlikle katılmıyorum	106	26,5	26,5	26,5	2,3325	1,12254
Katılmıyorum	138	34,5	34,5	61		
Kararsızım	91	22,8	22,8	83,8		
Katılıyorum	47	11,8	11,8	95,5		
Kesinlikle katılıyorum	18	4,5	4,5	100		
Toplam	400	100	100			

Rutini aramaya yönelik olarak katılımcılara yöneltilen ilk önerme olan “ Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünüyorum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %26,5 (106 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %34,5 (138 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %22,8 (91 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %11,8 (47 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %4,5 (18 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,3325

düzeyindedir ve standart sapması ise 1,12254 olarak ölçülmüştür. Sonuç olarak örneklemin bu konudaki algısının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 10.32. “DDÖ2 Sıradan Bir Günü, Beklenmedik Olaylarla Dolu Bir Güne Her Zaman Tercih Ederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	58	14,5	14,5	14,5	3,0000	1,28808
Katılmıyorum	87	21,8	21,8	36,3		
Kararsızım	122	30,5	30,5	66,8		
Katılıyorum	63	15,8	15,8	82,5		
Kesinlikle katılıyorum	70	17,5	17,5	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutu ölçmeye yönelik olarak kullanılan bir diğer önerme olan “Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %14,5 (58 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %21,8 (87 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %30,5 (122 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %15,8 (63 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %17,5 (70 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,0000 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,28808 olarak ölçülmüştür. Bu konuda örneklemin genel olarak kararsız olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10.33. “DDÖ3 Yeni ve Farklı Şeyler Denemektense, Aynı Şeyleri Yapmaktan Hoşlanırım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	113	28,2	28,2	28,2	2,4175	1,25784
Katılmıyorum	130	32,5	32,5	60,8		
Kararsızım	65	16,3	16,3	77		
Katılıyorum	61	15,3	15,3	92,3		
Kesinlikle katılıyorum	31	7,8	7,8	100		
Toplam	400	100	100			

Rutini aramaya yönelik olarak algıyı ölçmeyi hedefleyen bir diğer önerme olan “Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %28,2 (113 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %32,5 (130 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %16,3 (65 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %15,3 (61 kişi) çoğunlukla

katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %7,8 (31 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,4175 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,25784 olarak ölçülmüştür. Bu önermede katılımcıların algısının olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10.34. “DDÖ4 Hayatım Ne Zaman Rutin Bir Hal Alsın, Onu Değiştirecek Yollar Ararım. (R) “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	15	3,8	3,8	3,8	3,6100	1,07040
Katılmıyorum	43	10,8	10,8	14,5		
Kararsızım	118	29,5	29,5	44		
Katılıyorum	131	32,8	32,8	76,8		
Kesinlikle katılıyorum	93	23,3	23,3	100		
Toplam	400	100	100			

Rutini aramaya yönelik olarak kullanılan bir başka önerme olan “ Hayatım ne zaman rutin bir hal alsın, onu değiştirecek yollar ararım. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %3,8 (15 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %10,8 (43 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %29,5 (118 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %32,8 (131 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %23,3 (93 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,6100 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,07040 olarak ölçülmüştür. Bu önerme diğerlerine göre cümle kökü açısından farklı yapılandırılmış olduğu için analizlerde ters kodlanması gerekmektedir. Bu önermede algı yüksek çıkmış olsa da bu önermeden elde edilen cevapların tam tersini gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak rutini aramaya yönelik bir algının yine düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10.35. “DDÖ5 Sürprizlerle Karşılaşmaktansa, Sıkılmayı Tercih Ederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	154	38,5	38,5	38,5	2,1275	1,18945
Katılmıyorum	121	30,3	30,3	68,8		
Kararsızım	71	17,8	17,8	86,5		
Katılıyorum	28	7	7	93,5		
Kesinlikle katılıyorum	26	6,5	6,5	100		
Toplam	400	100	100			

Rutini aramaya yönelik son önerme olan “ Sürprizlerle karşılaşmaktansa, sıkılmayı tercih ederim. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %38,5 (154 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %30,3 (121 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %17,8 (71 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %7 (28 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %6,5 (26 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,1275 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,18945 olarak ölçülmüştür. Bu önermede de katılımcıların değişime direncin bu boyutunda algısının değişmediği ve düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 10.36. “DDÖ6 İşlerin İşleyişi İle İlgili Önemli Bir Değişiklik Yapılacağı Söylenseydi, Büyük İhtimalle Stres Olurdum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	92	23	23	23	2,6850	1,21634
Katılmıyorum	74	18,5	18,5	41,5		
Kararsızım	130	32,5	32,5	74		
Katılıyorum	76	19	19	93		
Kesinlikle katılıyorum	28	7	7	100		
Toplam	400	100	100			

Değişime direncin bir diğer alt boyutu olarak karşımıza çıkan duygusal tepkiler bağlamındaki algıyı ölçmeye yönelik olarak yöneltilen “ İşlerin işleyişi ile ilgili önemli bir değişiklik yapılacağı söylenseydi, büyük ihtimalle stres olurdum. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %23 (92 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %18,5 (74 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %32,5 (130 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %19 (76 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %7 (28 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,6850 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,21634 olarak ölçülmüştür. Bu boyutta da algının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 10.37. “DDÖ7 Yapılan Planların Değişikliği Söylendiğinde Biraz Gerginlik Hissederim.” Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	50	12,5	12,5	12,5	3,0100	1,15466
Katılmıyorum	81	20,3	20,3	32,8		
Kararsızım	117	29,3	29,3	62		
Katılıyorum	119	29,8	29,8	91,8		
Kesinlikle katılıyorum	33	8,3	8,3	100		
Toplam	400	100	100			

Duygusal tepkilerin ölçümünde kullanılan bir diğer önerme olan “Yapılan planların değişikliği söylendiğinde biraz gerginlik hissedirim.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %12,5 (50 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %20,3 (81 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %29,3 (117 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %29,8 (119 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %8,3 (33 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,0100 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,15466 olarak ölçülmüştür. Bu konuda katılımcıların kendilerini kararsız hissettikleri gözlenmektedir.

Tablo 10.38. “DDÖ8 İşleri Planlandığı Gibi Gitmese, Bu Beni Strese Sokar.” Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	48	12	12	12	3,2475	1,28076
Katılmıyorum	74	18,5	18,5	30,5		
Kararsızım	81	20,3	20,3	50,7		
Katılıyorum	125	31,3	31,3	82		
Kesinlikle katılıyorum	72	18	18	100		
Toplam	400	100	100			

Duygusal tepkilerle ilgili algıyı ölçmek için kullanılan son önerme olan “İşleri planlandığı gibi gitmese, bu beni strese sokar.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %12 (48 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %18,5 (74 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %20,3 (81 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %31,3 (125 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %18 (72 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,2475

düzeyindedir ve standart sapması ise 1,28076 olarak ölçülmüştür. Bu konuda da örneklemin kendisini kararsız hissettiği gözlenmektedir.

Tablo 10.39. “DDÖ9 Fikir Değiştirmek Bana Çok Zor Gelir. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	23	5,8	5,8	5,8	3,4825	1,17180
Katılmıyorum	58	14,5	14,5	20,3		
Kararsızım	119	29,8	29,8	50		
Katılıyorum	103	25,8	25,8	75,8		
Kesinlikle katılıyorum	97	24,3	24,3	100		
Toplam	400	100	100			

Değişime direncin bir başka boyutu olan kısa vadeli düşünme ile ilgili önermelerden ilki olan “Fikir değiştirmek bana çok zor gelir. “ önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %5,8 (23 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %14,5 (58 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %29,8 (119 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %25,8 (103 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %24,3 (97 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,4825 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,17180 olarak ölçülmüştür. Bu kısımda katılımcıların katılıyorum seçeneğine diğerlerinden daha fazla yaklaşmış oldukları görülmektedir.

Tablo 10.40. “DDÖ10 Hayatımı İyileştirebilecek Değişiklikler De Bile, Çoğu Zaman Azda Olsa Rahatsızlık Hissederim. “ Önermesine Verilen Cevaplar Ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	27	6,8	6,8	6,8	3,4225	1,11449
Katılmıyorum	47	11,8	11,8	18,5		
Kararsızım	127	31,8	31,8	50,2		
Katılıyorum	128	32	32	82,3		
Kesinlikle katılıyorum	71	17,8	17,8	100		
Toplam	400	100	100			

Kısa vadeli düşünme algısına yönelik olarak yöneltilen “Hayatımı iyileştirebilecek değişiklikler de bile, çoğu zaman azda olsa rahatsızlık hissederim.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %6,8 (27 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %11,8 (47 kişi) az

katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %31,8 (127 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %32 (128 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %17,8 (71 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,4225 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,11449 olarak ölçülmüştür. Bu kısımda da bir öncekine benzer bir durumun gerçekleşmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 10.41. “DDÖ11 Biri Bir Şeyi Değiştirmem İçin Beni Zorlarsa Değişikliğin Bana Yararlı Olabileceğini Düşünsem Bile Genellikle Karşı Koyarım. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	33	8,3	8,3	8,3	3,3975	1,15665
Katılmıyorum	47	11,8	11,8	20		
Kararsızım	121	30,3	30,3	50,2		
Katılıyorum	126	31,5	31,5	81,8		
Kesinlikle katılıyorum	73	18,3	18,3	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümüne yönelik bir diğer önerme olan “Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararlı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %8,3 (33 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %11,8 (47 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %30,3 (121 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %31,5 (126 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %18,3 (73 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,3975 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,15665 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular da bundan önceki önermelerle benzer bir duruma işaret etmektedir.

Tablo 10.42. “DDÖ12 Bazen Benim İçin İyi Olacağını Bildiğim Değişikliklerden Kaçındığımı Görüyorum. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	26	6,5	6,5	6,5	3,4675	1,14333
Katılmıyorum	47	11,8	11,8	18,3		
Kararsızım	127	31,8	31,8	50		
Katılıyorum	114	28,5	28,5	78,5		
Kesinlikle katılıyorum	86	21,5	21,5	100		
Toplam	400	100	100			

Kısa vadeli düşünme ile ilgili son önerme olan “Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %6,5 (26 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %11,8 (47 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %31,8 (127 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %28,5 (114 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %21,5 (86 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,4675 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,14333 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular aynı alt boyutun diğer önermelerinde olduğu gibi tutarlı sonuçlar elde edilmiş olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.43. “DDÖ13 Sık Sık Fikir Değiştiririm. (R) “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	101	25,3	25,3	25,3	2,4075	1,14880
Katılmıyorum	128	32	32	57,3		
Kararsızım	99	24,8	24,8	82		
Katılıyorum	51	12,8	12,8	94,8		
Kesinlikle katılıyorum	21	5,3	5,3	100		
Toplam	400	100	100			

Değişime direncin son boyutu olan bilişsel katılık algısının ölçümü için kullanılan ilk önerme olan “Sık sık fikir değiştiririm.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %25,3 (101 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %32 (128 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %24,8 (99 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %12,8 (51 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %5,3 (21 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 2,4075 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,14880 olarak ölçülmüştür. Ters kodlanarak analiz edilmesi gereken bir önerme olduğu cümle kökünden anlaşıldığından bundan sonraki analizlere ters kodlanarak dahil edilecektir ve katılımcıların algılarına göre katılımcıların sık fikir değiştirmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 10.44. “DDÖ14 Fikrimi Kolay Kolay Değiştirmem. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	43	10,8	10,8	10,8	3,1200	1,25481
Katılmıyorum	99	24,8	24,8	35,5		
Kararsızım	90	22,5	22,5	58		
Katılıyorum	103	25,8	25,8	83,8		
Kesinlikle katılıyorum	65	16,3	16,3	100		
Toplam	400	100	100			

Aynı boyutun ölçümü için kullanılan bir diğer önerme olan “Fikrimi kolay kolay değiştirmem.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %10,8 (43 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %24,8 (99 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %22,5 (90 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %25,8 (103 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %16,3 (65 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,1200 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,25481 olarak ölçülmüştür. Bir önceki önermeyle kıyaslandığında tam terse yakın bir algının oluştuğu görülmektedir.

Tablo 10.45. “DDÖ15 Bir Sonuca Vardığımda, Fikrimi Pek Değiştirmem. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	26	6,5	6,5	6,5	3,3925	1,10974
Katılmıyorum	61	15,3	15,3	21,8		
Kararsızım	102	25,5	25,5	47,3		
Katılıyorum	152	38	38	85,3		
Kesinlikle katılıyorum	59	14,8	14,8	100		
Toplam	400	100	100			

Bilişsel katılımın ölçümünde kullanılan bir diğer önerme olan “Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %6,5 (26 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %15,3 (61 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %25,5 (102 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %38 (152 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %14,8 (59 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,3925 düzeyindedir ve standart sapması ise

1,10974 olarak ölçülmüştür. Buradan katılımcıların ortada bir sonuç olduğunda fikirlerini değiştirmeye yanaşmayacakları anlaşılmaktadır.

Tablo 10.46. “DDÖ16 Görüşlerim Uzun Vadede Çok Tutarlıdır. “ Önermesine Verilen Cevaplar ve Tanımsal İstatistikleri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Kesinlikle katılmıyorum	15	3,8	3,8	3,8	3,8925	1,03374
Katılmıyorum	21	5,3	5,3	9		
Kararsızım	84	21	21	30		
Katılıyorum	152	38	38	68		
Kesinlikle katılıyorum	128	32	32	100		
Toplam	400	100	100			

Bilişsel katılımı ölçmek için kullanılan son önerme olan “Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.” önermesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %3,8 (15 kişi) oranında bu önermeye hiç katılmadıkları tespit edilmiştir. Aynı önermeye %5,3 (21 kişi) az katıldıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında %21 (84 kişi) aynı önermede kararsız olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak yine aynı önermede %38 (152 kişi) çoğunlukla katıldığı yönünde algısını göstermiştir. Son olarak %32 (128 kişi) bu önermeye tamamen katıldığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu önermeye verilen cevapların ortalaması 3,8925 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,03374 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin kendilerini bu konuda yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Değişime dirençle ilgili verilmiş olan cevaplar bir arada değerlendirildiğinde rutini arama ve duygusal tepkiler boyutlarında örneklemin algısının düşük, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılım boyutlarında da yüksek olduğu görülmektedir. Mesleğin genel yapısı ve örneklemin diğer boyutlara vermiş olduğu cevaplarla birlikte değerlendirecek olursak algının bu şekilde oluşması olağan görülmektedir. Böylece ankete verilen bütün cevapların tanımsal düzeyde incelenmesi tamamlanmıştır. Sonuç olarak birbiriyle tutarlı cevaplar elde edilmiş olduğu görülmektedir. Ancak bunun istatistiki olarak doğrulanabilmesi için güvenilirlik testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmanın ilerleyen bölümü güvenilirlik ve normallik testlerini kapsayacaktır.

10.3. Güvenirlik ve Normallik Testleri

Yukarıda teker teker gösterildiği üzere kullanılan ankette farklı ölçekler bulunmaktadır ve bunların alt boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi ile analize devam edilebilecektir. Bu nedenle Cronbach Alfa skorları üzerinden güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir ve bunlarla ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 10. 47. Boyutlara Göre Güvenirlilik Testi Sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Cronbach Alfa skoru</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,950
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,602
Duygusal bağlılık	0,886
Devamlılık bağlılığı	0,750
Normatif Bağlılık	0,564
İş Tatmini Ölçeği	0,801
Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	0,933
Değişime Direnç Ölçeği	0,787
Rutini Arama	0,608
Duygusal Tepkiler	0,780
Kısa Vadeli Düşünme	0,946
Bilişsel Katılık	0,567

Bu sonuçlar incelendiğinde araştırmanın kavramsal çerçevesinde olan bütün boyutların güvenirliliği bulunmaktadır. Ancak elde edilen bu sonuçlar verinin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek için yeterli değildir.

Sosyal bilimlerde özellikle Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden (+1; -1) değerlendirilebilmektedir. Ancak, Tabachnick ve Fidell (2003, 2007)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar $\pm 3,29$ değerine kadar çarpıklık ve basıklığın parametrik olduğunun kabul edilmesini önermektedir. Bu çalışmadan hareketle verilerin normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın ekler bölümünde sunulan tanımsal istatistiklerden de incelenebileceği üzere veriler parametrik özellikler sergilemektedir. Bundan sonraki aşamalarda ise verinin kavramsal çerçeveye uyup uymadığına yönelik testleri kapsayacaktır.

Sosyal bilimlerde özellikle Likert ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden (+1; -1) değerlendirilebilmektedir. Çalışmanın ekler bölümünde sunulan tanımsal istatistiklerden de incelenebileceği üzere ÖAÖ1 önermesinde çarpıklık -1,285 düzeyindedir ve bu -1'den küçüktür. Bu konu ile ilgili en geniş kabul düzeyine sahip olan çalışma olarak kabul edilen Tabachnick ve Fidell (2003, 2007)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar $\pm 3,29$ değerini kabul etse de ÖAÖ10 önermesinde basıklık değeri 3,565, İTÖ2 nin ise 3,580 düzeyindedir. Uç değer incelemelerinden sonra İTÖ2 -0,38'e gerilerken ÖAÖ10'da önemli bir değişiklik gözlemlenmemiştir. Buradan hareketle ÖAÖ10 önermesi araştırmadan çıkarılmış ve parametrik testlerin gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bundan sonraki aşamalarda ise verinin kavramsal çerçeveye uyup uymadığına yönelik testleri kapsayacaktır.

10.4. Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan anket farklı çalışmalardan uyarlanmış ölçekleri barındırmaktadır ve tanımsal istatistikler incelendiğinde bunlarla ilgili bir problemin olmadığı gözlenmiştir. Ancak göz kararı bir karar vermektense hipotez testlerinin yapılabilmesi için istatistiki olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılması

gerektiği görülmektedir. Bu nedenle her bir ölçekle ilgili ayrı ayrı DFA yapılmıştır. Bunlarla ilgili tablolar ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10.48. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçütü	,908
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare
	3176,965
	df
	36
	Anlamlılık
	,000

Bu kısımda ilk olarak KMO ve Bartlett Testi yapılmış ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu görülmüştür (KMO testi sonucu= 0,899). Aynı zamanda bu testin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Sonuç olarak faktör analizine devam edilebileceği görülmektedir.

Tablo 10.49. Örgütsel Adalet Ölçeği Müştereklik Tablosu

	<i>İlk</i>	<i>Çıkarsama</i>
ÖAÖ1	1,000	,783
ÖAÖ2	1,000	,642
ÖAÖ3	1,000	,701
ÖAÖ4	1,000	,757
ÖAÖ5	1,000	,737
ÖAÖ6	1,000	,799
ÖAÖ7	1,000	,565
ÖAÖ8	1,000	,752
ÖAÖ9	1,000	,528

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Örneklem yeterliğinin olduğu görüldükten sonra müştereklik tablosu üzerinden bir önermenin diğer başka bir önermeye benzeme düzeyi yukarıdaki tablodan elde edilmiştir. Sonuç olarak tüm değişkenlerin 0,5'ten yüksek değerler ortaya koyduğu görülmektedir.

Tablo 10.50. Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

<i>Yapı</i>	<i>Toplam</i>	<i>İlk Özdeğerler Varyansın</i>		<i>Kareleri Alınmış Çıkarsama Toplamı Varyansın</i>		
		<i>Yüzdesi</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Yüzdesi</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	6,262	69,581	69,581	6,262	69,581	69,581
2	,652	7,240	76,821			
3	,557	6,184	83,005			
4	,453	5,029	88,034			
5	,352	3,908	91,942			
6	,236	2,620	94,562			
7	,216	2,402	96,964			
8	,171	1,897	98,862			
9	,102	1,138	100,000			

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde tek faktör için %69,58 düzeyinde bir faktör yükünün açıklanabildiği görülmektedir. Buna göre örgütsel adalet ölçeğinin tek faktör üzerinden incelenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda elde edilen açıklanan toplam varyans değeri ölçeğin yapı geçerliğinin olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 10.51. Örgütsel Adalet Ölçeği Yapı Matrisi

<i>Yapı</i>	
	<i>1</i>
ÖAÖ1	,894
ÖAÖ2	,885
ÖAÖ3	,870
ÖAÖ4	,867
ÖAÖ5	,858
ÖAÖ6	,837
ÖAÖ7	,801
ÖAÖ8	,752
ÖAÖ9	,727

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Yapı bakımından incelediğimizde tek faktör bulunduğundan döndürme işlemi yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Yukarıdaki tablodan da takip edilebileceği üzere bütün önermeler tek bir yapı altında listelenebilmektedir. Böylece çalışmanın kavramsal çerçevesinin örgütsel adalet boyutunda veride ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ankette ikinci olarak örgütsel bağlılıkla ilgili önermeler bulunmaktadır. Bir önceki boyutta olduğu gibi bu boyutla ilgili faktör yüklerinin nasıl dağıldığını gözlemlemek amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10.52. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçütü	,531
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare
	724,866
	df
	15
	Anlamlılık
	,000

Örgütsel adalet boyutunda olduğu gibi örgütsel bağlılıkla ilgili boyutta da KMO ve Bartlett testi sonucunun faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu görülmektedir (KMO testi sonucu= 0,531). Aynı zamanda bu sonuç istatistiki olarak anlamlıdır ($p < 0.01$).

Tablo 10.53. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Müştereklik Tablosu

	<i>İlk</i>	<i>Çıkarsama</i>
ÖBÖ1	1,000	,888
ÖBÖ2	1,000	,891
ÖBÖ3	1,000	,713
ÖBÖ4	1,000	,823
ÖBÖ5	1,000	,455
ÖBÖ6	1,000	,981

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Müştereklik tablosu incelendiğinde ÖBÖ5 önermesi haricinde diğer bütün önermelerin bir başka önermeye benzeme düzeyinin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu önermenin döndürme işlemi sonundaki durumuna göre devam edip etmemesiyle ilgili bir karar verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 10.54. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Yapı	İlk Özdeğerler			Kareleri Alınmış Yüklerin Çıkarsama Toplamı			Kareleri Alınmış Yüklerin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %
1	2,090	34,833	34,833	2,090	34,833	34,833	1,888	31,462	31,462
2	1,684	28,072	62,905	1,684	28,072	62,905	1,828	30,471	61,934
3	,976	16,275	79,180	,976	16,275	79,180	1,035	17,246	79,180
4	,727	12,119	91,299						
5	,324	5,397	96,696						
6	,198	3,304	100,000						

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Analizin ilerleyen aşamalarında örgütsel bağlılık Process Macro eklentisi ile birlikte kullanılacağından tek boyuta indirgenecektir. Ancak tek boyutta incelendiğinde DFA ile ilgili açıklanan toplam varyans %34,83 düzeyine gerileyeceği için tek boyutta incelenmemiştir. Üç faktör üzerinden açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde üç faktör için %79,18 düzeyinde bir varyansın açıklanmış olduğu gözlenmektedir. Buna göre duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bağlamlarında yapı geçerliği sağlanmıştır.

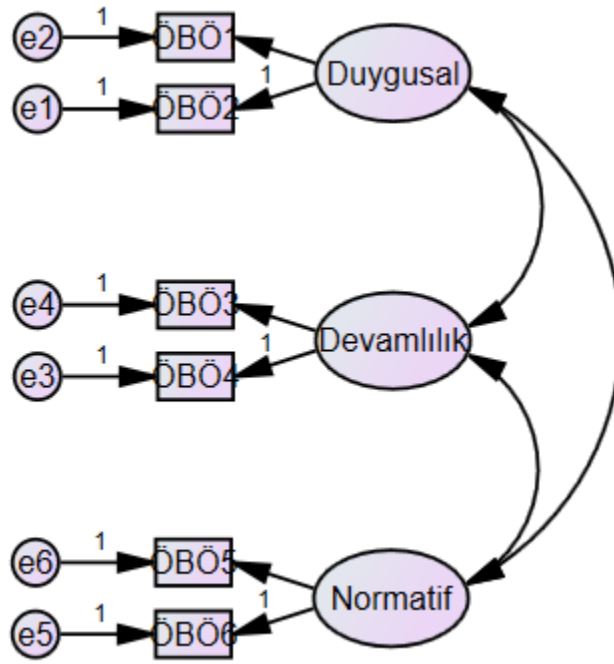
Tablo 10.55. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Yapılar Matrisi

Yapı	Yapı		
	1	2	3
ÖBÖ1		,937	
ÖBÖ2		,943	
ÖBÖ3	,813		
ÖBÖ4	,897		
ÖBÖ5	,633		
ÖBÖ6			,985

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirme ile Varimax.

DFA ile ilgili temel istatistiklerin ortaya çıktığı döndürülmüş yapılar matrisi incelendiğinde ÖBÖ5 kodlu önerme haricinde diğer bütün önermelerin olması gereken yerlerde olduğu görülmektedir.



Şekil 10.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli

Yapılan analiz sonucunda verinin modeli doğruladığı ve bu haliyle devam edilmesi gerektiği görülmüştür (CMIN/DF =2,330; GFI= 991; AGFI= 960; NFI= 984; RFI= 952; IFI= 991; TLI= 972; CFI= 991).

Anketin bir sonraki boyutu ise iş tatmini ölçeği ile ilgili önermelerden oluşmaktadır. Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da verinin faktör yüklerine nasıl dağıldığını görmek amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10.56. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Myer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçütü		,670
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare	439,188
	df	3
	Anlamlılık	,000

İlk olarak örneklem yeterliği bakımından KMO ve Bartlett Testi yapılmış ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu görülmüştür (KMO testi sonucu= 0,672).

Tablo 10.57. İş Tatmini Ölçeği Müstereklik Tablosu

	<i>İlk</i>	<i>Çıkarsama</i>
İTÖ1	1,000	,786
İTÖ2	1,000	,791
İTÖ3	1,000	,590
Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi		

Bir önermenin diğer başka bir önermeye benzeme durumunu gösteren müştereklik tablosunda da bütün değerler 0,5'ten büyük olduğu için bir problem görünmemektedir.

Tablo 10.58. İş Tatmini Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Yapı	Toplam	İlk Özdeğerler Varyansın		Kareleri Alınmış Yüklerin Çıkarsama Toplamı Varyansın		
		Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Yüzdesi	Kümülatif %
1	2,167	72,232	72,232	2,167	72,232	72,232
2	,564	18,784	91,017			
3	,269	8,983	100,000			

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Açıklanan Toplam Varyans tablosu üzerinden bakıldığında %71,59 düzeyinde bir varyansın bu model üzerinden açıklanabildiği görülmektedir. Buna göre iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliği bulunmaktadır.

Tablo 10.59. İş Tatmini Ölçeği Yapı Matrisi

	<i>Yapı 1</i>
İTÖ1	,889
İTÖ2	,886
İTÖ3	,768

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Tek faktör bulunduğundan döndürme işlemi gerçekleştirilemediğinden faktör yükleri yukarıdaki tabloda gösterildiği şekilde ortaya çıkmıştır. Böylece anketin iş tatmini ölçeği ile ilgili kısmında bir problem olmadığı ve verinin kavramsal çerçeveye uyumlu olduğu görülmüştür.

Katılımcılara doldurtulan anket formunun bir sonraki boyutu ise tükenmişlik ölçeğini kapsamaktadır. Diğer boyutlarda yapıldığı üzere bu boyutla ilgili de KAFA gerçekleştirilmiştir. Bununla ilgili tablolar ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10.60. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyr-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçütü		,921
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare	3100,209
	df	45
	Anlamlılık	,000

İlk olarak KMO ve Bartlett testi ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya elverişli olup olmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda elde edilen skor örneklem faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu göstermektedir (KMO Testi sonucu= 0,921). Aynı zamanda bu sonuç istatistiki olarak anlamlıdır ($p < 0.01$).

Tablo 10.61. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Müştereklik Tablosu

	<i>İlk</i>	<i>Çıkarsama</i>
TÖ1	1,000	,294
TÖ2	1,000	,523
TÖ3	1,000	,670
TÖ4	1,000	,767
TÖ5	1,000	,769
TÖ6	1,000	,815
TÖ7	1,000	,689
TÖ8	1,000	,577
TÖ9	1,000	,548
TÖ10	1,000	,690

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Müştereklik tablosu incelendiğinde bütün önermelerin 0.5'ten yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Buna göre bir önermenin diğer başka bir önermeye benzeme oranı kabul edilebilir eşikğin üzerindedir.

Tablo 10.62. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Yapı	Toplam	İlk Özdeğerle Varyansın		Kareleri Alınmış Yüklerin Çıkarsama Toplamı		
		Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %
1	6,340	63,402	63,402	6,340	63,402	63,402
2	,902	9,018	72,419			
3	,622	6,221	78,640			
4	,500	5,002	83,642			
5	,441	4,413	88,055			
6	,373	3,729	91,784			
7	,330	3,299	95,083			
8	,217	2,166	97,248			
9	,156	1,558	98,806			
10	,119	1,194	100,000			

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Açıklanan Toplam Varyans tablosu incelendiğinde tek faktör üzerinden verideki varyansın %63,402'lik kısmının açıklanabildiği görülmüştür. Bu da tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliği olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.63. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Yapı Matrisi

	<i>Yapı 1</i>
TÖ1	,542
TÖ2	,723
TÖ3	,818
TÖ4	,876
TÖ5	,877
TÖ6	,903
TÖ7	,830
TÖ8	,759
TÖ9	,740
TÖ10	,831

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Tek faktör üzerinden doğrulandığı için önermelerin faktör yükleri yukarıdaki tabloda gösterildiği şekildedir. Böylece mesleki tükenmişlikle ilgili kısmın da veride doğrulanmış olduğu görülmektedir.

Anketteki son boyut olan değişime direnç ölçeği ile ilgili de KAFA gerçekleştirilerek verinin kavramsal çerçeveyi doğrulayıp doğrulamadığı sorgulanmıştır. Bu analizle ilgili tablo ve bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 10.64. Değişime Direnç Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçütü		,797
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare	3467,093
	df	120
	Anlamlılık	,000

Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da ilk olarak örneklemin bu faktör analizini yapmaya yeterli olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre elde edilen test sonucuna göre örneklem büyüklüğü faktör analizini yapmaya elverişlidir (KMO test sonucu = 0,797). Ayrıca bu sonuç istatistiki olarak anlamlıdır ($p < 0.01$).

Tablo 10.65. Değişime Direnç Ölçeği Müştereklik Tablosu

	<i>İlk</i>	<i>Çıkarsama</i>
DDÖ1	1,000	,450
DDÖ2	1,000	,349
DDÖ3	1,000	,687
DDÖ4	1,000	,717
DDÖ5	1,000	,764
DDÖ6	1,000	,750
DDÖ7	1,000	,761
DDÖ8	1,000	,643
DDÖ9	1,000	,830
DDÖ10	1,000	,896
DDÖ11	1,000	,852
DDÖ12	1,000	,841
DDÖ13	1,000	,335
DDÖ14	1,000	,617
DDÖ15	1,000	,621
DDÖ16	1,000	,606

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Bir önermenin diğer başka bir önermeye benzeme ölçütü olan müştereklik tablosu incelendiğinde DDÖ2 ve DDÖ13 önermelerinin 0,5'ten çok düşük, DDÖ1 önermesinin de 0,5'ten çok az bir halde düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda faktör analizinden elde edilecek sonuçlar şüpheye neden olabileceği için DFA yapılması gerektiği görülmüştür.

Tablo 10.66. Değişime Direnç Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Yapı	İlk Özdeğerler			Kareleri Alınmış Yüklerin Çıkarsama Toplamı			Kareleri Alınmış Yüklerin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %
1	4,315	26,966	26,966	4,315	26,966	26,966	4,162	26,010	26,010
2	3,389	21,180	48,145	3,389	21,180	48,145	2,448	15,301	41,311
3	1,796	11,223	59,369	1,796	11,223	59,369	2,137	13,356	54,667
4	1,218	7,614	66,983	1,218	7,614	66,983	1,971	12,316	66,983
5	,885	5,533	72,516						
6	,784	4,901	77,417						
7	,687	4,296	81,713						
8	,657	4,105	85,818						
9	,528	3,302	89,120						
10	,385	2,405	91,525						
11	,334	2,086	93,611						
12	,322	2,012	95,624						
13	,262	1,639	97,263						
14	,211	1,316	98,579						
15	,142	,885	99,464						
16	,086	,536	100,000						

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Dört faktör üzerinden açıklanan toplam varyansın %66,98 düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre değişime direnç ölçeğinin yapı geçerliği bulunmaktadır. Ancak hangi yapının hangi faktörün altında olduğunun da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 10.67. Değişime Direnç Ölçeği Döndürülmüş Yapılar Matrisi

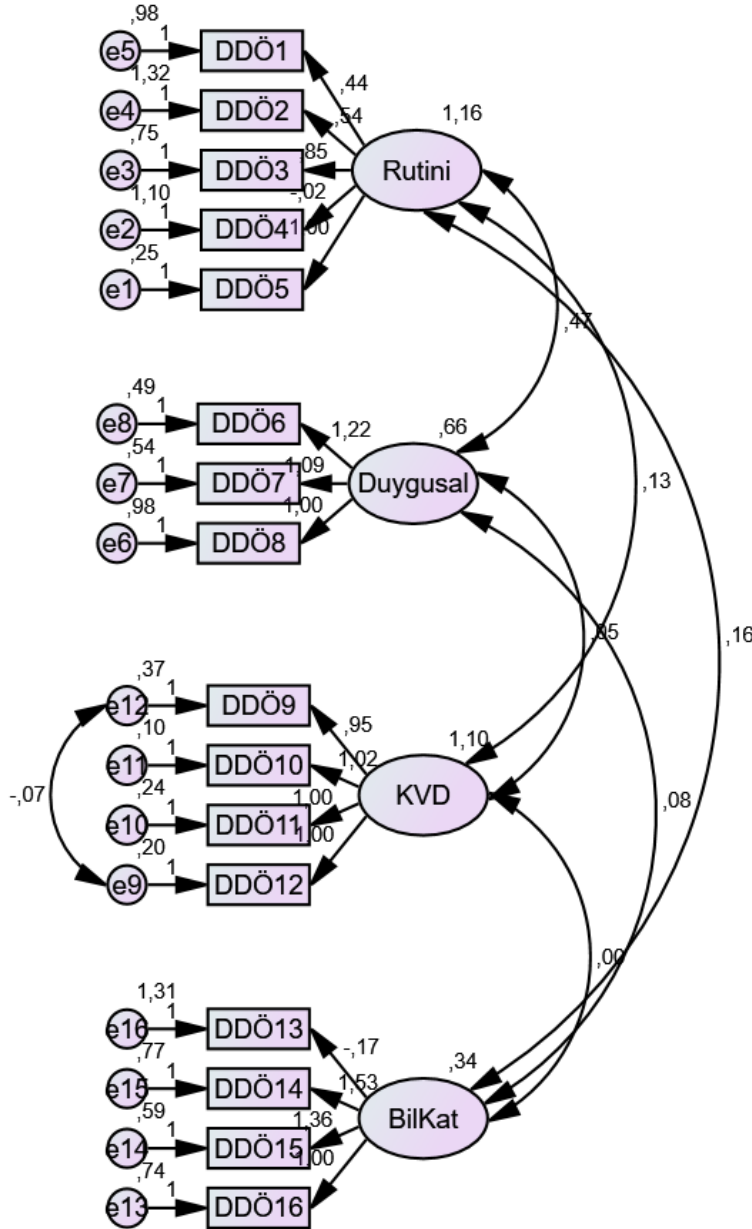
	Yapı			
	1	2	3	4
DDÖ1		,613		
DDÖ2		,531		
DDÖ3		,806		
DDÖ4	,839			
DDÖ5		,852		
DDÖ6			,770	
DDÖ7			,857	
DDÖ8			,732	
DDÖ9	,886			
DDÖ10	,944			
DDÖ11	,919			
DDÖ12	,908			
DDÖ13				
DDÖ14				,739
DDÖ15				,774
DDÖ16				,766

Çıkarsama yöntemi: Temel Yapı Analizi

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirilmesi ile Varimax.

Dört faktör üzerinden yapılan KAFA sonucunda döndürülmüş yapılar matrisi incelendiğinde araştırmının kavramsal çerçevesinin tam olarak veriye yansımamış

olduğu görülmektedir. Nitekim DDÖ4 önermesi rutini koruma faktörü altında olması gerekirken kısa vadeli düşünme faktörü altında listelenmiştir. Ancak cümle yapıları incelendiğinde bu durumun olağan olduğu görülmektedir. Ayrıca DDÖ13 önermesi de hiçbir faktörün altında sıralanabilecek bir faktör yükü elde edememiştir. Buna göre DFA yapılması ve gerekirse bu iki önermeyle devam edilip edilmemesi yönünde bir karar verilmesi gerekmektedir.



Şekil 10.2. Değişime Direnç Ölçeği DFA Modeli

Gerçekleştirilen DFA sonucunda model doğrulanmış ve önerme çıkarmaya gerek kalmadan ortalamaları alınarak analize devam edilebileceği görülmüştür. (CMIN/DF = 3,680; GFI= 907; AGFI= 863; NFI= 904; RFI= 875; IFI= 928; TLI= 905; CFI= 928).

Böylece gerçekleştirilen bütün faktör analizleri neticesinde hipotezlerin testleri için kullanılacak olan değişkenlerin nasıl belirlenmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışmanın bir sonraki bölümünde ise hipotezlerin testine yönelik analizler gerçekleştirilecektir.

10.5. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında sınanan ilişkilerin ortaya çıkarılabilmesi için hipotezlerin test edilmesi gerekmektedir. İlk olarak “**H₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç ve iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını etkiler.**” Hipotezinin test edilebilmesi için aşağıdaki genel regresyon modeli test edilmiştir. Bu kapsamda bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık olduğu bir regresyon modeli ile ilk başta etkileşimin incelenmesi sağlanmıştır. Elde edilen modelde R^2 0,251 düzeyindedir. Anlamlılık düzeyleri incelendiğinde tümünün $p < 0.05$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Katsayılar incelendiğinde mesleki tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu değer istatistiki olarak 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Örgütsel adaletle ilgili etki incelendiğinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Değişime direnç algısı ile de pozitif yönlü bir etkileşimin olduğu görülmektedir. Son olarak iş tatmini ile de pozitif yönlü bir etkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 10.68. Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>TD</i>	<i>VIF</i>	<i>F</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>
(Sabit)	1,317	,286		4,609	,000					
MesTük	-,073	,039	-,103	-1,889	,060	,644	1,552			
ÖrAda	,216	,035	,284	6,097	,000	,876	1,142	33,056***	,251	,243
DeğDir	,192	,058	,158	3,321	,001	,839	1,191			
İşTat	,219	,049	,232	4,484	,000	,706	1,416			

Bağımlı değişken Örgütsel Bağlılık, (* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$)

Buradan hareketle hipotezlerin test sonuçları aşağıda sunulmuştur.

“H₁₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkiler” hipotezi anlamlılık değeri $p > 0.05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H₁₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler” hipotezi katsayı olumlu ve $p < 0.05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H₁₃: Öğretmenlerin değişime dirençleri örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler” hipotezi katsayı olumlu ve $p < 0.05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H₁₄: Öğretmenlerin iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler” hipotezi katsayı olumlu ve $p < 0.05$ olduğu için kabul edilmiştir.

Çalışmanın temel amacı olan örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişlik, değişime direnç ve iş tatmininin aracı ve düzenleyici etkilerinin analiz edilebilmesi için araştırmanın daha önceki kısımlarında yöntem bölümünde sunmuş olduğumuz hipotezler geliştirilmiştir. Veri ile ilgili öncelikli

analizler incelendiğinde bu hipotezlerin test edilmesi için uygun olduğu görülmektedir. Buradan elde edilen kavramsal çerçeveye göre değişkenlerin oluşturulması için ilgili önermelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Geliştirilen hipotezlerin testi için aracı ve düzenleyici etkilerin analizi için Process Macro SPSS eklentisi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen modellere göre şekillendirilmiş olan hipotezlerde Process Macro eklentisi regresyon içerdiği için ayrıca tümü için bir regresyon modeli kullanılmamıştır. Ayrıca demografik faktörlere göre örneklemin algısının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde değişip değişmediğinin tespiti için veriler parametrik olduğundan t ve ANOVA testleri gerçekleştirilecektir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için de yine parametrik bir veri seti elde edilmiş olduğundan Pearson korelasyonu uygulanarak hipotezlerin testi tamamlanacaktır (Karasar, 2005).

Anlam bütünlüğünün kaymaması ve takibinin kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için her bir hipotezle ilgili bulgular teker teker ilerleyen kısımlarda sunulacaktır. Buna göre çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde sınanmıştır;

“H21: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracı rolü vardır.” hipotezinin ve bundan sonraki aracı değişken içeren hipotezlerin testi için SPSS AMOS üzerinden yapısal eşitlik modeli kurulabileceği gibi daha kolay bir şekilde sınamayı sağlayan Process Macro SPSS de kullanılabilir. Hayes (2017) tarafından geliştirilmiş olan bu yöntemde SPSS paket programına bir eklenti olarak eklenebilmektedir. Bu yöntemde Hayes farklı modelleri kullanarak aracı etkileri incelemeyi sağlamaktadır. Dört numaralı modelin bu hipotez için uygun olduğu görülmüştür.

Bu yöntemde ilk olarak modelde aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki gösterilmektedir. Daha sonra bağımsız değişkenin bağımlı ve aracı olarak sınanan değişkene etkisini inceleyen bir model sunulmaktadır. Daha sonra bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir model sunulmaktadır ve bu modelde aracılık etkisinin olup olmadığı belirlenmektedir. En son kısımda ise aracı değişkenin aracılık yapıyorsa hangi düzeyde yaptığını gösteren doğrudan ve dolaylı etkiler gösterilmektedir.

Hipotezin testi için örgütsel adaletin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken ve mesleki tükenmişliğin de aracı değişken olduğu bir model kurulmuştur. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 10.69. Örgütsel Adaletle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişliğin Aracı Rolü

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,2848	0,0811	0,8738	35,1400	1	398	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	3,4826	0,2224	15,6600	0,00	3,0454	3,9198
ÖrAda	-0,3458	0,0682	-5,072	0,00	-0,4798	-0,2117
Standartlaştırılmış katsayılar						
ÖrAda	-,2848					

Bu kısımda mesleki tükenmişliğin örgütsel bağlılığa etkisi gösterilmektedir. Modelin R-sq değeri incelendiğinde bulunan ilişkinin örneklemin sadece %8'inde olduğu görülmektedir. Sabit katsayı incelendiğinde mesleki tükenmişliğin %34 düzeyinde örgütsel bağlılığa negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir etki yaptığı görülmektedir.

Tablo 10.70. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Tükenmişliğin Etkileri

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,4153	0,1724	0,4007	41,3608	2	397	0,00
Model						
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	2,7018	0,1914	14,1128	0,00	2,3254	3,0781
ÖrAda	0,2648	0,0362	7,3210	0,00	0,1937	0,3359
MesTük	-0,1048	0,0339	-3,0880	0,00	-0,1715	-0,0381
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,3487					
MesTük	-,1471					

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere R-sq değeri bulunan ilişkinin verinin %17'sinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet algısında örgütsel bağlılığın %41 düzeyinde ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi varken mesleki tükenmişlik %10 düzeyinde negatif bir etki yapmaktadır. Bu değerler standardize edildiğinde örgütsel bağlılığın etkisi %34 düzeylerine gerilerken mesleki tükenmişliğin etkisi negatif olmakla birlikte %14 düzeylerine gelmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının olması örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu ve çok güçlü bir etki yaparken mesleki tükenmişlikleri örgütsel adalet algılarına beşte bire yaklaşan düzeyde olumsuz bir aracı etki yapmaktadır. LLCI ve ULCI değerlerini incelediğimizde sıfırı içermedikleri için aracı bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuç olarak H₂₁ kabul edilmiştir. Ancak aracı etkinin ne düzeyde olduğunun anlaşılabilmesi için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişki ve bunların dolaylı ve doğrudan etkileşimlerinin de gösterilmesi gerekmektedir.

Tablo 10.71. Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide Örgütsel Adaletle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiler

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,3906 Model	0,1526	0,4093	71,6495	1	398	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	2,3368	0,1522	15,3537	0,00	2,0375	2,6360
ÖrAda	0,2966	0,0350	8,4646	0,00	0,2277	0,3655
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,3906					

Tabloda gösterildiği üzere örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan etki mesleki tatmin aracı olmadığında daha yüksek düzeydedir ve R-sq değeri bu ilişkinin verinin %15'inde olduğunu göstermektedir. β katsayısına bakıldığında %52'ye yaklaşan bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu değer standardize edildiğinde %39 düzeylerine düşse de yine de yarıya yakın bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10.72. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Mesleki Tükenmişliğe Bağlı Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

<i>Etki</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>c_cs</i>
0,2666 Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Doğrudan Etkisi	0,035	8,4646	0,00	0,2277	0,365	0,4274
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
0,2648 Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Dolaylı Etkisi	0,036	7,3210	0,00	0,1937	0,336	0,3815
MesTük	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Tamamen Standartlaştırılmış Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Dolaylı Etkisi	0,045	0,0173	0,0138	0,0827		
MesTük	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
	0,041	0,0158	0,0126	0,0757		

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere örgütsel bağlılığın örgütsel adaletle toplam etkisi %52 düzeyindedir. Doğrudan etkisi incelendiğinde %45 civarındadır. Aracı etki olarak mesleki tükenmişliğin 0,05 düzeyinde bir etkisi bulunmaktadır ve bu orta düzeyde bir aracı etkinin olduğuna işaret etmektedir. Sonuç olarak H₂₁ hipotezi mesleki tükenmişliğin örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki orta düzeyde aracı etkisinin olduğunun belirlenmiş olmasından ötürü kabul edilmiştir.

Bir sonraki hipotez olan “H₂₂: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı rolü vardır.” Hipotezinin testi için de aynı yöntem uygulanmıştır.

Tablo 10.73. Değişime Direncin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

<i>Model Summary</i>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,0579	0,0033	0,3270	11,3366	1	398	0,2483
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	2,9095	0,1360	21,3871	0,00	2,6421	3,1770
ÖrAda	0,0362	0,0313	1,1516	0,2483	-0,0254	0,0978
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,0579					

Değişime direncin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde modelin R-sq değerinin %0,3 düzeyinde olduğu ve analizin istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p>0,05$). Bu sonuçla örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10.74. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direncin Etkileri

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4169	0,1738	0,4000	41,7486	2	397	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	1,8218	0,2206	8,2586	0,00	1,3881	2,2554
ÖrAda	0,2902	0,0347	8,3628	0,00	0,2220	0,3584
DeğDir	0,1770	0,0554	3,1926	0,0015	0,680	0,2860
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,3821					
DeğDir	,1459					

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere örgütsel adalette örgütsel bağlılık ve değişime direncin etkisi bulunmaktadır ve bu etki örgütsel bağlılıkta %42 civarındadır ve değişime direncin etkisi 0,1770 düzeyindedir. Üst ve alt uyum düzeyleri incelendiğinde değişime direncin uyumunda sıfırdan (0) geçen bir eğri bulunmadığından H_{22} kabul edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı bir etkisinin varlığı ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında sınanan bir diğer hipotez olan “ H_{23} : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü vardır.” Hipotezinin testi için de aynı süreçler işletilmiştir.

Tablo 10.75. Örgütsel Adaletle İş Tatmininin Etkisi

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,2947	0,0869	0,4982	37,8656	1	398	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	3,2806	0,1679	19,5359	0,00	2,9504	3,6107
ÖrAda	0,2379	0,0387	6,1535	0,00	0,1619	0,3139
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,2947					

Aracı değişkenin etkilerinin analiz edilebilmesi için Process Macro SPSS'in sunduğu tablolar incelendiğinde örgütsel adalette iş tatmininin istatistiki olarak anlamlı ve %25 civarında bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu modelle ilgili R-sq değerini incelediğimizde verinin %9'unda bu bulgunun olduğu görülmektedir.

Tablo 10.76. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direncin Etkileri

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,4786	0,2291	0,3732	58,9833	2	397	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	1,4433	0,2034	7,0951	0,00	1,0434	1,8433
ÖrAda	0,2318	0,0350	6,6196	0,00	0,1630	0,3007
İşTat	0,2723	0,0434	6,2772	0,00	0,1870	0,3576
Standartlaştırılmış katsayılar						
Katsayı						
ÖrAda	,3053					
İşTat	,2895					

Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı etkisini inceleyen bu modelde R-sq değeri verinin %22'sinde bu modelin geçerli olduğunu göstermektedir ve bu sonuç istatistiki olarak anlamlıdır ($p < 0.01$). Ayrıca β katsayısına bakıldığında örgütsel bağlılığın örgütsel adaletten %24 civarında etkilendiği ve iş tatmininin de %26 civarında bir etkisinin olduğu görülmektedir. LLCI ve ULCI kabul edilebilir uyum düzeyleri incelendiğinde sıfırdan geçen bir eğri olmadığı için H_{23} kabul edilmiştir. Başka bir deyişle örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında iş tatmininin aracı etkisi olduğu bulunmuştur.

Analizin ilerleyen kısımlarında Process Macro SPSS'in sunduğu verilerle devam edilmiştir. Ancak örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin etkilerinin incelenmesi analiz süreçlerinin öncesinde de sunulmuş olduğu için burada tekrarlanmamıştır.

Tablo 10.77. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki İş Tatminine Bağlı Bağlı Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki

<i>Etki</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>c_cs</i>
0,2966	0,0350	8,4646	0,00	0,2277	0,3655	0,427
Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Doğrudan Etkisi						
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
0,2318	0,0350	6,6196	0,00	0,16630	0,3007	0,340
Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Dolaylı Etkisi						
İşTat	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Tamamen Standartlaştırılmış Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Dolaylı Etkisi	0,0648	0,0160	0,0361	0,0982		
İşTat	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
	0,0853	0,0214	0,0465	0,1298		

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin etkisinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak aracı değişkenlerle ilgili analizler tamamlanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında düzenleyici etkilerin incelenmesi sağlanacaktır. Yapılan aracı değişken analizlerinde değişime dirençle ilgili hipotez reddedilmiş ve iş tatmini ile mesleki tükenmişlikle ilgili hipotezler kabul edilmiştir.

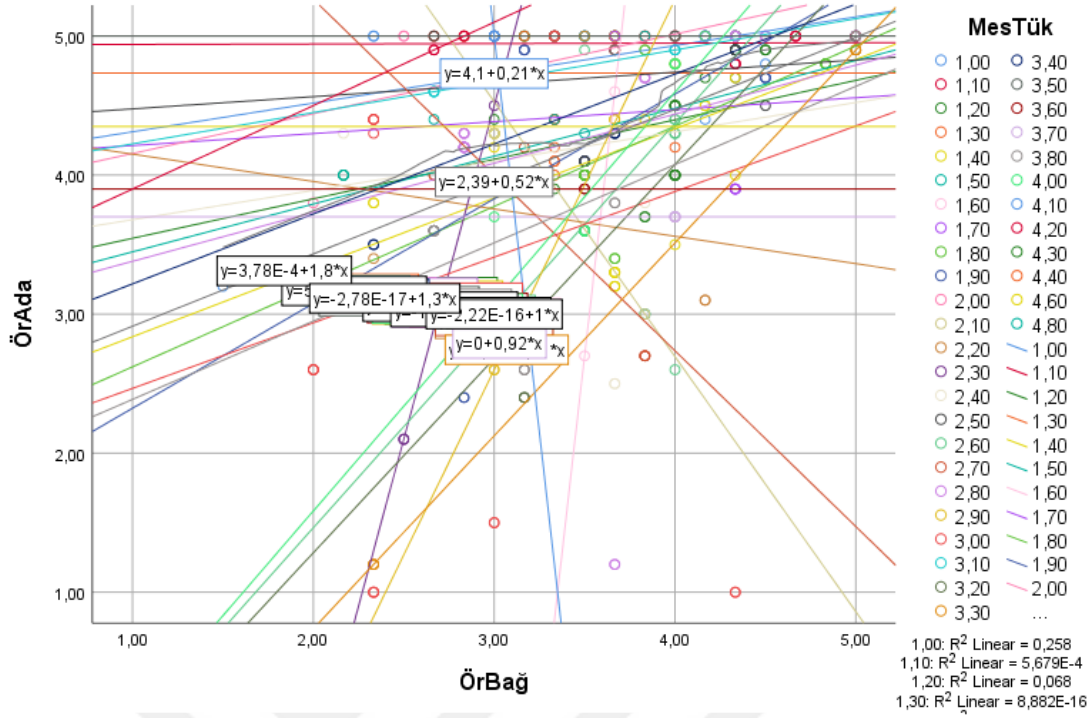
Çalışmada değişkenlerin aracı etkilerinin yanında düzenleyici etkileri de incelenmektedir. Bu kapsamda geliştirilmiş olan hipotezlerin testlerinde Process Macro SPSS uzantısı kullanılmıştır.

Düzenleyici etkinin sınandığı ilk hipotez olan “H₂₄: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezinin testi için Process Macro SPSS kullanılmıştır.

Tablo 10.78. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Mesleki tükenmişliğin Düzenleyici Etkisi

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
0,4190	0,1755	0,40021	28,1061	3	396	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	2,0852	0,5395	3,8648	0,001	1,0245	3,1459
ÖrAda	0,4028	0,1185	3,3979	0,0007	0,1697	0,6358
MesTük	0,1300	0,1951	0,6665	0,5055	-0,2536	0,5136
Int_1	-0,0535	0,0437	-1,2222	0,2223	-0,1395	0,0325

Tabloda gösterildiği üzere örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bu etki β katsayısına göre %41 civarındadır ve her ikisini de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca LLCI ve ULCI uyumu da sıfırdan geçen bir eğri olduğundan düzenleyici etki ret edilmektedir. Buna göre H₂₄ reddedilmiştir.



Şekil 10.3. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişliğin Düzenleyici Rolü Grafiği

Çalışma kapsamında sınanan diğer bir hipotez olan “H₂₅: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi için de aynı süreçler uygulanmıştır.

Tablo 10.79. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Değişime Direncin Düzenleyici Etkisi

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4226	0,1786	0,3987	28,6973	3	396	0
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	0,5495	0,8643	0,6358	0,5253	-1,1496	2,2496
ÖrAda	0,5871	0,1981	2,9641	0,0032	0,1977	0,9765
DeğDir	0,5993	0,2829	2,1186	0,0347	0,0432	1,1555
Int_1	-0,0983	0,0646	-1,5224	0,1287	-0,2253	0,0287

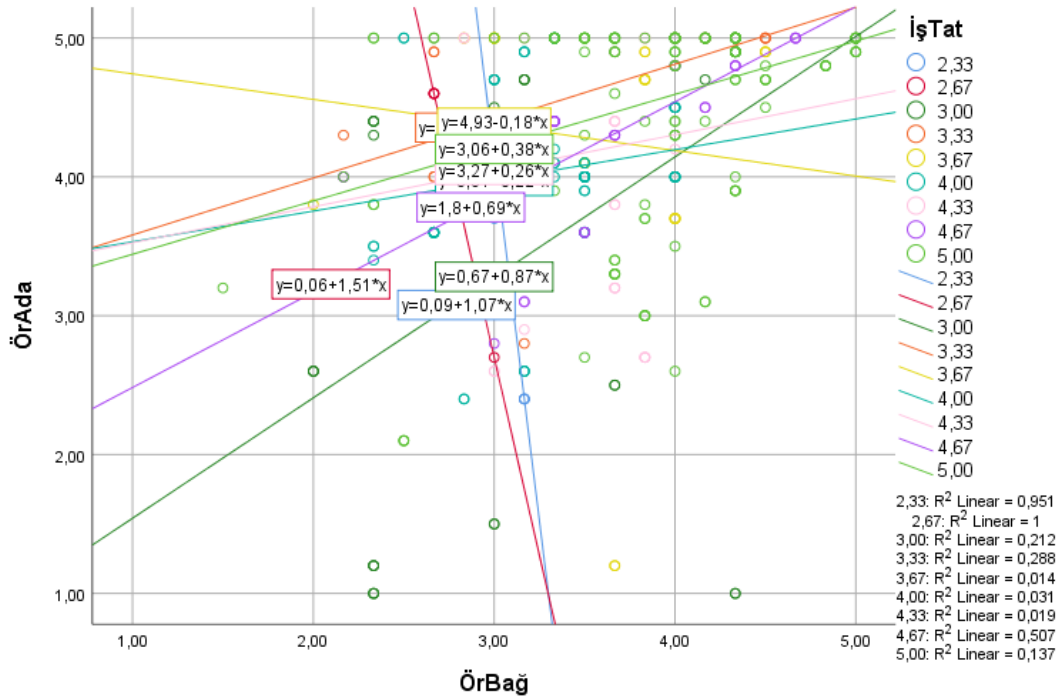
Örgütsel bağlılıkla örgütsel adalet arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici bir etkisi LLCI ve ULCI uyumu ile ilgili eğride sıfırdan geçen bir değer olduğu için bulunamamıştır. Böylece H₂₅ reddedilmiştir. Düzenleyici bir etki olmadığı için grafiği de sunulmamıştır.

Araştırma kapsamında sınanan bir diğer hipotez olan “H₂₆: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezinin sınanması için de Process Macro SPSS kullanılmıştır.

Tablo 10.80. Örgütsel adaletle Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İş tatmininin Düzenleyici Etkisi

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,4889	0,2390	0,3694	41,4542	3	396	0,00
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit değişken	2,9209	0,6812	4,2877	0,000	1,5816	4,2604
ÖrAda	-0,1241	0,1605	-0,7733	0,4398	-0,4397	0,1915
İşTat	-0,1101	0,1738	-0,6336	0,5267	-0,4518	0,2316
Int_1	0,0909	0,0400	2,2715	0,0237	0,0122	0,1697

İş tatmininin örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu ve bu modelin verinin %19'u için geçerli bulunduğu ve bununla birlikte sonucun istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Düzenleyici etkinin kuvveti incelendiğinde %48 civarında bir düzenleyiciliğin olduğu görülmektedir. Böylece H_{26} kabul edilmiştir.

**Şekil 10.4.** Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Düzenleyici Rolü Grafiği

Sonuç olarak iş tatmini yüksek olanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece düzenleyici etkilerin sınıandığı hipotezlerin testi de sonlandırılmıştır. Netice itibariyle değişime direnç haricinde iş tatmini ve mesleki tükenmişliğin aracı ve düzenleyici etkileri ile iş yerinde sosyal yaşamı etkiledikleri belirlenmiştir.

Çalışmada gerçekleştirilen anket çalışmasında kişisel bilgi formundaki demografik faktörlere göre istatistiki olarak anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesine yönelik hipotezler de bulunmaktadır. Aracı ve düzenleyici etkilerin analizinden sonra bu farkların incelenmesi için uygun analiz yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Veriler parametrik bir özellik taşıdığı için ANOVA ve T Testi testleri gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir.

İlk olarak yaş gruplarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik geliştirilen “H₃₁: Örneklemin yaş gruplarına göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezinin testi için ANOVA testi yapılmıştır.

Örneklemin yaş grupları verinin kolay yönetilebilmesi için eşite yakın şekilde kümülatif varyanslar üzerinden gruplandırılmıştır. Yukarıdaki tabloda gruplara göre değişkenlerin durumu gösterilmektedir.

Tablo 10.81. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
F	4,847	2,489	7,793	2,502	0,935
df	4	4	4	4	4
Sig.	,001	,043	,000	,042	,444

Yaş gruplarına göre gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçlarına göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve iş tatmini değişkenlerinde istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmektedir. Bu farklar incelendiğinde sıralara göre örgütsel adalet algısında yaşı 43 ve üzeri olanların ve yine yaşı 31 ila 34 arasında olanların en yüksek algıyı taşıdıkları görülmektedir. En düşük algı ise en genç gruptan gelmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili algılar incelendiğinde en yüksek düzeyin 35 ila 38 yaşları arasında olan kişilerden elde edilmiş olduğu görülürken en düşük algının 42 ve üzeri olan grupta olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile ilgili algılar incelendiğinde en yüksek tatmin düzeyinin 39 ila 42 yaş arasında olanlarda olduğu görülmektedir. Ancak en düşük algı da 31 ila 34 yaş arasında olanlardadır. Hipotezin testi için bu bulgu yeterli değildir. Nitekim ne tam olarak bütün değişkenler arasında fark bulunmuştur ne de tam olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu nedenle alt hipotezler geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Buna göre;

“H₃₁: Örneklemin yaş gruplarına göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir

Çalışmada kullanılan kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyetleri de sorulmuştur. Buna bağlı olarak geliştirilen “H₃₂: Örneklemin cinsiyetine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin sınanması için t-Testi yapılmıştır.

Tablo 10.82. Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
t	-3,321	-1,204	1,034	0,254	2,041
df	398	398	398	398	398
Sig.	0,01	,229	,302	,800	,042

Gerçekleştirilen t- Testine göre örgütsel adalet ve değişime direnç boyutlarında anlamlı bir farkın olduğu gözlenmektedir. Örgütsel adalet algısının erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Değişime direnç algısında ise kadınların erkeklere göre daha yüksek bir algısının olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular hipotezin kısmen kabul edilmesini sağlamıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formunda örneklemin medeni hali de sorulmuştur. Buna bağlı olarak geliştirilen “H₃₃: Örneklemin medeni haline göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin testi için iki hal alabildiğinden t- testi yapılmıştır.

Tablo 10.83. Medeni Hale Göre t- Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
t	-0,632	2,726	1,276	-2,560	-0,569
df	398	398	398	398	398
Sig.	0,528	0,007	0,203	0,011	0,570

Yapılan t- testi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve mesleki tükenmişlik algılarında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

Anket formunda öğretmenlerden mesleki kıdemlerinin bilgisi de sorulmuştur. Buna bağlı olarak geliştirilen “H₃₄: Örneklemin kıdemine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin testi için ANOVA testi yapılmıştır. Kıdem çok farklı değerler alabildiği için verinin kolay yönetilebilmesi için eşite yakın kümülatif yüzdelere üzerinden gruplandırılması sağlanmıştır.

Tablo 10.84. Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
f	5,354	0,877	5,542	2,324	1,503
df	4	4	4	4	4
Sig.	,000	,121	,000	,043	,200

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre örgütsel adalet, iş tatmini ve mesleki tükenmişlik değişkenlerine kıdeme göre istatistiki olarak anlamlı biçimde farklı cevapların verilmiş olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi en yüksek olan grubun en yüksek adalet algısına sahip olduğu, en düşük algının ise 7 ila 9 yıl arasında değişenlerde olduğu belirlenmiştir. İş tatminiyle ilgili grupların farkları incelendiğinde yine en

yüksek kıdeme sahip olanların en yüksek algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Yine 7 ila 9 yıl arasında kıdemi olanların en düşük iş tatmini algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Mesleki tükenmişlik algıları incelendiğinde en yüksek algının 7 ila 9 yıl kıdemi olanlarda olduğu görülmektedir. En düşük tükenmişliği ise kıdemi 18 yıl ve üzeri olan en kıdemli grup göstermektedir. Bu test sonucunda geliştirilen hipotez kısmen kabul edilebilmektedir.

Meslekteki kıdemlerinin yanında öğretmenlerden halihazırda çalıştıkları okuldaki kıdemleri de sorulmuştur. Buna bağlı olarak geliştirilen “H₃₅: Örneklemin okulda çalıştıkları sürelerle göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin testi için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 10.85. Okulda Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
F	4,478	0,182	1,689	0,091	3,927
df	2	2	2	2	2
Sig.	,012	,834	,186	,913	,020

Yapılan test sonucunda okuldaki kıdeme göre sadece değişime direnç değişkenin de istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç hipotezin kısmen kabul edilmesini sağlamıştır

Anket formundaki eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorudan hareketle geliştirilen “H₃₆: Örneklemin eğitim durumuna göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır” hipotezinin testi için ANOVA testi yapılmıştır. Bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 10.86. Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
F	5,239	3,669	3,601	1,972	1,762
df	3	3	3	3	3
Sig.	,001	,012	,014	,118	,154

Gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinde anlamlı olarak farklı cevaplar vermiş oldukları gözlenmektedir. Ancak mesleki tükenmişlik ve değişime direnç değişkenlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Buna göre hipotezin kısmen kabul edilmesine karar verilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket formunda demografik olarak son soru okulun resmi statüsüdür. Özel ya da kamu olarak değişebilen bu faktörden yola çıkılarak geliştirilen “H₃₇: Örneklemin çalıştıkları kurumun resmi statüsüne göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezinin testi için t testi yapılmıştır.

Tablo 10.87. Okulun Resmi Statüsüne Göre t Testi Sonuçları

	<i>ÖrAda</i>	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>
t	4,066	-1,098	-1,891	0,727	-0,141
df	398	398	398	398	398
Sig.	0,000	0,273	0,059	0,468	0,888

Gerçekleştirilen testte sadece örgütsel adalet algısında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin adalet algısının özel okullardakine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu hipotezin kısmen kabul edilmesini sağlamıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri yukarıdaki hipotez testleriyle ortaya konulmuştur. Ancak çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için de geliştirilmiş olan hipotezlerin testi gerekmektedir. Veriler parametrik özellikler taşıdığı için Pearson korelasyonu ile aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir (Sungur, 2014).

Tablo 10.88. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	<i>ÖrBağ</i>	<i>İşTat</i>	<i>MesTük</i>	<i>DeğDir</i>	<i>ÖrAda</i>
<i>ÖrBağ</i>	1				
<i>İşTat</i>	,379**	1			
<i>MesTük</i>	-,246**	-,466**	1		
<i>DeğDir</i>	,168**	,099*	,286**	1	
<i>ÖrAda</i>	,391**	,295**	-,285**	,058	1

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında $R=0,391$ kuvvetinde ve $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasında $R=-0,246$ kuvvetinde ve $p<0.01$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

11. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bilgi toplumunda eğitim kurumlarının her geçen gün önemi daha da artmaktadır. Buna bağlı olarak eğitim ve öğretim işleriyle uğraşan öğretmenlerin çalışma hayatına dair teneffüs ettikleri örgüt ikliminin her geçen gün iyi hale getirilmesi gerektiği görülmektedir. İdeal bir örgüt kültüründe çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet algılarının iş tatminleri ile birlikte olumlu düzeylerde olması beklenir. Ayrıca değişime karşı direnç ve mesleki tükenmişlik algılarının da düşük olması umulur.

Buradan hareketle bu çalışmada Osmaniye il merkezinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden rastsal örnekleme yöntemi kullanılarak bu çalışma betimsel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda belirtilen bağlamda konunun araştırıldığı ilk çalışma olarak özgün bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk olarak konunun tam olarak anlaşılabilmesi için yazındaki kaynaklardaki bilgilerden faydalanılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Devam eden bölümlerde ise gerçekleştirilen saha çalışmasıyla ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini, mesleki tükenmişlik ve değişime karşı direncin aracı ve düzenleyici etkilerini tespit etmektir. Ayrıca kullanılan anketteki demografik faktörlere göre algının istatistiki olarak anlamlı bir biçimde değişip değişmediğine dair hipotezler de geliştirilmiştir. Bunlara ek olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik hipotezler bu çalışma kapsamında sınanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu Taştan ve Yılmaz'ın (2008) kullanmış olduğu örgütsel adalet ölçeğini, Güçlü (2006) ve Baysal'ın (1998) örgütsel bağlılık ölçeğini, Karadut'un (2006) iş tatmini ölçeğini, Tümkiye vd. (2009) mesleki tükenmişlik ölçeğinin kısa versiyonunu ve Turan (2021) tarafından kullanılmış olan değişime direnç ölçeğini kapsamaktadır. Ölçeğin bilimsel bir araştırmada kullanılabilmesi için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'na başvuru yapılmış ve etik kurul izni alınmıştır. Bununla ilgili belgeler ekler kısmında sunulmaktadır. Ayrıca 400 öğretmenden Osmaniye Valiliği'nden izin alınarak veriler toplanmıştır. İzinle ilgili belgeler de ekler kısmında sunulmuştur.

Elde edilen veriler ilk olarak tanımlayıcı istatistikler bakımından incelenmiştir. Anket formlarında veri kaybının olmadığı gözlenmiştir. Demografik olarak elde edilen bulgular incelendiğinde erkek yoğun, eğitim düzeyi genelde lisans düzeyinde ve kamu okullarında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örneklemin genel anlamda evreni temsil edebilecek özelliklerde olduğu belirlenmiştir.

Ankete verilen cevaplar incelendiğinde ise örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgili önermelere daha çok katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinin işaretlenmiş olduğu tespit edilmiştir. Mesleki tükenmişlikle ilgili önermelerde ise genelde katılmadıkları ve tükenmişlik hissetmedikleri ortaya

konulmuştur. Değişime dirençle ilgili önermelerde ise genelde kararsızım seçeneğine yakın bir halin ortaya çıkmış olduğu belirlenmiştir.

Daha sonra verilerle ilgili güvenilirlik testleri yapılmış ve sosyal bilimler açısından kabul edilebilir düzeylerde güvenirliliğin sağlandığı görülmüştür (Karasar, 2005). Analizin bir sonraki aşamasında verilerin normallik testleri gerçekleştirilmiş ve parametrik özellikte oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Karagöz, 2019). Verilerle ilgili tanımlayıcı istatistiklerle birlikte incelendiğinde önermelere verilen cevapların standart sapmaları düşük düzeylerde seyretmektedir. Bu örneklemin birbirine benzer cevaplar verdiğini göstermektedir. Böylece verilerin normal dağılım göstermesini beklemek olağan bir durum olarak kabul edilmemektedir (Mertler ve Vannatta, 2002).

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin veriye yansıyor yansımadığını görmek için gerçekleştirilen faktör analizlerinde bir problem görünmemektedir. Önermelerin genelde ölçmeyi hedefledikleri boyutların altında sıralandıkları tespit edilmiştir. Birkaç önerme için başka faktörün altında sıralanma ve yüksek faktör yükü gösterememe gibi durumlar olduğu için DFA'larla modelin uyumu kontrol edilmiştir. Netice itibarıyla her bir değişken için aritmetik ortalamalar üzerinden değişkenler oluşturulmuş ve analizlere bu önermeler üzerinden devam edilmiştir.

Araştırma kapsamında pek çok hipotezin sınanması gerekmiştir. Bu hipotezlerin sınanmasında aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin belirlenmesi için Process Macro SPSS (Hayes, 2017) kullanılmıştır. Demografik faktörlere göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadıklarının tespiti için ANOVA ve t testleri kullanılmıştır. Son olarak da aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Buna göre hipotezlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir;

“H₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç ve iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını etkiler.” Hipotezinin tek bir hipotez olarak testi mümkün olmadığı için alt hipotezlerle test edilmesi sağlanmıştır. Buna göre;

“H₁₁: Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkiler” hipotezi reddedilmiştir.

“H₁₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₁₃: Öğretmenlerin değişime dirençleri örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₁₄: Öğretmenlerin iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂: Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarında örgütsel direnç, iş tatmini ve mesleki tükenmişliğin aracılık ve düzenleyicilik etkileri vardır.” Hipotezi de genel bir ifadeyi içerdiği için alt hipotezlerle testleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

“H₂₁: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracı rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂₂: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

“H₂₃: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H₂₄: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

“H₂₅: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

“H₂₆: Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici rolü vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“H₃: Öğretmenler demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç, iş tatmini algıları ve örgütsel bağlılık algıları farklılaşır.” Hipotezi de genel bir ifade olduğu için alt hipotezlerle test edilmiştir. Buna göre;

“H₃₁: Örneklemin yaş gruplarına göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarında anlamlı bir değişikliğin olduğu görülmektedir. Bu bulgular yazındaki bulgularla kıyaslandığında Ünlü vd.’nin (2015) çalışmasıyla benzerlik taşımaktadır. Benzer biçimde Duman’ın (2006) bulgularıyla da uyumaktadır. Karaca ve Balcı’nın (2011) çalışmasıyla da benzer bulguların elde edilmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca Evkaya (2019), Öztürk ve Aygün (2020), Yazıcıoğlu (2010) ve Otrar ve Öztürk (2013)’ün çalışmalarındaki bulgularla uyumaktadır. Sonuç olarak yaş gruplarının örgütsel davranışla ilgili değişkenlerde farklı algılara yol açabileceği görülmüştür.

“H₃₂: Örneklemin cinsiyetine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipotezinin testinde örgütsel adalet ve değişime karşı direnç değişkenlerinde istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu bulgular yazındaki bulgularla karşılaştırıldığında Korkut (2019), Duman (2006), Çermik (2001), Ordu (2016), Yılmaz (2017), Dağcı (2019 ve Çelik (2019)’in bulgularıyla uyumaktadır.

“H₃₃: Örneklemin medeni haline göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipotezin testi sonucunda örgütsel bağlılık ve mesleki tükenmişlik değişkenlerinde anlamlı farkların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular yazındaki bulgularla kıyaslandığında Evkaya (2019), Özaydın ve Özdemir (2014), Özcan (2008), Yılmaz (2017), Mete, Ünal, Akyüz ve Kılıç (2015) ve Kurşunoğlu vd. (2010)’in çalışmalarındaki bulgulara benzerlik taşımaktadır.

“H₃₄: Örneklemin kıdemine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipotezinin testi için yapılan analizde örgütsel adalet, iş tatmini ve mesleki

tükenmişlikle ilgili değişkenlerde istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu bulgular literatürdeki bulgularla kıyaslandığında Titrek (2009), Çermik (2001), Akman (2019), Özcan (2008) ve Yavaş (2012)'ın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

“H₃₅: Örneklemin okulda çalıştıkları sürelerle göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yazındaki bulgular incelendiğinde Polat ve Celep (2008)'in çalışmasında örgütsel adalet algısıyla ilgili bir sonuç paylaşılmıştır. Bu çalışmada bulunan sonuç ise örgütsel adaletin okulda çalışma yılına bakmaksızın değişiklik göstermediği şeklindedir. Bu nedenle yazındaki bulguların tartışılması açısından yine literatüre önemli bir katkı sağlanmıştır.

“H₃₆: Örneklemin eğitim durumuna göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipotezin testi için gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutlarında anlamlı farklar elde edilmiştir. Bu bulgular yazındaki çalışmalarla kıyaslandığında Duman (2006), Çermik (2001), Pınar, Kamaşak ve Bulutlar (2008), Özipek (2006) ve Çetinkaya (2017)'nin bulgularıyla uyumaktadır.

“H₃₇: Örneklemin çalıştıkları kurumun resmi statüsüne göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hipotezin testi için yapılan analizde sadece örgütsel adalet algısında anlamlı bir fark bulunmaktadır ve kamu okullarında çalışanlar özel okullardakilere göre daha yüksek bir algıya sahiptir. Bu bulgu yazındaki diğer çalışmaların bulgularıyla kıyaslanamamıştır. Nitekim buna benzer bir bulgu diğer çalışmalarda bulunmamaktadır. Buradan da yazındaki önemli bir boşluğun giderilmiş olduğu değerlendirilmektedir.

Değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna benzer bulgulara rastlanan yayınlar bulunmaktadır (Bal, 2014, Baş ve Şentürk, 2011, Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008, Demircan ve Yıldız, 2009, İçerli, 2010, İşcan ve Sayın, 2010, İyigün, 2012, Kılıçarslan, 2010, Korkut, 2019). Ayrıca örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yazında benzer bulgular paylaşan yayınlar bulunmaktadır (Akman, 2019; Akten, 2007; Bayramoğlu, 2008; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Çetinkaya, 2017). Bunlara ek olarak örgütsel adalet ile değişime direnç arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmadığı gözlenmiştir. Ancak yazında bunun aleyhine iddia eden çalışmalar bulunmaktadır (Meydan vd., 2011, Önder, 2017, Polat ve Celep, 2008, Selvitopu ve Şahin, 2013, Titrek, 2009, Irak, 2004, Ünlü vd., 2015, Yelboğa, 2012, Akgündüz ve Tüzel, 2014, Atalay, 2005).

Ayrıca örgütsel adalet ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunu destekleyen yayınlar bulunmaktadır (İşcan ve

Timuroğlu, 2007; Karaca ve Balcı, 2011; Ordu, 2016; Otrar ve Öztürk, 2013; Özaydın ve Özdemir, 2014; Öztürk ve Aygün, 2020; Pınar vd., 2008; Tunacan ve Çetin, 2009; Uslu ve Duysak, 2018; Yazıcıoğlu, 2010). Benzer biçimde örgütsel bağlılık ile mesleki tükenmişlik arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna benzer bulgular paylaşılan yayınlar bulunmaktadır (Dağcı, 2019; Deryakulu, 2005; Korkmaz, 2004; Mete vd., 2015; Özcan, 2008; Özipek, 2006; Teltik, 2009; Yavaş, 2012; Yılmaz, 2009; Yılmaz, 2017).

Benzer biçimde örgütsel bağlılık ile değişime direnç arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Buna benzer bilgiler yazında sıkça farklı kaynaklarda bulunmaktadır (Akman, 2017; Ateş, 2017; Balaman ve Baş, 2021; Çako, 2012; Çelik, 2019; Göksoy, 2010; İnandı vd., 2015; Kulu ve Köklü, 2011; Kulu, 2007; Levent, 2016). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekleyen bilgiler içeren yayınlara rastlamak mümkündür (Çermik, 2001; Duman, 2006; Evkaya, 2019; Gökalp vd., 2015; İşcan ve Sayın, 2010).

Bunlara ek olarak iş tatmini ile mesleki tükenmişlik arasında negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu bulguyu destekleyen bilgiler bulunan yayınlar bulunmaktadır (Teltik, 2009; Yavaş, 2012; Yılmaz, 2009; Yılmaz, 2017). İş tatmini ile değişime direnç arasında negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ancak bu konuya dair bilgiler olan pek çok kaynak bulunmaktadır (Öztürk ve Aygün, 2020; Pınar vd., 2008; Tunacan ve Çetin, 2009; Uslu ve Duysak, 2018; Yazıcıoğlu, 2010; Gökalp vd., 2015; İşcan ve Sayın, 2010; Çako, 2012; Çelik, 2019; Göksoy, 2010; İnandı vd., 2015). Son olarak değişime direnç ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ve bu konuya dair bilgi ve bulgu paylaşılan pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir (Çako, 2012; Çelik, 2019; Göksoy, 2010; İnandı vd., 2015; Dağcı, 2019; Deryakulu, 2005; Korkmaz, 2004; Mete vd., 2015; Özcan, 2008).

Tablo 11.1. Hipotez Testi Sonuçları

H ₁ : Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç ve iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını etkiler.	
H ₁₁ : Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkiler	Reddedilmiştir
H ₁₂ : Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler	Kabul edilmiştir
H ₁₃ : Öğretmenlerin değişime dirençleri örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler	Kabul edilmiştir
H ₁₄ : Öğretmenlerin iş tatmini algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif etkiler	Kabul edilmiştir
H ₂ : Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarında örgütsel direnç, iş tatmini ve mesleki tükenmişliğin aracılık ve düzenleyicilik etkileri vardır.	
H ₂₁ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin aracı rolü vardır.	Kabul edilmiştir

H ₂₂ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin aracı rolü vardır.	Reddedilmiştir
H ₂₃ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H ₂₄ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H ₂₅ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H ₂₆ : Örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H ₃ : Öğretmenler demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik, örgütsel adalet, değişime direnç, iş tatmini algıları ve örgütsel bağlılık algıları farklılaşır.	
H ₃₁ : Örneklemin yaş gruplarına göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul edilmiştir
H ₃₂ : Örneklemin cinsiyetine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul
H ₃₃ : Örneklemin medeni haline göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul
H ₃₄ : Örneklemin kıdemine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul
H ₃₅ : Örneklemin okulda çalıştıkları sürelerine göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul
H ₃₆ : Örneklemin eğitim durumuna göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul
H ₃₇ : Örneklemin çalıştıkları kurumun resmi statüsüne göre ankette bulunan önermelerin oluşturduğu boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.	Kısmen kabul

Sonuç olarak araştırma kapsamında geliştirilmiş olan pek çok hipotez kabul edilmiştir. Kabul edilmeyenlerle ilgili olarak da araştırmacılara birtakım tavsiyelerde bulunulacaktır. Böylece araştırmadan elde edilen bulguların yazınla birlikte tartışılması sağlanmıştır. Bundan sonraki kısımlarda araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere yönelik öneriler sunulacaktır.

Araştırmacılar için;

- Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği bir defa da bu araştırma kapsamında test edilmiş ve onaylanmıştır. Bu ölçeklerin başka çalışmalarda kullanılması araştırmacıların faydasına olabilir.
- Araştırmadan elde edilen bulgular sadece bu araştırmanın kapsamı ile sınırlıdır. Bu yüzden genellenebilmesi için daha fazla bu alanda çalışma gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Çalışmadan elde edilen aracı ve düzenleyici etkiler örgütsel davranışla ilgili diğer konuların da örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin daha iyi betimlenmesi için faydalı sonuçlar doğuracaktır.
- Araştırma modelinin başka çalışmalarda kullanılması yazındaki bu alanla ilgili boşluğun doldurulması açısından fayda sağlayacağı gibi yeni araştırmacıların yetişmesinde kullanılabilecek know-how zenginliğini artıracaktır.

Uygulayıcılar için;

- Çalışmada elde edilen örneklem örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini bakımından yüksek bir algıya sahiptir ve en yüksek ilişkiler ve etki bu değişkenler arasında tespit edilmiştir. Bu yüzden okul yöneticilerinin öğretmenlere adil bir şekilde davranarak onların örgütsel bağlılıklarını yükseltmeleri ve buna bağlı olarak da iş tatmininin dolaylı ve doğrudan performansa etkilerini kurumların faydasına çevirebileceği düşünülmektedir.
- Yine çalışmada elde edilen örneklemin mesleki tükenmişlik algıları düşük düzeydedir. Bu kapsamda yapılan aracılık ve düzenleyicilikle ilgili testler örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet yükseldikçe mesleki tükenmişliğin azaldığına işaret etmektedir. Bu nedenle okullardaki yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve adalet algılarını yüksek tutmaya özen göstermeleri gerekmektedir.
- Değişime dirençle ilgili algı kararsız olduklarını gösterse de bu değişkenin alt boyutlarına inildiğinde farklı durumların gerçekleşebileceği görülmektedir. Bu yüzden değişime direncin kırılmasına yönelik olarak okulların öğrenen örgütler modeline göre yönetilmesi ve değişimin temel örgütsel ihtiyaçlardan birisi olduğu yönünde öğretmenlerin ikna edilmesi gerekmektedir.

Politika geliştirenler için;

- Ülkelerin gelişmişlik ölçütleri arasında eğitim düzeyleri de önemli bir fark oluşturmaktadır. Bu nedenle okullarda işin gereğini yerine getiren öğretmenlerin performansa dayalı olarak daha yüksek ücretler gibi olanaklara kavuşturulmasının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına etki edebileceği düşünülmektedir.
- Öğretmenlerin bağlılıkları ve adalet algıları bu çalışmada yüksek düzeydedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde en fazla duygusal bağlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Böylece öğretmenlerin bu işi bir gönül mesleği olarak kabul ettikleri görülmektedir. Politika geliştirenlerin de ücretler ve sosyal olanaklar söz konusu olduğunda öğretmenleri nicel olarak değil nitel biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir.
- İş tatmini algısı bu çalışmada yüksek düzeydedir. Örgütsel bağlılık ve adalet konularında da yüksek bir algı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarının bu şekilde olmasında okul ve milli eğitim müdürlüğünün yaptığı farklı uygulamaların diğer illere de yansımaları için daha derinlemesine bu durumun incelenmesinin faydalı sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.
- Son olarak maarif meselesi memleket meselesidir ve kurumlarla işletmelerin küresel çapta rekabetçi olabilmeleri için nitelikli insan kaynağını ellerinde bulundurmaları ve yeni yetişenlerin de daha rekabetçi bir şekilde iş gücü

piyasına girmeleri veya girişimciliğe özendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda kamunun pek çok çabası bulunmakla birlikte ortaya çıkan sonuçlar bakımından performansın geliştirilmesi gereken pek çok nokta olduğu görülmektedir. Bu nedenle okullardaki eğitimin niteliğinin artırılmasına yönelik olarak daha fazla çaba gösterilmesi gerektiği görülmektedir.

Netice itibarıyla yazındaki pek çok çalışmanın yanında bu çalışmanın da konu ile ilgili pek çok çalışmaya katkı sağlaması ümit edilmektedir.



KAYNAKLAR

- Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Akman, A. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Akman, T. (2019). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve mesleki doyumlarının incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akten, S. (2007). *Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Akyol, P., Atan, T. & Gökmen, B. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 38-45.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ateş, Y. (2017). *Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ortaokullarda bir tarama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Atık, S. (2012). *İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Aytaç, T. (1999). Okul merkezli yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23(111), 69-75.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F., & Bulunmaz, G. (2011) Banka çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma tür ve stratejilerine bakış açıları arasındaki ilişkilere yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 23-27.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balaman, F., & Baş, M. (2021). Örgütsel değişime direnç ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik-güvenirlik çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(2), 676-697.

- Baş, G. & Şentürk, C., (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Bayramoğlu, F. B. (2008). *Genel lise, anadolu lisesi, özel liselerde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin uygulama (İstanbul İli Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Çako, G. (2012). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Çelik, S. N. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim Ve Bilim*, 18(93), 28-34.
- Çermik, E. (2001). *Ortaöğretim Fizik öğretmenlerinin profili, iş tatmini ve motivasyonu*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(25), 61-70.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Çoban, D., & Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 317-348.
- Dağcı, A. (2019). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ve tükenmişliğin okul yönetimiyle ilgili boyutlarına ilişkin karma bir araştırma*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Demircan Çakar, N. & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Deryakulu, D. (2005). Bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Eurasian Journal Of Educational Research (EJER)*, 3(19), 35-53.

- Duman, C. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan coğrafya öğretmenlerinin iş tatmini*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Evkaya, C. (2019). *Lise öğretmenlerinde iş etiği ve iş tatmini algısının karşılaştırmalı analizi: istanbul ili pendik ilçesi örneği*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A., & Akgün, F. (2015). Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı Rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 45-70.
- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnandı, Y., Yeşil, H., Karatepe, R., & Uzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin özyeterlikleri ile değişime gösterdikleri direnç arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 563-581.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Karaca, B., & Balcı, V. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine ampirik bir çalışma: ankara'daki devlet okulları ile özel okullar karşılaştırması. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-40.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi (Kavramlar-İkeler-Teknikler)*, Ondördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Korkmaz, Ö. (2004). Müzik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(20), 125-148.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurşunoğlu, A., & Tanrıöğen, E. B. A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43(43), 117-134.
- Mertler, C.A. & R.A.Vannatta, (2002). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation*, Pyrczak Publishing.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., Akyüz, B., & Kılıç, R. (2015). Psikolojik şiddetin işe bağlı tükenmişliğe etkisi: batman ilinde öğretmenler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(12). 37-61.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57(1). 175-200.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Otrar, M., & Öztürk, A. Y. (2013). Ortaöğretim kimya öğretmenlerinin iş tatmini. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27(27), 145-162.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. T. C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, T. (2008). *Pendik bölgesinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

- Özipek Karabıyık, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeyi ve nedenleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Öztürk, A. T., & Aygün, İ. K. (2020). İş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişki üzerinde iş stresinin aracılık rolünün belirlenmesi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 6(3), 210-234.
- Pınar, İ., Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2008). İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 151-166.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim nedir?* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi,
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3). 435-459.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sungur, O. (2014). *Korelasyon Analizi, Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Seçkin Yayınevi..*
- Şentürk Kulu, S. & Köklü, M. (2011). İstanbul ili, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 294-303.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2003). *Preparatory data analyses*. Paper presented at the annual meeting of the Western Psychological Association, Vancouver, BC, Canada.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Teltik, H. (2009). *Okul Öncesi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik algılarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.

- Tunacan, S., & Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(29), 155-172.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 438-448.
- Uslu, T., & Duysak, S. (2019). Ortaöğretimde öğretmenlerin desteklenmesinin özerklikleri aracılığıyla iş tatminine etkisi: Pendik ilçesi kamu ve özel eğitim kurumu kıyaslaması. *International Journal Of Economics Administrative And Social Sciences*, 1(1), 101-135.
- Uysak Irak, D. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal Of Education*, 5(2), 140-157.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Yavaş, T. (2012). Ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve öz-yeterlik algılarının örgütsel öğrenme düzeylerine etkileri, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, E. (2017). *Lise Öğretmenlerinde tükenmişlik, iş doyum ve algılanan sosyal destek: Bursa ili örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Yılmaz, M. (2009). *Yatılı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin iş tatmin düzeyleri ile tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması (İnebolu İlçesi Örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Yılmaz, M. K. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yakın Doğu Üniversitesi.

EKLER

Ek-1. Tanımsal İstatistikler

		İstatistik	Std. Hata
ÖAÖ1	Ortalama	4,1775	,05348
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,0724
		Üst Sınır	4,2826
	%5 kesilmiş Ortalama	4,2917	
	Medyan	5,0000	
	Varyans	1,144	
	Standart Sapma	1,06951	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Aralık	4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık	1,00	
	Çarpıklık	-1,285	,122
	Basıklık	,986	,243
ÖAÖ2	Ortalama	4,4225	,05004
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,3241
		Üst Sınır	4,5209
	%5 kesilmiş Ortalama	4,5611	
	Medyan	5,0000	
	Varyans	1,001	
	Standart Sapma	1,00075	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Aralık	4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık	1,00	
	Çarpıklık	-1,904	,122
	Basıklık	3,072	,243
ÖAÖ3	Ortalama	4,1425	,05960
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,0253
		Üst Sınır	4,2597
	%5 kesilmiş Ortalama	4,2694	
	Medyan	5,0000	
	Varyans	1,421	
	Standart Sapma	1,19195	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	

	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,482	,122
	Basıklık		1,310	,243
ÖAÖ4	Ortalama		4,3150	,05710
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,2028	
		Üst Sınır	4,4272	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,4611	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,304	
	Standart Sapma		1,14194	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,827	,122
	Basıklık		2,452	,243
ÖAÖ5	Ortalama		4,2550	,05675
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,1434	
		Üst Sınır	4,3666	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,3944	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,288	
	Standart Sapma		1,13499	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,619	,122
	Basıklık		1,817	,243
ÖAÖ6	Ortalama		4,2025	,05522
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,0939	
		Üst Sınır	4,3111	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,3361	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,220	
	Standart Sapma		1,10433	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	

	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,474	,122
	Basıklık		1,495	,243
ÖAÖ7	Ortalama		4,0550	,05906
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,9389	
		Üst Sınır	4,1711	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,1722	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,395	
	Standart Sapma		1,18130	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-1,115	,122
	Basıklık		,317	,243
ÖAÖ8	Ortalama		4,2625	,05211
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,1600	
		Üst Sınır	4,3650	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,4028	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,086	
	Standart Sapma		1,04226	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,690	,122
	Basıklık		2,612	,243
ÖAÖ9	Ortalama		4,3825	,05034
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,2835	
		Üst Sınır	4,4815	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,5250	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,014	
	Standart Sapma		1,00684	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	

ÖAÖ10	Çarpıklık		-1,904	,122
	Basıklık		3,265	,243
	Ortalama		4,4075	,05230
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,3047	
		Üst Sınır	4,5103	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,5611	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,094	
	Standart Sapma		1,04603	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-2,051	,122
	Basıklık		3,565	,243
ÖBÖ1	Ortalama		4,0725	,05735
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,9598	
		Üst Sınır	4,1852	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,1917	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,316	
	Standart Sapma		1,14697	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-1,174	,122
	Basıklık		,586	,243
ÖBÖ2	Ortalama		4,1350	,05646
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,0240	
		Üst Sınır	4,2460	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,2583	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		1,275	
	Standart Sapma		1,12914	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,328	,122

	Basıklık		,950	,243
ÖBÖ3	Ortalama		3,0700	,07675
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,9191	
		Üst Sınır	3,2209	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,0778	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		2,356	
	Standart Sapma		1,53492	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		4,00	
	Çarpıklık		-,097	,122
	Basıklık		-1,447	,243
ÖBÖ4	Ortalama		3,6050	,06399
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,4792	
		Üst Sınır	3,7308	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,6722	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,638	
	Standart Sapma		1,27987	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,585	,122
	Basıklık		-,750	,243
ÖBÖ5	Ortalama		3,3675	,07111
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,2277	
		Üst Sınır	3,5073	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,4083	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		2,023	
	Standart Sapma		1,42215	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		3,00	
	Çarpıklık		-,316	,122
	Basıklık		-1,218	,243

ÖBÖ6	Ortalama		3,3275	,06946
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,1909	
		Üst Sınır	3,4641	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,3639	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,930	
	Standart Sapma		1,38927	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		3,00	
	Çarpıklık		-,308	,122
	Basıklık		-1,188	,243
İTÖ1	Ortalama		4,3000	,04602
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,2095	
		Üst Sınır	4,3905	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,3972	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		,847	
	Standart Sapma		,92039	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,270	,122
	Basıklık		1,146	,243
İTÖ2	Ortalama		4,2150	,04460
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,1273	
		Üst Sınır	4,3027	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,2889	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		,796	
	Standart Sapma		,89206	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,904	,122
	Basıklık		,104	,243
İTÖ3	Ortalama		4,3425	,04098

	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4,2619	
		Üst Sınır	4,4231	
	%5 kesilmiş Ortalama		4,4250	
	Medyan		5,0000	
	Varyans		,672	
	Standart Sapma		,81968	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-1,585	,122
	Basıklık		3,580	,243
TÖ1	Ortalama		3,0275	,06473
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,9002	
		Üst Sınır	3,1548	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,0306	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,676	
	Standart Sapma		1,29458	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,072	,122
	Basıklık		-,989	,243
TÖ2	Ortalama		2,4075	,06021
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,2891	
		Üst Sınır	2,5259	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,3583	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,450	
	Standart Sapma		1,20419	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,214	,122
	Basıklık		-1,097	,243
TÖ3	Ortalama		2,2975	,06487
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,1700	

	Üst Sınır		2,4250	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,2194	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,683	
	Standart Sapma		1,29738	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,465	,122
	Basıklık		-1,083	,243
TÖ4	Ortalama		2,0025	,06147
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	1,8817	
		Üst Sınır	2,1233	
	%5 kesilmiş Ortalama		1,9250	
	Medyan		1,0000	
	Varyans		1,511	
	Standart Sapma		1,22934	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,735	,122
TÖ5	Ortalama		1,9325	,06148
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	1,8116	
		Üst Sınır	2,0534	
	%5 kesilmiş Ortalama		1,8278	
	Medyan		1,0000	
	Varyans		1,512	
	Standart Sapma		1,22952	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,983	,122
TÖ6	Ortalama		1,9900	,05965
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	1,8727	
		Üst Sınır	2,1073	

	%5 kesilmiş Ortalama		1,8944	
	Medyan		1,0000	
	Varyans		1,423	
	Standart Sapma		1,19309	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,891	,122
	Basıklık		-,381	,243
TÖ7	Ortalama		2,0725	,06307
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	1,9485	
		Üst Sınır	2,1965	
	%5 kesilmiş Ortalama		1,9778	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,591	
	Standart Sapma		1,26144	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,804	,122
	Basıklık		-,672	,243
TÖ8	Ortalama		1,8575	,05568
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	1,7480	
		Üst Sınır	1,9670	
	%5 kesilmiş Ortalama		1,7611	
	Medyan		1,0000	
	Varyans		1,240	
	Standart Sapma		1,11369	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		1,017	,122
	Basıklık		-,078	,243
TÖ9	Ortalama		2,1575	,06338
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,0329	
		Üst Sınır	2,2821	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,0639	

	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,607	
	Standart Sapma		1,26756	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,659	,122
	Basıklık		-,807	,243
TÖ10	Ortalama		2,1925	,06203
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,0705	
		Üst Sınır	2,3145	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,1028	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,539	
	Standart Sapma		1,24068	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,651	,122
	Basıklık		-,699	,243
DDÖ1	Ortalama		2,3325	,05613
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,2222	
		Üst Sınır	2,4428	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,2639	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,260	
	Standart Sapma		1,12254	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,589	,122
	Basıklık		-,413	,243
DDÖ2	Ortalama		3,0000	,06440
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,8734	
		Üst Sınır	3,1266	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,0000	
	Medyan		3,0000	

	Varyans		1,659	
	Standart Sapma		1,28808	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,085	,122
	Basıklık		-,991	,243
DDÖ3	Ortalama		2,4175	,06289
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,2939	
		Üst Sınır	2,5411	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,3528	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,582	
	Standart Sapma		1,25784	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,579	,122
	Basıklık		-,757	,243
DDÖ4	Ortalama		3,6100	,05352
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,5048	
		Üst Sınır	3,7152	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,6639	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,146	
	Standart Sapma		1,07040	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,442	,122
	Basıklık		-,403	,243
DDÖ5	Ortalama		2,1275	,05947
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,0106	
		Üst Sınır	2,2444	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,0306	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,415	

	Standart Sapma		1,18945	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,937	,122
	Basıklık		,034	,243
DDÖ6	Ortalama		2,6850	,06082
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,5654	
		Üst Sınır	2,8046	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,6500	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,479	
	Standart Sapma		1,21634	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,084	,122
	Basıklık		-,941	,243
DDÖ7	Ortalama		3,0100	,05773
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,8965	
		Üst Sınır	3,1235	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,0111	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,333	
	Standart Sapma		1,15466	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,186	,122
	Basıklık		-,830	,243
DDÖ8	Ortalama		3,2475	,06404
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,1216	
		Üst Sınır	3,3734	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,2750	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,640	
	Standart Sapma		1,28076	

	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,299	,122
	Basıklık		-1,015	,243
DDÖ9	Ortalama		3,4825	,05859
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,3673	
		Üst Sınır	3,5977	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,5361	
	Medyan		3,5000	
	Varyans		1,373	
	Standart Sapma		1,17180	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,315	,122
	Basıklık		-,753	,243
DDÖ10	Ortalama		3,4225	,05572
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,3129	
		Üst Sınır	3,5321	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,4694	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,242	
	Standart Sapma		1,11449	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,410	,122
	Basıklık		-,417	,243
DDÖ11	Ortalama		3,3975	,05783
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,2838	
		Üst Sınır	3,5112	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,4417	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,338	
	Standart Sapma		1,15665	
	Minimum		1,00	

	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,428	,122
	Basıklık		-,506	,243
DDÖ12	Ortalama		3,4675	,05717
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,3551	
		Üst Sınır	3,5799	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,5194	
	Medyan		3,5000	
	Varyans		1,307	
	Standart Sapma		1,14333	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,380	,122
	Basıklık		-,534	,243
DDÖ13	Ortalama		2,4075	,05744
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,2946	
		Üst Sınır	2,5204	
	%5 kesilmiş Ortalama		2,3417	
	Medyan		2,0000	
	Varyans		1,320	
	Standart Sapma		1,14880	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		,502	,122
	Basıklık		-,556	,243
DDÖ14	Ortalama		3,1200	,06274
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2,9967	
		Üst Sınır	3,2433	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,1333	
	Medyan		3,0000	
	Varyans		1,575	
	Standart Sapma		1,25481	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	

	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,060	,122
	Basıklık		-1,075	,243
DDÖ15	Ortalama		3,3925	,05549
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,2834	
		Üst Sınır	3,5016	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,4361	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,232	
	Standart Sapma		1,10974	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		1,00	
	Çarpıklık		-,457	,122
	Basıklık		-,509	,243
DDÖ16	Ortalama		3,8925	,05169
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,7909	
		Üst Sınır	3,9941	
	%5 kesilmiş Ortalama		3,9778	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		1,069	
	Standart Sapma		1,03374	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Aralık		4,00	
	Çeyrekler Arası Aralık		2,00	
	Çarpıklık		-,892	,122
	Basıklık		,465	,243

Ek-2. Anket

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Yüksek Lisans Tez Çalışması Anketi

Sayın Meslektaşım,

Aşağıda yer verilen anket formu yüksek lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmanın sonunda elde edilecek bilgiler bilimsel yayınların hazırlanmasında kullanılacak ve kişisel veya kurumsal bilgiler içermeyecektir. Bu nedenle sizi veya çalıştığınız kurumu belirlemeye yönelik herhangi bir bilgiye gereksinim duymamaktayız. Sorulara gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Görüşünüze en uygun katılım düzeyini işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımızla.

Ahmet Melih EYİTMİŞ

5055502219 a_melih@hotmail.com

Hüseyin KISACIKOĞLU

05423176747

BÖLÜM I :KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneği (x) şeklinde işaretleyiniz ve yazınız.

Yaşınız

.....

Cinsiyetiniz

:() Kadın

() Erkek

Medeni Durumunuz

:() Bekâr

() Evli

Meslekte toplam hizmet süreniz (Mesleki Kıdeminiz)? : yıl

Bu okulda çalışma süreniz ? :yıl

En son mezun olduğunuz okul düzeyi?

() Ön lisans Programı

() Fakülte-Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

Çalıştığınız Kurumun Türü : () Kamu

() Özel

BÖLÜM II :ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ:

Lütfen Aşağıdaki önermeleri 1’den 5’e kadar değerlendiriniz (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.)		1	2	3	4	5
1	Müdürün davranışları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
2	Bu okulda çalışanlara adil davranılır.	1	2	3	4	5
3	Müdür popüler olmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
4	Müdür herkese onurlu davranır ve saygı duyar.	1	2	3	4	5
5	Bu okulda kimseye ayrıcalıklı muamelesi yapılmaz.	1	2	3	4	5
6	Müdür bu okuldaki herkese adil davranıyor.	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki öğretmenler işlerinde kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurmazlar/dikkate almazlar.	1	2	3	4	5
8	Müdür etik standartlara sadıktır.	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki öğretmenler kendileri hakkında kararlarda yer almaktadır.	1	2	3	4	5
10	Bu okulda öğretmenlere adil davranılır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen Aşağıdaki önermeleri 1’den 5’e kadar değerlendiriniz (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.)		1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

1	Çalışma yaşamımın geri kalanını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu okulun bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Şu anda okuldan ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	1	2	3	4	5
4	Şu anda bu okulda çalışmaya ihtiyacım var.	1	2	3	4	5
5	Şimdi ayrılırsam okulu zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	1	2	3	4	5
6	Okulda çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen Aşağıdaki önermeleri 1'den 5'e kadar değerlendiriniz (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.)		1	2	3	4	5
1	İşim bana başarıma duygusu veriyor.	1	2	3	4	5
2	İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
3	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum	1	2	3	4	5

BÖLÜM V: TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen Aşağıdaki önermeleri 1'den 5'e kadar değerlendiriniz (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıklıkla, (5) Her zaman.)		1	2	3	4	5
1	Yorgunluk hissediyorum	1	2	3	4	5
2	İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Umutsuzluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
4	Kapana kısılmış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Uyumada zorluk çekiyorum.	1	2	3	4	5
10	Bıkkınlık hissediyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM VI: DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ

Lütfen Aşağıdaki önermeleri 1'den 5'e kadar değerlendiriniz (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.)		1	2	3	4	5
1	Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
4	Hayatım ne zaman rutin bir hal alsın, onu değiştirecek yollar ararım.	1	2	3	4	5
5	Sürprizlerle karşılaşmaktansa, sıkılmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6	İşlerin işleyişi ile ilgili önemli bir değişiklik yapılacağı söylenseydi, büyük ihtimalle stres olurdum.	1	2	3	4	5
7	Yapılan planların değişikliği söylendiğinde biraz gerginlik hissedirim.	1	2	3	4	5

8	İşleri planlandığı gibi gitmese, bu beni strese sokar.	1	2	3	4	5
9	Fikir değiştirmek bana çok zor gelir.	1	2	3	4	5
10	Hayatımı iyileştirebilecek değişiklikler de bile, çoğu zaman azda olsa rahatsızlık hissedirim.	1	2	3	4	5
11	Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararlı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.	1	2	3	4	5
12	Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.	1	2	3	4	5
13	Sık sık fikir değiştiririm.	1	2	3	4	5
14	Fikrimi kolay kolay değiştirmem.	1	2	3	4	5
15	Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.	1	2	3	4	5
16	Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.	1	2	3	4	5



Ek-3. Etik Kurul Üst Yazı

~ ~ ~



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-72321963-100-133830
Konu : Eğitim - Öğretim İşleri (Genel)

21.06.2022

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTİMİŞ

İlgi : 19.05.2022 tarihli ve 16584 sayılı yazı,

14.06.2022-1167 E Sayılı 2022/24 ve 16.06.2022-1175 E Sayılı 2022/25 numaralı kararlarda sehven uygulama kuramları farklı yazılmıştır bu sebeple 2022/24 ve 2022/25 nolu kararlar iptal edilerek ilk 8 karar, Düzeltiilerek yeniden karar alınmıştır.

Kurulumuzdan istemiş olduğunuz etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof. Dr. Nusret GÖKSU
Kurul Başkanı

Ek: 17.06.2022 Tarih ve 2022-26 Sayılı Kararı. (6 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Başlatılma Tarihi: 18.06.2022 11:17 Pz Kodu: 31262

Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/konu-islam-uni-versitesi-etik-kurulu>

Adres: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Asker Kampüsü, 46100 -

Osmaniye/Kahramanmaraş

Tel: 0344 300 27 01 Faks: 0344 300 27 02

e-Posta: genelkurultur@ksu.edu.tr Elektronik Ağ: www.ksu.edu.tr

Kep Adresi: ksu.kahramanmaraş@trb01.kep.tr

Belge İmza: Mehmet TAYALAK

Ünvanı: Sekreter



Tel No: 0344 300 1076

Ek-4. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-1199

T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi :17.06.2022 Toplantı Sayısı :26
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 17.06.2022 tarihinde saat 11:00'de Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kurul Başkanı Prof. Dr. Nuzret GÖKSU başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararlar alınmıştır.
14.06.2022-1167 E Sayılı 2022/24 ve 16.06.2022-1175 E Sayılı 2022/25 numaralı kararlarda sehven uygulama kurumları farklı yazılmıştır bu sebeple 2022/24 ve 2022/25 nolu kararlar iptal edilerek ilk 8 karar, Düzeltilerek yeniden karar alınmıştır.
KARAR 1 :
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTİMİŞ'in 19.05.2022 Tarihli dilekçesi ve ekleri Prof. Dr. Salih YEŞİL (raportör) 01.06.2022 tarih ve E. 128429 sayılı raporu görüşüldü.
Üniversitemiz Öğretim Üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTİMİŞ'in öğrencilerinden Hüseyin KISACIKOĞLU'nun " Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişlik, Değişime Direnç ve İş Tatmininin Aracılık ve Düzenleyicilik Etkisi" isimli tez çalışması kapsamında kullanmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alıntılanmasına yönelik akademik alıntılanma kurallarına uyma zorunluluğu araştırmayı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;
Karar verildi.

Belge Doğrulama Kodu: *HSV1MV39U7* FİN Kodu: 59472 Belge Takip Adresi: <https://www.sakarya.gov.tr/kurumlar/kaui/kaui-universitesi-ebys>
Adnan Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Avşar Kampüsü, 46100 - Belge için: Mehmet TAKALAK
Ortaokulu/Kahramanmaraş Uzman, Sekreter
Telefon: 0344 390 27 01 Faks: 0344 390 27 02
e-Posta: genelsekretarlik@ksu.edu.tr Elektronik Adres: www.ksu.edu.tr
Kep Adresi: ksukahramanmaraş@is01.kep.tr Tel No: 0344 390 1078

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-5. Valilik Oluru



T.C.
OSMANİYE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-33217192-605.01-53235335
Konu : Araştırma Uygulama İzni
(Hüseyin KISACKOĞLU)

04/07/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Hüseyin KISACKOĞLU'nun 24/06/2022 tarihli dilekçesi.

İlgi yazı ve ekleri İlimiz Eğitimi Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hüseyin KISACKOĞLU'nun İlimizde bulunan resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlere okul müdürlüğünün sorumluluğunda "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Mesleki Tükenmişlik, Değişime Direnç ve İş Tatmininin Aracılık ve Düzenleyicilik " konulu araştırmayı yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Aydın ALBAK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Adem YILMAZ
Vali a
Vali Yardımcısı

(Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.)

Adres : VALİLİK KOMPLEKSİ İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ KAT 2

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

TEMEİL EĞİTİM BİRİMİ

Bilgi için: Samsunya OKUR GELECEK

Telefon No : 0 (338) 882 61 78

Uygun : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

E-Posta: samsulegitim@meb.gov.tr

İnternet Adresi: Fakas:3288026033

Kep Adresi : meb@tda01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinden 255b-4722-372d-bb86-4322 kodu ile doğrulanabilir.

