



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ**

**Cafer Yozgat**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**NİSAN, 2019**

## **TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU**

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### **YAZARIN**

Adı : Cafer  
Soyadı : YOZGAT  
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
İmza :  
Teslim tarihi :

### **TEZİN**

Türkçe Adı : Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi

İngilizce Adı : Investigation Of The Impact Of Organizational Justice Perceptions Of Teachers On Organizational Commitment And Job Satisfaction

## **ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Cafer Yozgat

## JÜRİ ONAY SAYFASI

Cafer Yozgat tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç.Dr.Vicdan ALTINOK  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

**Başkan:** Prof.Dr.Necati CEMALOĞLU  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

**Üye:** Prof.Dr.Şaduman KAPUSUZUOĞLU  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 19/04/2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans/ Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof.Dr.Selma YEL  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

***Sevgili Eşime,***

## **TEŞEKKÜR**

Tez çalışmam süresince bana verdiği destek, göstermiş olduğu ilgi ve anlayış için danışmanım sevgili hocam, Doç.Dr.Vicdan ALTINOK'a, değerli hocam Prof.Dr.Necati CEMALOĞLU'na en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Yüksek lisans hayatımın başlamasından itibaren geçen sürede her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen değerli eşime de teşekkürlerimi sunuyorum.

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Cafer Yozgat  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Mart 2019**

**ÖZ**

Bu çalışmanın amacı; örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık algılarının eğitim kurumlarında da etkili ve verimli çalışmanın anahtarlarından biri olduğu noktasından hareketle; öğretmenlerin demografik özelliklerinin; örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık algıları ile olan ilişkileri ve demografik değişkenlere göre incelemektir. Araştırma, genel tarama modellerinden karşılaştırma türü tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Konya İli Kulu İlçesindeki eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve Örgütsel Adalet Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca frekans dağılımlarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Öğretmenlerin; cinsiyet durumları ile iş doyumu, örgütsel adalet düzeyleri; medeni durumları ile örgütsel adalet; eğitim durumu ile örgütsel bağlılık; kıdem durumu, çalışma süresi ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken; öğretmenlerin; medeni durumları ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık; yaş durumu ile iş doyumu ve örgütsel adalet; eğitim durumu ile iş doyumu arasında bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamda sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir.

|                   |                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------|
| Anahtar Kelimeler | : Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu |
| Sayfa Adedi       | : 125                                           |
| Danışman          | : Doç.Dr.Vicdan ALTINOK                         |



**INVESTIGATION OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL  
JUSTICE PERCEPTIONS OF TEACHERS ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION  
(Ph.D Thesis)**

**Cafer Yozgat**

**GAZI UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES  
March 2019**

**ABSTRACT**

The aim of this study is; From the point of perception of organizational justice, job satisfaction and organizational commitment as one of the keys to effective and efficient working in educational institutions; demographic characteristics of teachers; The aim of the course is to examine the relationships between organizational justice, job satisfaction and organizational commitment and demographic variables. The research was carried out by using the type of screening model from the general screening models. The universe of the study consists of teachers working in state secondary schools within the boundaries of the education zone in Kulu District of Konya Province. The questionnaire method was used in the study and data were collected with Organizational Justice Scale, Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Commitment Scale. In the analysis of the data, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) and multiple regression analysis were used. In addition, frequency distributions, mean values and significance values of independent variables were examined. teachers; gender and job satisfaction, organizational justice levels; organizational justice with marital status; organizational commitment to education; While there is a significant relationship between seniority status, working time and organizational justice; teachers; job satisfaction and organizational commitment with marital status; job satisfaction and organizational justice with age; There was no relationship between education level and job satisfaction. As a result, a significant relationship was found between teachers' perceptions of organizational justice and perceptions of organizational commitment and job satisfaction. In this sense, when the results are evaluated in general, it is seen that organizational justice affects job satisfaction and organizational commitment.

|             |                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|
| Key Words   | :Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction |
| Page Number | :125                                                                 |
| Supervisor  | :Doç.Dr.Vicdan ALTINOK                                               |

## İÇİNDEKİLER

|                                                                        |      |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU .....                           | i    |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....                                     | ii   |
| JÜRİ ONAY SAYFASI .....                                                | iii  |
| TEŞEKKÜR .....                                                         | v    |
| İÇİNDEKİLER .....                                                      | viii |
| TABLolar LİSTESİ.....                                                  | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                 | xiv  |
| SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ.....                                      | xv   |
| BÖLÜM 1 .....                                                          | 1    |
| GİRİŞ .....                                                            | 1    |
| 1.1.Problem.....                                                       | 1    |
| 1.2.Araştırmanın Amacı .....                                           | 3    |
| 1.2.1.Alt Amaçlar .....                                                | 3    |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....                                           | 4    |
| 1.4.Araştırmanın Sayıtları .....                                       | 4    |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                 | 5    |
| 1.6.Tanımlar .....                                                     | 5    |
| BÖLÜM 2 .....                                                          | 6    |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....                                                 | 6    |
| 2.1.Örgütsel Adalet Kavram ve Önemi.....                               | 6    |
| 2.1.1.Örgütsel Adalet Teorileri .....                                  | 13   |
| 2.1.1.1. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı .....                    | 13   |
| 2.1.1.2. Kestirme Adalet Teorisi.....                                  | 13   |
| 2.1.1.3.Araçsal Model, İlişkişel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli ..... | 14   |
| 2.1.1.4.Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....                                 | 14   |
| 2.1.2.Örgütsel Adalet Algısı Boyutları .....                           | 15   |
| 2.1.2.1.Dağıtım Adaleti .....                                          | 15   |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.2. Prosedür Adaleti.....                                  | 16 |
| 2.1.2.3. Etkileşim Adaleti .....                                | 16 |
| 2.1.2.4. Bilgisel Adalet .....                                  | 16 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....                             | 17 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....                           | 18 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....              | 18 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri.....                           | 20 |
| 2.2.2.1 Duygusal Bağlılık.....                                  | 21 |
| 2.2.2.2 Devamlılık Bağlılığı .....                              | 21 |
| 2.2.2.3 Normatif Bağlılık .....                                 | 22 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....              | 22 |
| 2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Gelişimi .....          | 25 |
| 2.2.5.1. Duygusal Bağlılığın Gelişimi.....                      | 25 |
| 2.2.5.2. Devam Bağlılığının Gelişimi .....                      | 28 |
| 2.2.5.3. Normatif Bağlılığın Gelişimi .....                     | 30 |
| 2.2.6. Örgütsel Bağlılığı Test Eden Çalışmalar .....            | 31 |
| 2.2.7. Örgütsel Bağlılığı ve Bazı Demografik Değişkenler .....  | 31 |
| 2.2.8. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....                | 36 |
| 2.2.8.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....                       | 36 |
| 2.2.8.2. Wiener'in Sınıflandırması .....                        | 37 |
| 2.2.8.3. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması .....           | 37 |
| 2.2.8.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....                  | 37 |
| 2.2.8.5. Kanter'in Sınıflandırması.....                         | 38 |
| 2.2.8.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması .....               | 38 |
| 2.2.8.7. Salancik'in Sınıflandırması.....                       | 38 |
| 2.2.8.8. Becker'in Yan Bahis Teorisi.....                       | 38 |
| 2.2.8.9. Allen ve Meyer'in sınıflandırması.....                 | 38 |
| 2.2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı .....                   | 39 |
| 2.3. İş Doyumunun Kavramı ve Önemi .....                        | 40 |
| 2.3.1. İş Doyumunun Önemi.....                                  | 41 |
| 2.3.2. İş Doyumu ve Bazı İş Değerleri Arasındaki İlişkiler..... | 41 |
| 2.3.2.1. İş Doyumu ve Moral .....                               | 41 |
| 2.3.2.2. İş Doyumu ve Tutumu .....                              | 42 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2.3. İş Doyumu ve Verimlilik.....                                                | 42  |
| 2.3.2.4. İş Doyumu ve Motivasyon.....                                                | 43  |
| 2.3.2.5. İş Doyumu ve Başarı.....                                                    | 43  |
| 2.3.2.6. İş Doyumu ve Özdeşleşme.....                                                | 43  |
| 2.3.2.7. İş Doyumu ve Yabancılaşma .....                                             | 43  |
| 2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....                                          | 43  |
| 2.3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....                              | 44  |
| 2.3.3.2. İş Doyumunu Sağlayan İç Faktörler .....                                     | 45  |
| 2.3.3.3. İş Doyumunu Sağlayan Dış Faktörler .....                                    | 46  |
| 2.3.4. İş Doyum Teorileri.....                                                       | 47  |
| 2.3.4.1. Kapsam Teorileri.....                                                       | 47  |
| 2.3.4.2. Süreç Teorileri.....                                                        | 48  |
| 2.4. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Birbirleriyle İlişkisi ..... | 49  |
| 2.5. Yapılan Araştırmalar .....                                                      | 50  |
| 2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar.....                                                     | 50  |
| 2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar.....                                                    | 56  |
| BÖLÜM 3 .....                                                                        | 58  |
| YÖNTEM.....                                                                          | 58  |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                       | 58  |
| 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                            | 58  |
| 3.3. Verilerin Toplanması.....                                                       | 59  |
| 3.4. Veri Toplama Araçları.....                                                      | 60  |
| 3.5. Verilerin Analizi.....                                                          | 61  |
| BÖLÜM 4 .....                                                                        | 62  |
| BULGU VE YORUMLAR.....                                                               | 62  |
| 4.1. Demografik Verilerin Analizi .....                                              | 62  |
| 4.2. Ölçeklerin Analizi .....                                                        | 64  |
| BÖLÜM 5 .....                                                                        | 89  |
| TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....                                                     | 89  |
| 5.1. Sonuçlar .....                                                                  | 89  |
| 5.2. Öneriler .....                                                                  | 94  |
| KAYNAKLAR .....                                                                      | 96  |
| EKLER.....                                                                           | 101 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Ek-1 Anket Örneği.....</b> | <b>102</b> |
| <b>Ek-2 Anket İzni .....</b>  | <b>106</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1 <i>Güvenirlik Katsayıları</i> .....                                                                                            | 61 |
| Tablo 2 <i>Cinsiyet Dağılımı</i> .....                                                                                                 | 62 |
| Tablo 3 <i>Medeni Durum Dağılımı</i> .....                                                                                             | 62 |
| Tablo 4 <i>Yaş Dağılımı</i> .....                                                                                                      | 63 |
| Tablo 5 <i>Eğitim Durumu Dağılımı</i> .....                                                                                            | 63 |
| Tablo 6 <i>Görev Dağılımı</i> .....                                                                                                    | 63 |
| Tablo 7 <i>Kıdem Dağılımı</i> .....                                                                                                    | 63 |
| Tablo 8 <i>Çalışma Süresi Dağılımı</i> .....                                                                                           | 64 |
| Tablo 9 <i>Duygusal Bağlılık Maddeleri</i> .....                                                                                       | 64 |
| Tablo 10 <i>Devam Bağlılığı Maddeleri</i> .....                                                                                        | 65 |
| Tablo 11 <i>Normatif Bağlılık Maddeleri</i> .....                                                                                      | 66 |
| Tablo 12 <i>İçsel Doyum Maddeleri</i> .....                                                                                            | 66 |
| Tablo 13 <i>Dışsal Doyum Maddeleri</i> .....                                                                                           | 67 |
| Tablo 14 <i>Dağıtımsal Adalet Maddeleri</i> .....                                                                                      | 67 |
| Tablo 15 <i>İşlemsel Adalet Maddeleri</i> .....                                                                                        | 68 |
| Tablo 16 <i>Etkileşimsel Adalet Maddeleri</i> .....                                                                                    | 68 |
| Tablo 17 <i>Öğretmenlerde İş Doyumu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Cinsiyet Durumuna Göre T-Testi Sonuçları</i> ..... | 69 |
| Tablo 18 <i>Öğretmenlerde İş Doyumu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Medeni Durumuna Göre T-Testi Sonuçları</i> .....   | 70 |
| Tablo 19 <i>Öğretmenlerde İş Doyumu Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları</i> .....                   | 71 |
| Tablo 20 <i>Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları</i> .....             | 72 |
| Tablo 21 <i>Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları</i> .....           | 73 |
| Tablo 22 <i>Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları</i> .....               | 74 |

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 23 Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....           | 75 |
| Tablo 24 Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....         | 76 |
| Tablo 25 Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....        | 77 |
| Tablo 26 Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....   | 78 |
| Tablo 27 Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları ..... | 79 |
| Tablo 28 Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....                 | 80 |
| Tablo 29 Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....            | 81 |
| Tablo 30 Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....          | 82 |
| Tablo 31 Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....        | 83 |
| Tablo 32 Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları .....   | 84 |
| Tablo 33 Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları ..... | 85 |
| Tablo 34 Regresyon Modeli Metodu.....                                                                                            | 86 |
| Tablo 35 Regresyon Modeli Özeti.....                                                                                             | 86 |
| Tablo 36 Regresyon Modeli ANOVA Tablosu .....                                                                                    | 87 |
| Tablo 37 Regresyon Modeli Katsayılar ve Anlamlılık Değeri.....                                                                   | 87 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Şekil 1.</i> Örgütsel adalet algısı boyutları tarihi.....             | 15 |
| <i>Şekil 2.</i> Örgütsel bağlılığın genel modeli.....                    | 17 |
| <i>Şekil 3.</i> Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli .....              | 21 |
| <i>Şekil 4.</i> Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları..... | 23 |



## **SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ**

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| RCT | Referent Cognitions Theory    |
| MBA | İşletme Uzmanlığı Sertifikası |

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

#### 1.1.Problem

Örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamasıyla birlikte başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlandırılmayacağı da anlaşılmıştır. Böylelikle araştırmalar örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan faktörü üzerine yönelmiştir. İnsan kaynağının verimli ve etkili bir biçimde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları; örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve karşılaştıkları sorunları çözümleyebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Akıncı, Vural & Coşkun, 2007, s.141-142).

Örgütlerde çalışanların var olan performansını artırmak, etkili ve verimli olmaları, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Bunun için çalışanların etkinliklerinin ve performansının artması, kuruma bağlı tutum ve davranışlar içinde olması çalışanlara adil davranılması ile gerçekleşecektir. Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle adalet kavramı, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın örgüte bağlılığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütleri olumlu yönden etkileyen örgütsel bağlılık, işgörenlerde örgütsel adalet algısı oluşturularak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, iş doyumu ve

örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007, s.22).

Okullardaki eğitimin kalitesinin istenen düzeyde olabilmesi için öğretmenlerin performanslarının üst düzeyde olması gerekmektedir. Bunun için de öğretmenlerin işlerini severek yapmaları, bulundukları ortamdan memnun olmaları ve yaptıkları işten doyum sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle etkili bir okul için iş doyumunu önemli bir faktördür (Çevik, 2010, s.6).

Genel olarak kamusal veya özel tüm örgütlerde insan kaynağı, örgütsel başarıda rol oynayan en önemli unsurdur. Yeterli bilgiye ve donanıma sahip örgütler, sunmakla yükümlü oldukları ve varoluşlarının gereği olan hizmetlerin sunumunda önemli bir üstünlüğe sahip olmaktadır. Sahip olunan bu avantajlı durumu sürdürülebilir kılmak için; nitelikli ve iyi yetişmiş çalışanları örgütte tutmaya devamını sağlamak, çalışanların aidiyet duygularını canlı, güçlü tutmak ve memnuniyet derecelerini yükseltmek gerekir. Bu hususların gerçekleştirilebilmesi yöneticilerin çalışanlarına adaletli davranmasıyla beraber çalışanların da adalet ve iş tatmini algılarının bu doğrultuda olmasıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların örgütsel adalet algısı ve yapılan işten elde ettikleri haz ve tatmin duygusu, iş ortamı ile ilgili yargıları, yöneticileri ve çalışanlar ile ilgili ilişkileri, örgüt içerisinde ödüllendirme ve cezalandırma yönelik hakkaniyet algıları, örgütsel davranışlarının şekillendirmekte, hem iş tatminini hem çalışma performansını hem de örgüte olan bağlılık düzeyinin seyrini doğrudan etkilemektedir. Her türlü örgütte; çalışanların iş yaşamında var olduğu düşünülen adalet olgusunu nasıl algıladıkları, yapılan işten elde edilen tatmin düzeyinin çalışma performansı sonuçlarını olumlu yada olumsuz etkileyeceği, örgütler için sıkça incelenen önemli bir konu halini almıştır. Örgütsel adalet ve iş tatmini çalışanlar tarafından da en önem verilen konulardan birisidir ki çalışanların yöneticilerinin örgütsel adalet ile ilgili tutumlarını takip etmesi ve bir algıya sahip olmaları, çalışanların tatmin ve mensubu olunan örgüte bağlılık düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en temel faktörlerin örgütsel adalet ve iş tatmini algılamaları olduğu ifade edilebilir. Çalışanların adalet ve tatmin algılamaları olumlu yönde ise hem motivasyon ve performans hem de örgüte olan bağlılık artmaktadır. Negatif yönde bir algılama ise bağlılık düzeyinin seyrini tersine çevirebilmekte ve bu olumsuz algının yansıması olarak negatif yönde tutumlar benimsenmesine neden olmaktadır. Örgütsel adaletsizliği algılayan bireyin örgütsel bağlılığı ve iş tatmin düzeyi kaçınılmaz olarak düşecektir. İşe yönelik istek ve motivasyon düzeyinin düşmesi bir noktadan sonra

Çalışanların farklı örgütlere yönelmesi sonucunu doğurabilecektir ki bu nihai nokta st yöneticilerin farklı stratejilere ve kararlara yönelmesini gerektirecektir.

Örgütsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık bir örgütün etkinliğinin arttırılmasında ve geliştirilmesinde önemli faktörlerdir. Bu faktörler insan kaynağının verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle de ğretmen davranışlarında bir takım problemlerin oluşmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin rgtsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılarının düşük olmasından dolayı görev ve sorumluluklarına karşı çok fazla olumlu tutum ve davranışlara sergileyememekte ve dolayısıyla kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında bir bağ kurmakta zorluk çekmektedirler. Bu anlamda eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algılarının düşük seviyede olması eğitim çalışanlarından istenilen beklentileri ve performansı karşılama noktasında engel teşkil etmektedir. Bu araştırmanın problem cmlmesini, “ğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusu oluşturmaktadır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu demografik değişkenler çerçevesinde incelemek ve ortaya koymaktır.

### **1.2.1.Alt Amaçlar**

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Öğretmenlerin rgtsel adalet algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin rgtsel bağlılık düzeyleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin rgtsel adalet algıları, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları ile;
  - Cinsiyet,
  - Yaş,
  - Kıdem,

- Branş,
- Medeni durum,
- Okuldaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitimin kalitesinin günden güne azaldığı yaşantımızda bu olumsuz gidişatının öğretmenlerin adalet algılarından kaynaklandığı söylenebilir. Örgütsel adalet algısı öğretmenlerde iş doyumunu etkilediği gibi aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir. Adalet terazisi doğru çalıştığı zaman ve öğretmenler adaleti doğru algıladıkları zaman kuruma olan bağlılıkları artacak ve iş doyumları da aynı oranda yükselecektir. Eğitim örgütlerinin; öğretmen verimliliği ve performansı, çalışma yaşamının kalitesi ve örgüt etkililiği açısından, öğretmenlerin davranışlarını anlamaya odaklı konuların anlaşılabilmesi için örgütsel adalet üzerinde önemle durulması gereken önemli konudur. Örgütsel adalet ile gerek iş doyumu gerekse örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi değişik sektörlerde yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Fakat eğitim alanında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı ve iş doyumu ile ilişkili herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada söz konusu değişkenler arasında ilişkinin ortaya konulması eğitim sektöründe öğretmen davranışlarını etkileyen konuların daha iyi tanımlanmasına ve çözümlenmesine katkı sağlayacaktır.

### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

Yapılan araştırmada; aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir. Araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin;

1. Okulda görevli öğretmenler örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.
2. Kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygundur.
3. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçek sorularına içtenlikle cevap vereceklerdir.

4. Ölçekten elde edilen veriler, anketi cevaplayanların görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Konya İli Kulu İlçesindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye dair vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

### **1.6.Tanımlar**

**Öğretmen:** Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan ana sınıfı, sınıf ve branş öğretmenleri (Gökçe, 2006, s.26).

**Örgüt:** Sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem (Çınar, 1999, s.7).

**Örgütsel Adalet:** Adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi çalışanların yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesidir (İşcan & Naktiyok, 2004, s. 7).

**İş doyumu:** Bireyin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2010, s.12).

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalma kararlarına etki eden psikolojik durumdur (Meyer & Allen, 1991, s. 67).

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Örgütsel Adalet Kavram ve Önemi

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini açıklayan bir kavram olarak da değerlendirilebilir. Diğer ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içindeki sosyal etkileşimin niteliğini tanımlayan en önemli unsur olarak görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 62).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışan örgüte yaptığı katkılar ile örgütten sağladığı faydaları karşılaştırır ve toplam kazancını da diğer çalışanlarla kıyaslar. Birey zamanını ve emeğini harcayarak örgüte sağladığı katkılar sonucunda aldığı kazancın düşük olduğuna karar verirse, örgütün adaletsiz olduğunu düşünüp, örgütün çıkarlarına zarar verebilir (Tarkan & Tepeci, 2006, s. 140).

Herhangi bir örgütteki birey sahip olduklarını çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ile karşılaştırır. Birey yaptığı karşılaştırmada üç ayrı sonuca ulaşabilir (Kantar, 2008, s. 55):

1. Bireyin elde ettiği sonuçlar - Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar
2. Bireyin girdileri - Diğerlerinin girdileri: Bireyin kendi sonuç/girdi oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuç/girdi oranından fazla olduğunu algılıyorsa, hak ettiğinden fazlasını elde ettiği sonucuna varır. Yüksek ücret kişide suçluluk duygusu yaratarak iş doyumsuzluğuna neden olur. Birey kendi sonuç/girdi oranının, diğerlerinin sonuç/girdi oranına eşit olduğu duygusuna ulaşmışsa birey için bir sorun yoktur. Algılanan eşitlik iş doyumu sağlayacaktır.
3. Bireyin elde ettiği sonuçlar - Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar: Bireyin kendi sonuç/girdi oranının, diğerlerini sonuç/girdi oranından az olduğunu

algılıyorsa, bu adil olmayan bir durumdur ve kendi aleyhine bir eşitsizlik söz konusudur. Bu adaletsizlik bireyde kızgınlık, istenmeyen gerilim, hırs ve dolayısıyla iş doyumsuzluğuna neden olur.

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Aktaran Minibaş, 2008, s. 109).

- Adalet algısı, benlik değerini etkiler; diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır.
- Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.
- Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

Örgütsel adaletin iki kaynağından söz edilmektedir: (1) Adil dağıtım: herkese hakkının verilmesi, bir çalışanın elde ettiğinin adilliği; (2) adil işlem: elde edilenleri belirlemek için kullanılan işlemin adilliği. Adil dağıtım ile ilgili olan araştırmalar, insanların elde ettikleri sonuçların hakça olup olmaması ile ilgili algılan üzerine odaklanmaktadır.

Örgütlerde adalet kavramını ele alan ilk araştırmalarda en yaygın biçimde yararlanılan Adams'ın (1965) Hakkaniyet Kuramı olmuştur. Hakkaniyet Kuramı, iş performansı açısından çalışanlar arasında gözlenen farklılıkları, çalışanların yönetimin hakça davranıp davranmadığına ilişkin algılarıyla açıklamaya çalışır. Kurama göre, çalışan, işe yaptığı yatırım ile işten elde ettiği sonucun birbirine uygun olmasını ister. Yaptığı yatırım ile sonucun birbirine uygun olup olmadığını ise, kendi yatırım/sonuç oranını bir referans kişinin ya da grubunun yatırım/sonuç oranıyla karşılaştırarak belirler. Kendi yatırım-sonuç oranı ile referans kişinin ya da grubunun yatırım/sonuç oranının eşit olması halinde durumu hakça algılar, hakça olarak kabul eder. Eşit olmaması durumunda ise, durumun hakça olmadığı sonucuna varır (Adams, 1965).

Çalışan açısından durum iki yönde de hakça olmayan bir durum olarak nitelendirilebilir. Yani, çalışan kendinin haksızlığa uğradığını ya da kayrıldığını düşünebileceği gibi, diğerlerinin haksızlığa uğradığına ya da kayrıldığını düşünebilir. Hakça olmayan durum (çalışanın öznel değerlendirmelerine göre) hangi yönde olursa olsun, çalışan kendi algılarına göre durumu hakça olan bir biçime getirmek için güdülenecektir. Hakkaniyet



Kuramım formüle eden Adams'a göre (1965) durumun hakça olmadığı düşünün bir çalışan hakçalık durumunu sağlamak için altı değişik yola başvurulabilir. Bunlar;

1. Kendi yatırımında değişiklik ortaya çıkaracak biçimde davranmak,
2. Kendi sonucunda değişiklik ortaya çıkaracak biçimde davranmak,
3. Kendi yatırım/sonuç oranına ilişkin algılarım çarpıtmak,
4. Diğer kişinin (referans kişisi ya da grubunun) yatırımının ya da sonucunun değişmesi için çaba göstermek,
5. Fiziksel olarak söz konusu ortamdan uzaklaşmak,
6. Referans kişisi ya da grubunu değiştirmek (Adams, 1965).

Örgüte ilişkin ilk araştırmalar, Hakkaniyet Kuramının önermelerinden yola çıkarak adil dağıtımına yoğunlaşmıştır. Örgütsel adalet konusu Hakkaniyet Kuramından kaynaklanan kavramsal çerçeveyi araştıran çalışmalar olmasına rağmen, bu kuramın popülerliği 1980'lerin ortalarından itibaren azalmıştır. Örgütsel adalet araştırmaları için, araştırmacılar bir çerçeve olarak Hakkaniyet Kuramının yetersizliklerine işaret etmektedirler. Bu yetersizliklerin ilki haksızlığın tanımını sadece yatırım/sonuç oranıyla ilgili sosyal bir karşılaştırma olarak ele alınması; ikincisi adil işlem kavramının ihmal edilmesi; üçüncüsü bireylerin algıladıkları haksızlığa yönelik tepkilerinin yordanmasındaki yetersizliklerden yola çıkarak Folger (1986'dan aktaran Singer, 1993), Referent Biliş Kuramı (Referent Cognitions Theory-RCT) önermiştir. Referent Biliş Kuramı çerçevesinde, haksızlık, iki kişi arasındaki bir sosyal karşılaştırmanın sonucu olarak değil daha çok hipotetik olarak süreçlerin karşılaştırılmasının bir sonucu olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu hipotetik karşılaştırma, gerçek bir durum ile hayal edilen bir durumun göndergeleri arasındaki bir karşılaştırmayı içermektedir. Bu kuramdan yola çıkan araştırmalar genel olarak kuramı destekler niteliktedir (Singer, 1993).

Referent Biliş Kuramı, hakçalık kuramıyla yola çıkarak geliştirilen, işle ilgili adil olmayan sonuçlara yönelik tepkileri açıklama girişimidir. Referent Biliş Kuramı iki tip tepkiyi açıklamaktadır: kızgınlık tepkisi ve doyum ya da doyumsuzluk tepkisi (Greenberg, 1990). Referent Biliş Kuramı, bir kişinin mevcut gerçeklikle bir ya da daha fazla istenir seçeneği karşılaştırdığında doyumsuzluğun nasıl ortaya çıktığını açıklamaktadır. Daha özel olarak, Referent Biliş Kuramı, kaynağın, karar vericinin, başka bir süreci kullandığında daha fazla sonuç elde edebileceğine inandığında bireyin kızgınlığının en üst düzeye çıkacağını iddia

etmektedir (Singer, 1993).

Adil dağıtım ile ilgili olan araştırmalar, insanların elde ettikleri sonuçların hakça olup olmaması ile ilgili algılan üzerine odaklanmaktadır. Adil Dağıtım Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory) (Adams, 1965) ve Adaleti Yargılama Modeli'nde (Justice Judgment Model) (Greenberg, 1990) ele alınmaktadır. Adams'ın ve Leventhal'ın yaklaşımları yaygın olarak adil dağıtım olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çünkü her ikisi de sonuçların-elde edilenlerin dağılımının adilliği üzerine odaklanmıştır (Greenberg, 1990).

Hakkaniyet Kuramı adalet kavramını tek boyutlu olarak ele almaktadır. Bu kuramda, bir bireyin kendisinin ya da başkalarının elde ettiği ödüllerin adilliğini yalnızca “hak etme” ilkesi temelinde değerlendirdiği ileri sürülmektedir. Adalet, ödüllerin katkı oranında alınmasıyla gerçekleşir. Kuşkusuz, bu kuram, bireylerin adalet algılarının, kişilerin daha fazla katkısı olanın daha fazla sonuç (ödül) elde etmesi gerektiği ileri süren “katkı” kriterinden güçlü bir şekilde etkilendiği iddiasını doğrulamaktadır. Ancak, Hakkaniyet Kuramı adil dağıtım algısını etkileyen adaletin diğer standartlarının olası rolünü ihmal etmektedir. Çok sayıda kuramcı ise, adil dağıtımın çok boyutlu bir kavram olarak anlaşılması ihtiyacını duymaktadır (Komoroita & Chertkoff, 1973'den aktaran Leventhal, 1980). Örneğin, adaleti yargılama modeli çok boyutlu yaklaşıma bir örnektir. Bu modele göre, bir bireyin bir dağıtımın adil olup olmadığı değerlendirilmesi-yargılaması sadece katkı kriterine göre değil ihtiyaç ya da eşitlik kriterine göre de olabilir (Leventhal, 1980).

Adaleti Yargılama Kuramı (Justice Judgment Theory) (Leventhal, 1980), Hakkaniyet Kuramına alternatif olarak adalet kavramını çok boyutlu olarak ele alır. Adaleti Yargılama Kuramında bir bireyin adalet algısının, Hakkaniyet Kuramının ele aldığı gibi tek bir kriterden daha çok kriter üzerine temellendiği iddia edilmektedir. Hakkaniyet Kuramına göre bir birey katkısı ölçüsünde ödüllendirildiğinde, (sonuç elde ettiğinde) durumu adil olarak algılar. Bireyin adalet algısında, daha çok katkıda bulunanın sonuçlardan (ödüllerden) daha çok yararlanması şeklindeki “katkı” kuralı belirleyici olmaktadır. Leventhal (Greenberg, 1990) Adaleti Yargılama Modelinde adil olarak tanımlanan sonuçların dağıtımında, özel kriterleri olan çeşitli dağıtım biçimlerinin önemine işaret etmektedir (Leventhal, 1980). Adil dağıtım kriteri, sonuçların (elde edilenlerin) belirli ölçütlere uygun şekilde dağıtılması gerektiğine olan inançtır. İnsanlar kendilerinin hakkını farklı adalet kriterleri kullanarak değerlendirirler. Burada öncelikli olarak üç adil dağıtım kriteri vardır: (a) katkı kriteri, (b) eşitlik kriteri, (c) ihtiyaç kriteri. Özgün bir kriter, ödüllerin katkıya göre ya da ihtiyaca göre eşleşmesini ya da eşit bir şekilde ayrılmasını

gerektirebilir. Bir bireyin adil dağıtım algısını, temel dağıtım kuralları arasından katkı, ihtiyaç ve eşitlik kriteri etkileyebilmektedir (Leventhal, 1980).

Adaleti Yargılama Modelinde, bireylerin sonuçların adilliğini, birbirini izlediği varsayılan dört aşamada değerlendirdiği ileri sürülmektedir (Leventhal, 1980). Birey, (1) hangi yargı kuralım kullandığı ve bu kurala ne kadar önem verdiğine karar verir, önem; (2) her bir adalet kriteri temelinde bireyin hak ettiği sonuçların tipini ve miktarını tahmin eder, ön tahmin; (3) her kriter biçimi temelinde hak ettiği sonuçları son tahminde bir araya getirir, sonuçları birleştirme kriteri; (4) bireyin elde ettiği o anki sonuçlarının hakçılığını, elde ettiği o anki sonucu hak ettiği sonuçlarla karşılaştırarak değerlendirir /sonucun değerlendirilmesi.

Bireylerin adalet yargısı, yalnızca katkı kriterine göre değil, aynı zamanda eşitlik ya da ihtiyaç kriterine göre olabilir. Adaleti Yargılama Modeline göre, bireyler karar vericiler tarafından kullanılan dağıtım süreçlerini koşullara göre, hakkaniyet (katkı), eşitlik ihtiyaç gibi çeşitli adalet biçimlerine göre değerlendirirler. Eşitlik kriterinde, herkes ihtiyaca ya da katkıya bakılmadan aynı sonuçları elde etmelidir. İhtiyaç kriterinde, daha çok ihtiyacı olan daha fazla sonuç elde etmelidir. Diğer bir deyişle Adaleti Yargılama Modelinin merkezi konusu, bir bireyin farklı zamanlarda farklı kriterleri izleyerek seçici olarak dağıtım kuralım uygulamasıdır. Bu nedenle adaleti değerlendirmenin temel kriteri çeşitli durumlara göre değişebilir (Greenberg, 1990). Örneğin hakça ödül dağıtımı uzun dönemde iş performansı gibi olumlu iş davranışlarını artırabilir. Oysa eşit ödül dağıtımı grup üyeleri arasında yüksek doyum, uyum ve dayanışmayı teşvik edebilir (Leventhal, 1980).

Adaleti Yargılama Modelinin temel ilkesi, bir bireyin farklı zamanlarda farklı kriterleri izleyerek dağıtım kuralım uygulamasıdır. Yani, bir bireyin adaleti değerlendirirken temel kriteri duruma göre değişebilir. Örneğin, bazı durumlarda bireyler, bir dağıtım kriterini diğerlerine göre daha uygun bulur. Burada vurgulanmak istenen hangisinin adil dağıtım değerlendirmesi üzerinde daha büyük etkisinin olduğudur.

Adil işlem, Thibaut ve Walker'ın 1970'lerin ortalarında yaptıkları çalışmayla ortaya çıkmıştır. Thibaut ve Walker'ın orijinal çalışması yasal işlemlerle ilgilidir. Thibaut ve Walker (1975) çeşitli hukuki dava işlem biçimlerine yönelik olarak tarafların tepkilerini anlamaya çalışmışlardır. Resmi karara itiraz iki aşamaya ayrılmaktadır. Birincisi, kanıtların sunulduğu süreç aşaması; İkincisi hükmün verildiği karar aşamasıdır. Resmi karara itiraz süreci bağlamında, adil işlemin anahtar belirleyicileri olarak “süreç kontrolü” ve “karar

kontrolü” kavramları ortaya konmaktadır. Süreç kontrolü, resmi karara itiraz sürecinin kontrolünü ifade eder ve kanıt sunumu olanaklarını ya da karar vericiyi seçmeyi içerirken; karar kontrolü süreci, son karar (hüküm) üzerindeki kontrolü ifade eder ve son hükme karşı temyiz olanaklarını içerir (Singer, 1993).

Thibaut ve Walker, üç kişiyi ilgilendiren bir durumla ilgilenmişlerdir. Davalı (tartışmalı) iki kişi ve örneğin bir yargıç gibi karar veren üçüncü bir kişi. Bunlar davalı taraf, müdahil taraf ve yargıç olmaya bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Resmi karara itirazın çeşitli yasal işlemleri (örneğin; pazarlık, aracılık ya da müzakere süreçleri) bazı durumlara göre farklılık gösterebilir.

Davalı, süreç üzerinde kontrolü bulunduğu zaman, kontrolü olmadığı duruma göre son karar (hüküm), kendi lehine olmasa bile, daha adil olarak algılamaktadır. Adalet algısında süreç kontrolünün önemi, örgütlerde çatışma-çözüm süreçlerini araştıran çalışmalarda ve kişilerarasındaki arkadaşlık ilişkilerini inceleyen araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Singer, 1993).

İşe başvuranların, seçim sürecini işle ilişkili ve hakça olarak algılamaları önemlidir. Seçim sürecinin işle ilişkiliği ve hakçalığı işe başvuran kimsenin işe başvurmasını ya da iş teklifini kabul etmesini, dolayısıyla, işe başvuran açısından örgütün çekiciliğine ilişkin algısını etkileyebilir. İşe başvuran kimse, seçim işleminin işle ilişkili ve hakça olmadığı düşünülür; fakat, iş teklifini ekonomik nedenlerle herhangi bir şekilde kabul edebilir. Bu seçim sürecinden bir örgütün değerleri, inançları ve genel tavrı anlaşılabilirliğinden, işe yeni giren kişi nazarında örgütün saygınlığı yüksek olmayabilir. Bu durum, çalışan kişiden beklenenin daha altında bir performans, işi bırakmaya ve işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Huselid & Day, 1991).

Bir kimseye istediği işi vermek, onun adil olmayan işe alınma sürecindeki olumsuzlukları, rahatsızlıkları giderme fırsatı verir. Avantajlı bir seçme karar, kimi yararlar sağlasa da, sorunu tam olarak çözmez, örneğin, bir işe kabul edildikten sonra bile, işe alınma süreçlerini hakça algılamadıklarında, çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş doyumları daha düşük olmakta; üstelik bu kişiler örgütün etkinliğinin azalması için çaba sarf etmektedirler (Singer, 1993). Başka bir araştırmada ise, akılda soru işaretleri bırakan bir seçim deneyimi yaşayan çalışanlarda daha düşük örgüte bağlılık görülmüş ve başka insanlara bu örgütü önerme olasılıkları düşük olmuştur (Folger & Cropanzano, 1998).

Örgen (1994) denetçilerle yaptığı bir çalışmada, örgüte bağlılık ile adil işlem ve adil

dağıtım arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları örgütsel adalet modelini destekler niteliktedir. Örgüte bağlılığın hem adil işleme hem de adil dağıtımla anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin hakça olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Başka bir çalışmada (McFarlin & Svveaney, 1992) örgütün işlemlerinin adillığının, örgüte bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Eğer çalışanlar işlemleri adil olarak görürlerse, örgüte karşı olumlu bir görüşe sahip olurlar. Bu çalışmada, adil dağıtımın kişisel sonuçları adil işleme göre daha güçlü bir şekilde yordadığı gözlenirken, adil işlemin örgütsel sonuçları, adil dağıtıma göre daha iyi yordadığı saptanmıştır (Blau, 1993).

Adil işlem algısı örgüte bağlılığı arttıracaktır. Çünkü adil işlemlerin varlığı temel olarak çalışanın örgüte özdeşleşmesine ve duygusal olarak bağlanmasına yol açar. Adil davranıldığı algısı, çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkileyebilir. Bağlılık kuramcılarına göre bu duygusal bağlanma açıkça, örgütün değerlerini kabul etmeyi, çaba göstermek için güdülenmeyi ve örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duymayı beraberinde getirebilir (Schappe, 1996).

Schappe (1996), yaptığı araştırmada örgütteki işlemlerin hakçılığına ilişkin algı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada adil işlemin örgüte bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Örgütsel adaletin bir yolu, adil olarak algılanan özel politika ve süreçlerin yürütülerek geliştirilerek ortaya çıkan iletişimdir. Dikkate değer ölçüdeki kanıtlar adil işlem ile örgütsel politikalar ve çalışanların duygusal bağlılığı arasında bir bağın olduğunu desteklemektedir (Meyer & Ailen, 1997). Lind ve Tyler, (1988'den aktaran Meyer & Ailen, 1997) tarafından yapılan çalışmada bu yordama desteklenmektedir. Çalışanların elde ettikleri sonuçlarla ilgili doyumlarından daha çok kullanılan sürecin-işlemin adillığı hakkındaki algılarının kuramlarına ya da amirlerine yönelik duygusal tepkilerine yön vermede özellikle etkili olabileceği ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, çalışanların duygusal bağlılıkları neyi istediğini elde edip etmemesinden daha çok kararların nasıl adil bir şekilde alındığından daha güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Meyer & Ailen, 1997).

Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (McFarlin & Sweney, 1992). Çeşitli işyerlerinde tam zamanlı olarak çalışan İşletme Uzmanlığı Sertifikası (MBA) öğrencileriyle yapılan bir çalışmada, Örgütsel

adaletin bir yolu, adil olarak algılanan özel politika ve süreçlerin yürütülerek geliştirilerek ortaya çıkan iletişimdir. Dikkate değer ölçüdeki kanıtlar adil işlem ile örgütsel politikalar ve çalışanların duygusal bağlılığı arasında bir bağın olduğunu desteklemektedir (McFarlin & Sweney, 1992). Lind ve Tyler, (1988^den aktaran Meyer ve Ailen, 1997) tarafından yapılan çalışmada bu yordama desteklenmektedir. Çalışanların elde ettikleri sonuçlarla ilgili doyumlarından daha çok kullanılan sürecin-işlemin adilliği hakkındaki algılarının kuramlarına ya da amirlerine yönelik duygusal tepkilerine yön vermede özellikle etkili olabileceğim ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, çalışanların duygusal bağlılıkları neyi istediğini elde edip etmemesinden daha çok kararların nasıl adil bir şekilde alındığından daha güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Meyer & Ailen, 1997).

Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (McFarlin & Sweney, 1992). Çeşitli işyerlerinde tam zamanlı olarak çalışan İşletme Uzmanlığı Sertifikası (MBA) öğrencileriyle yapılan bir çalışmada, terfi kararındaki adil işlem ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş aralarında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Lemon & Jones, 2001).

### **2.1.1.Örgütsel Adalet Teorileri**

Bu bölümde örgütsel adalet olgusunu destekleyen kuramlara yer verilmiştir.

#### **2.1.1.1. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı**

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Kuramını Crosby'nin kuramına alternatif olarak öne sürmüştür. Bu kuram, Göreceli Yoksunluk Kuramına farklı bir yaklaşım getirmiş ve “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna yanıt aramıştır. Bu kurama göre, kişi farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe göreceli yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra göreceli yoksunluk yaşayabilirler. Folger, bu kuramıyla dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Sayın, 2009, s. 5).

#### **2.1.1.2. Kestirme Adalet Teorisi**

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger'in teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl

oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur. Bu teori bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar (Irak, 2004, s. 30).

#### ***2.1.1.3.Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli***

Bu model. Tyler (1987) tarafından geliştirilmiş ve Araçsal Model denilmiştir. Lind ve Tyler (1988) tarafında ortaya atılan İlişkisel Model ise, bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar. Araçsal Model'e göre bireyler işlemleri kontrol etmeyi isterler. İşlemlerin kontrol edilmesi sonuçları istenilir olmasını artırır. Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline göre, bireyler sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini önemsedikleri için adaleti isterler. Bireyler bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Uysal, 2002, s. 35).

#### ***2.1.1.4.Çoklu Yaklaşımlar Modeli***

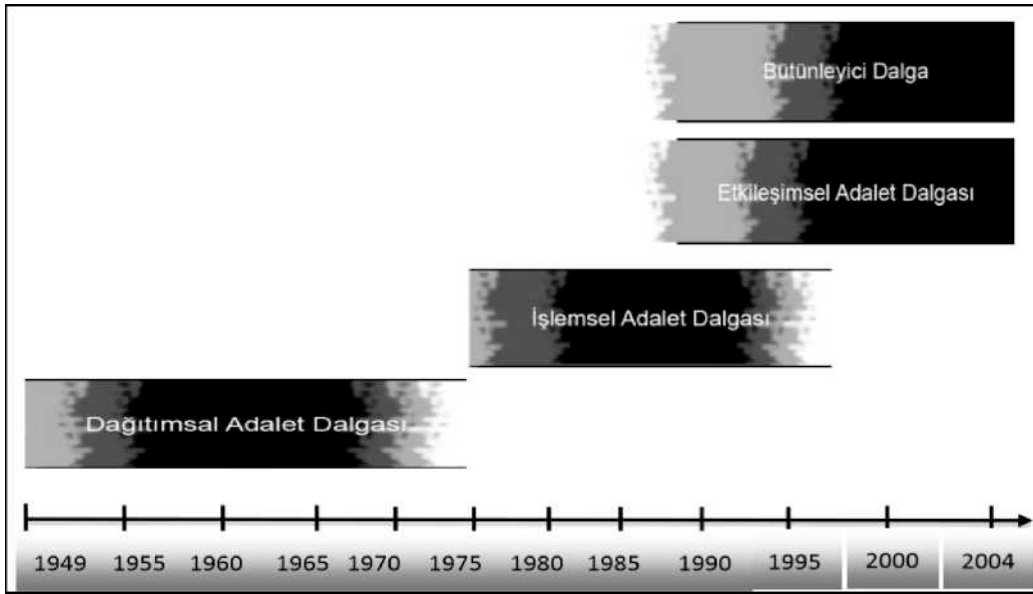
Bu modelde ise, bireylerin birbirleriyle ilişkili psikolojik gereksinimleri dört temel grupta toplanabilmektedir (Masterson ve diğ., 2000, s. 740);

- Ait Olma İhtiyacı; Çalışanı üzücü bir olayda bile sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet çalışanı içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir.
- Kontrol İhtiyacı: Çalışanlar çevrelerini kontrol etme ihtiyacındadırlar. Çalışanlar, olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler.
- Bireysel Saygı İhtiyacı: Birey daima kendisiyle ilgili olumlu düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir.
- Anlamlı Var Oluş İhtiyacı: Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir.

Bu ihtiyaçlar arasındaki ilişki bireyin davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir.

### 2.1.2.Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Colquitt, Grenberg ve Zapata-Phelan (2005) rgtsel adalet tarihini şekil 1.'de görülen dört önemli dalga şeklinde düzenlemişlerdir. Her bir dalgadaki siyah bölge araştırmaların yoğun olduğu periyodları temsil etmektedir. İlk olarak, 1950-1970 arasını kapsayan dağıtım adaleti dalgası, kaynakların dağıtımının adilliğine odaklanmıştır. İşlemsel adalet dalgası, 1970'lerin ortalarında kök salmış ve 1990'ların ortalarına kadar devam etmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının çeşitli yönlerini birleştirmek için çalışan etkileşimsel adalet dalgası, teorinin bir diğer akışıdır.



şekil 1. Örgütsel adalet algısı boyutları tarihi, ColquittA. J., Greenberg J.,& Zapata-Phelan, P C. (2005). A handbook of organizational justice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

#### 2.1.2.1.Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda adalet kavramı yalnızca dağıtımsal adalet olarak ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet kavramı Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin, yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini söylemiştir. Adams'ın



Eşitlik Kuramı ise Homans'ın (1961) fikirlerinden yola çıkarak geliştirilmiştir ve uzun bir zaman örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin yaklaşım olmuştur (Önderoğlu, 2010, s. 2).

#### **2.1.2.2. Prosedür Adaleti**

Thibault ve Walker (1975), Prosedür Adaleti Kuramı, prosedür adaleti kavramı ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerin olduklarını anladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi, olarak adlandırılır (Thibaut & Walker, 1975, s. 34).

#### **2.1.2.3. Etkileşim Adaleti**

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin süreç adaletinden farkını göstermek amacıyla etkileşim adaletini oluşturan faktörleri belirleme yoluna gitmiş ve bunun için Bies'in (1985) yayımlanmamış araştırmasından ilham almıştır.. Çalışma ile kişilerarası muamelelerin adilliği ile ilgili dört adet kural belirlenmiştir. Bu kurallar şu şekildedir (Colquitt vd., 2005, s. 30):

- Doğru sözlülük: Otoriteler, iletişim esnasında karar verme süreçlerini uygularken açık, dürüst ve samimi olmalıdır ayrıca her türlü kandırmadan kaçınmalıdır.
- Açıklama: Otoriteler, karar alma süreçlerinin sonuçları hakkında yeterli açıklamalarda bulunabilmelidir.
- Saygı: Otoriteler, bireylere içtenlikle ve saygı ile muamele etmeli, onlara karşı kaba davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdır.
- Uygunluk: Otoriteler, önyargılı ifadeler kullanmaktan ya da uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır.

#### **2.1.2.4. Bilgisel Adalet**

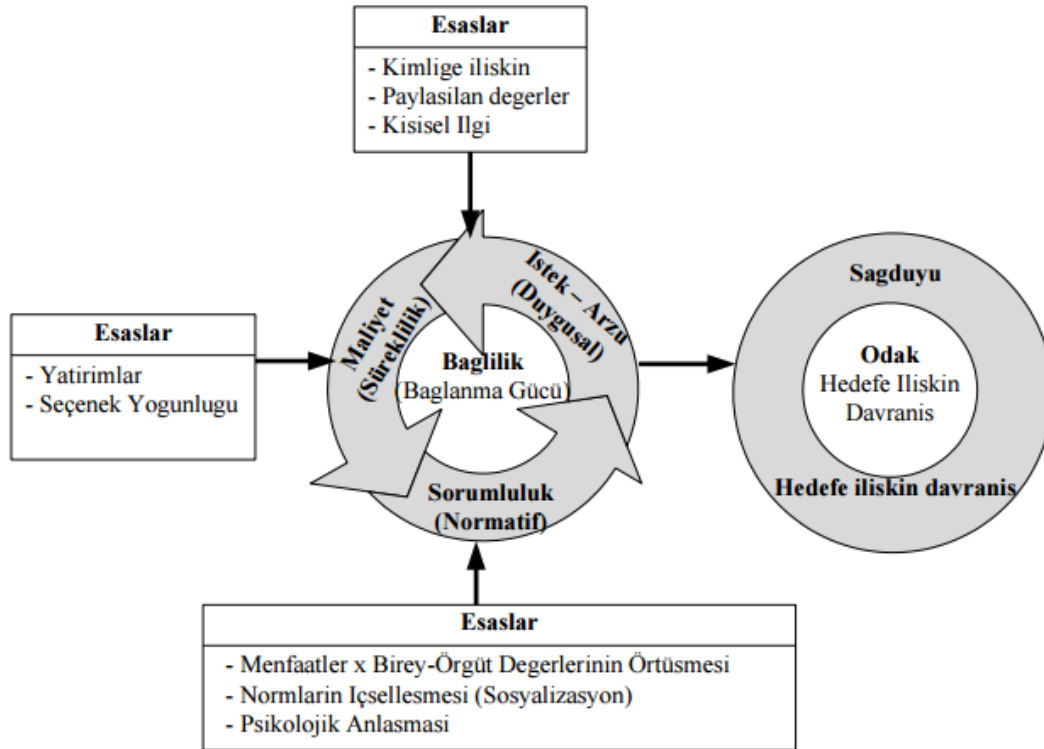
Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır. İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan

işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir. Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır. Bu düşünce kişilerin olayların kontrolüne duyduğu gereksinime dayandırılabilir (Ioma, 2004, s. 10).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık “çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalma kararlarına etki eden psikolojik durum” olarak tanımlanmıştır (Meyer & Allen, 1991, s.67). Örgütsel bağlılık kavramına duyulan yoğun ilgi, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının örgütlerin devamı ve verimliliği üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır (Atalay & Özler, 2013, s. 124).

Bireylerin örgütlerine ilişkin algıları onların örgütlerine ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Örgütler için bireylerin sahip olduğu en önemli tutumlardan biri ise örgütsel bağlılıktır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s.33). Örgütsel bağlılık, bir işgörenin belirli bir örgütteki çalışma süresi boyunca, işgörenin yaşamındaki o örgütün yerini ve önemini belirleyen bir kavramdır (Güçlü, 2006, s.7).



Şekil 2. Örgütsel bağlılığın genel modeli. Durna, U. ve Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6(2),210-219.

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000)’de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Bayram, 2005, s.128).

### **2.2.1.Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde (Çetin, 2004, s.93).

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, ii gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (İnce & Gül, 2005, s.15).

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Örgüte bağlılıkla ilgili yaklaşımlar temel olarak tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ele alınmaktadır. Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki geleneksel ayrımın, yalnızca bağlılığın tanımı ve ölçümü için değil aynı zamanda, gelişimi ve sonuçlarını ele alan araştırma yaklaşımları için de önemli doğurguları vardır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) bu iki yaklaşımı şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Tutumsal bağlılık yaklaşımı, insanların örgütle ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde yoğunlaşır. Birçok açıdan, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle benzer-uyumlu olduğunu gördükleri bir düşünce seti olarak değerlendirilebilir.

Davranışsal bağlılık, bireylerin bir örgüte nasıl bağlandıkları (bağlanma biçimleri) ile ilgili bir süreçtir”.

Bir tutumsal bağlılık çalışması, aynı zamanda, tipik olarak bağlılığın ölçümünü ve diğer değişkenlerle beraber öncüllerini ve sonuçlarını tahmin etmeyi içermektedir (Steers, 1977). Tutumsal bağlılık araştırmalarının ana hedefleri şunlardır: a) örgütsel bir perspektifle, daha yüksek verimlilik, daha düşük işe devamsızlık ve daha düşük işçi devri gibi, istenir sonuçlarla bağlantısını belirlemek, b) kişisel yüksek bağlılığın gelişimine katkıda bulunan durumsal koşulları ve kişisel özellikleri göstermek. Gerçekte, nedensel bağıntı (ilişki) kurulması amaçlanmasına rağmen, son zamanlarda yapılan çoğu araştırmada, bağlılığın öncülleri ve/veya sonuçlarının aynı zamanda ölçüldüğü enlemesine-kesitsel desenler kullanılmıştır. Bu tip araştırmalar ise uygun değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı bile gösterememektedirler. Sonuç olarak nedensellik bağı açıkça kurulamamaktadır (Meyer & Ailen, 1997).

Davranışsal yaklaşımda, bağlılık çalışanların çok özel bir eylem biçimi (bir örgütte çalışmayı sürdürme gibi) geliştirmeleri olarak ele alınmakta ve bağlılığın bir sonucunun, bir eylemin biçimi olacağı düşünülmektedir. Örneğin, örgütünde kalmaya yönelik bağlılığı olan bir çalışan, bilişsel çelişkiden kaçınmak ya da olumlu benlik algısını sürdürmek için davranışıyla tutarlı olarak örgütüne yönelik daha olumlu bir tutum geliştirebilir (Meyer & Ailen, 1997).

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğu savı ise tartışmaya açıktır. Daha doğrusu, bu iki kavramın da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyumlu olduğunu dikkate alırlar. Davranışsal bağlılıkta ise, kişiler belirli bir örgütte sürekli olarak kalırlar ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç söz konusudur. Tutumsal-davranışsal ayrımı, bağlılık tanımları arasındaki farklılıkları daha basite indirgemeye yardımcı olmaktadır (Varoğlu, 1993).

Meyer ve Ailen (1997) bağlılığı psikolojik bir yapı olarak değerlendirmektedirler. Bu psikolojik yapıyı retrospektif olarak (davranışsal yaklaşımda önerildiği gibi, süren bir eylem biçiminin uyarlanması) ve prospektif olarak (tutumsal yaklaşımda savunulduğu gibi, bir örgütteki çalışma koşullarının mevcut ya da gelecekteki durumuyla ilgili algı) ele almaktadır.

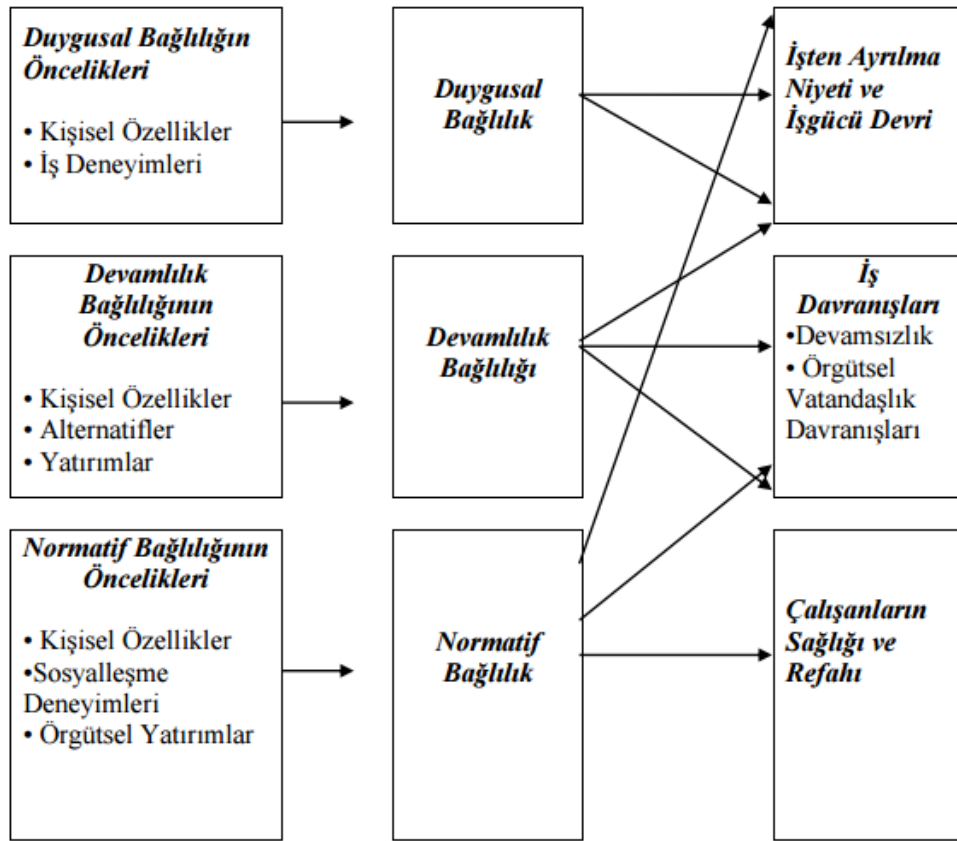
Bağlılık literatürünü gözden geçiren Mowday ve diğerleri (1982) bağlılığın bir terim olarak anlamının ne olduğuna dair çok az bir görüş birliği olduğunu ileri sürmektedirler. Bağlılık teriminin kullanımı esnek bir şekilde verilmiştir; örneğin, iyi ya da kötü, durağan ya da azalan olup olmamasıyla ilgili farklılık göstermesi olağandır. Bilimsel bakış açısıyla, yapı sistematik olarak tanımlanmadıkça ve ölçümü sağlanmadıkça, bağlılığın gelişiminin ve sonuçlarının araştırılmasına başlanamaz. Benzer şekilde, pratikte çalışanların da, bağlılıktan ne anladıklarını açıklamaları gerekmektedir; aksi halde daha popüler uygulama alanlarından olduğu kadar bilimsel literatürden de yararlanamayacaklardır (Meyer & Ailen, 1997).

Meyer ve Ailen (1991'den aktaran Meyer, Ailen & Smith, 1993), yaptıkları çalışmada, çeşitli tanımların üç temel temayı yansıttıklarını belirterek; bunları kategoriler halinde göstermişlerdir. Buna göre, bağlılık, örgüte ilişkin duygusal bir yönelişi, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin bilinmesini ve örgütte kalmaya ilişkin moral bir zorunluluğu içermektedir.

Özetle, kuramcılar ve araştırmacılar bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olması konusunda giderek daha çok uzlaşmakta, ama bu boyutların ne olduğu hakkında daha az uyuşmaktadırlar. Ailen ve Meyer'in modeli mevcut literatürde bağlılığın kavramsallaştırılmasındaki yaygın temaların benzerliğinden yola çıkılarak geliştirildiğinden, bu modeli kullanmak; spesifik olarak model test etme amacıyla geliştirilen araştırmalardan çok, araştırmada kullanılan ölçüm sonuçlarını düzenleyerek bir çerçeve içerisinde birleştirme olanağını sunar. Daha önemlisi, örneğin pek çok çalışmada kullanılan Örgüte Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) (Mowday, Steers & Porter, 1979), bu tartışma çerçevesinde duygusal bağlılığı içermektedir. Yine, O'Reilly ve Chatman'ın özdeşleşme ve benimseme sınıflandırması da duygusal bağlılığı içermektedir (Meyer & Ailen, 1997).

### **2.2.3.Örgütsel Bağlılık Türleri**

Meyer ve Allen bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır. Örgüte duygusal olarak bağlanma “Duygusal Bağlılık”, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti “Devamlılık Bağlılığı” ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olması “Normatif Bağlılık”tır.



Şekil 3. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli. Durna, U. ve Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6(2),210-219.

### 2.2.2.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. Bu bağlılık türü tutumla ilgilidir ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Bayram, 2005).

### 2.2.2.2 Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusudur. Devamlılık bağlılığının ekonomik bir mantığa dayandığını söyleyebiliriz. Çalışanlar, örgütten ayrılmalari durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaktadırlar. Sonrasında da iş alternatiflerinin sınırlı

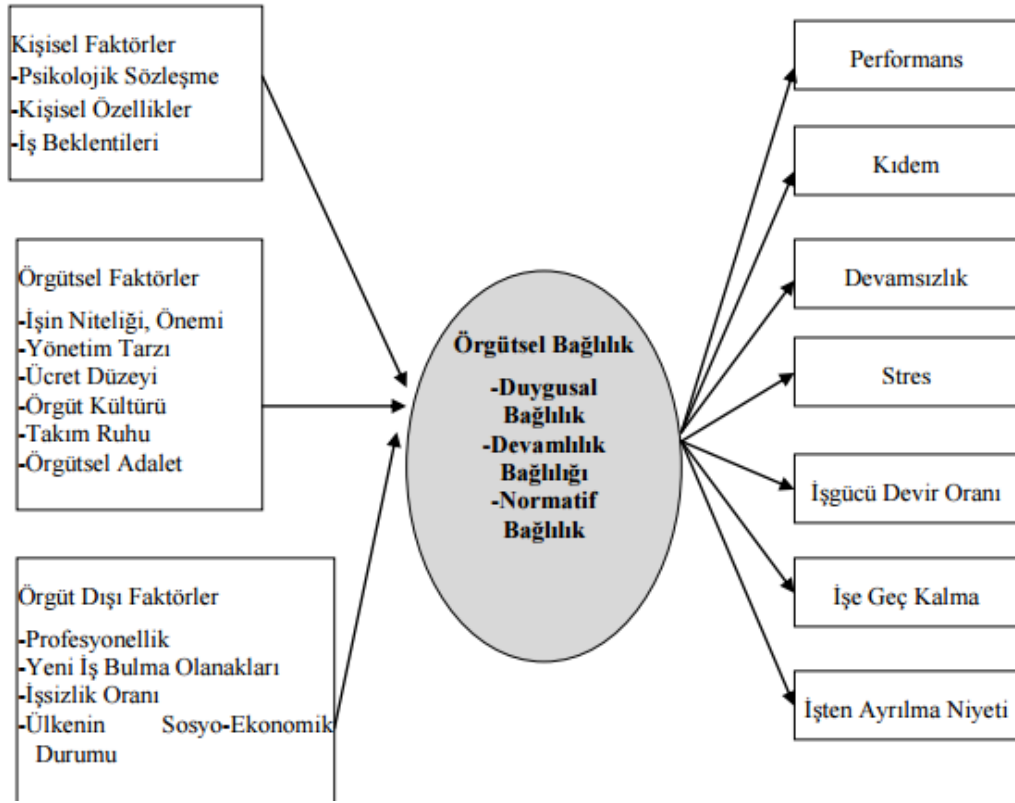
olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluktan dolayı örgütte çalışmaya devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalır, çünkü buna ihtiyacı vardır (Yıldırım, 2008).

#### **2.2.2.3 Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık örgütsel bağlılığın diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu olarak tanımlanır. Normatif bağlılık, çalışanların, örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir. Bu bağlılık türü, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır. Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri öncelikle iki şekilde sınıflandırmakta fayda vardır. Bunlar örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler; işletmenin içinde bulunduğu sektör, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işgörenin alternatif iş durumu, ülkenin iş gücü tarzı ve işle ilgili yasal düzenlemeler ve buna benzer etkenlerdir (Yavuz, 2010, s.22).



Şekil 4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları. İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi

Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (İnce & Gül, 2005, s.60):

- **İş Beklentileri:** İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerinin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.
- **Psikolojik Sözleşme:** Bu kavram Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin, başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir.



- Kişisel Özellikler: Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.
- Yaş: Mathieu ve Zajac yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu algılamıştır. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer, 2001, s.28). Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Balay, 2000, s.56).
- Cinsiyet: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer, 2001, s.28).
- Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür. İş görenin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Aktaran Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008).
- Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi: Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir (İnce & Gül, 2005, s.66).
- Irk: Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İnce & Gül, 2005, s.69).

- Rol ve iş özellikleri, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Boylu, Pelit ve Göçer, 2007, s.60).
- Yapısal özellikler ise, örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Boylu vd., 2007, s.60).
- İş deneyimi ve çalışma ortamı: Genel olarak, çalışanların sosyalleşme süreci, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır. Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir ki, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da yüksek derecede iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Boylu vd., 2007, s.60).

Ücret: üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalabilir ki, bu faktörler de bağlılıkla ilişkili olarak ele alınabilir (Boylu vd., 2007, s.60). Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür.

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işgücü arzı, rakip işletmeler, işgörenin işinin yaygınlık derecesi, işle ilgili yasal düzenlemeler, işgörenin alternatif iş durumu (Yavuz, 2010, s.22) ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

## **2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Gelişimi**

### **2.2.5.1. Duygusal Bağlılığın Gelişimi**

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bir eylem biçimiyle açıklanan bağlılık üzerinde odaklanır ve araştırmaların temel hedefi ele alınan davranışın hangi şartlar altında sürebileceğini

ortaya koymaktır. Başlangıçta yapılan eylemin geri almamazlığını içeren, kamuya açıklama ve irade ile ilişkili olduğu çeşitli koşullar ve “bağlayıcı” değişkenler vardır (Salancik, 1977’den aktaran Meyer & Ailen, 1997). Bir şeye duygusal bağlılık, retrospektif ussallaştırma ya da değerlendirme sürecinden geçerek davranışsal bağlılık temelinde gelişecektir.

Davranışsal bağlılık perspektifine göre, bir örgüte duygusal bağlılığın şu şekilde geliştiği ileri sürülmektedir: Çalışan, eğer örgüte kendi iradesiyle katılmışsa, bu seçimini kamu önünde yapmışsa ve bu karar kolaylıkla tersine çevrilemiyorsa, Örgütte kalma olasılığı yüksektir. Bu koşullar altında, örgütte kalmaya devam ederek bağlılık gösteren çalışanlar retrospektif olarak örgüte duygusal bağlanım da geliştirecekler, daha sonra ise davranışlarını, bu duruma uyarlamaya çalışacaklardır. Retrospektif ussallaştırma büyük bir olasılıkla oldukça hızlı bir şekilde meydana gelen, kişinin farkında olmadığı, gizil bir süreçtir (Meyer & Ailen, 1997).

Meyer, Bobocel ve Ailen (1991) yaptıkları çalışmada irade, geri alınamazlık ve önem gibi bağlayıcı değişkenleri çeşitli istenir iş özelliklerinin ölçümünün bir bileşimi olarak iş kalitesiyle birlikte örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu bağlayıcı değişkenlerden yalnızca iradenin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Retrospektif ussallaştırma görüşüyle tutarlı bir şekilde, örgütte çalışmayı kendi seçmiş (daha özgür-iradi) olan ve işini seven çalışanların örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlandıkları ifade edilmektedir (örneğin, bunu seçim artık ondan hoşlanmak zorundayım). Bu bulgu retrospektif ussallaştırmayla tutarlı olmasına rağmen, işin genel nitelikleri kontrol edildiğinde irade ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamsız hale gelmektedir. Bu nedenle iradenin kendiliğinden bağlılığı etkilemesi mümkün görünmemektedir. Kişinin kabul ettiği işin nitelikleri daha önemli görünmektedir. Bu sonuçlar, ne retrospektif ussallaştırmanın oluşmadığına bir kanıt olarak yorumlanabilir, ne de daha çok kanıt bu yorumun yapılmasını sağlar. Dahası bu bulgular, bir çalışanın iş deneyimlerinin niteliği üzerine odaklanan duygusal bağlılığın gelişimi için alternatif bir açıklamaya gerek olduğunu göstermektedir (Meyer & Ailen, 1997).

Kişisel Doyum: Duygusal bağlılığın gelişimini içeren süreçlerden biri, kişisel ihtiyaçların doyurulması/karşılanmasıdır. Bu sürecin burada ele almış olduğumuz yalıdır: Çalışanlar, büyük ölçüde ihtiyaçlarını tatmin etmek, beklentilerini karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için bir örgüte duygusal bağlılık geliştirirler. Diğer bir deyişle, duygusal bağlılık, psikolojik olarak ödüllendirme yaşantısı üzerine temellenerek gelişir. Buna göre, görüş yalın

olmasına rağmen, duygusal bağlılığın gelişimi süreciyle ilgili pek çok soruyu ortaya çıkarır: Bunlar, çalışanların kendi iç deneyimlerinin niteliğini, ihtiyaçlarının genelliğini, bağlılığın gelişiminde nedensel yüklemenin rolünü nasıl değerlendirdikleri tarzındaki sorulandır (Meyer & Ailen, 1997).

**Farkındalık Bilincinin Gelişimi:** Bir çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle olan yaşantılarının çağrışımlarının tekrarlanması yoluyla yalın, bilinçsiz, psikolojik olarak ve hızlı bir şekilde gelişir. Bu süreç, klasik koşullanma temelinde, yalnızca, örgüt ve olumlu yaşantılar arasındaki zamansal ve/veya fiziksel yakınlığı gerektirir. Fakat, çalışanın ne yaşadığını değerlendirmesi ya da nasıl yaşadığını bilinçli olarak fark etmesi gerekmez (Meyer & Ailen, 1997).

Destekleyici yaşantılardan kaynaklanan olumlu etki, basit olarak çalışanın çevresindeki örgütle ilgili diğer uyarıcıların transferi ya da çağrışımıyla oluşur. Psikoloji literatürü, klasik koşullanma yoluyla geniş bir uyaran çeşitliliğine duygusal tepkilerde bulunduğu kanıtlarını içermektedir. Karmaşık örgütsel ortamlarda da işle ilgili duyguların gelişiminin, bu temel psikolojik süreçle açıklanması mümkündür (Meyer & Ailen, 1997).

Elbette çalışanlar işyerindeki yaşantılarının her yönünü bilinçli bir şekilde değerlendirmiyor olabilirler ya da değerlendiriyorlarsa da bunlar örgüte olan duygusal bağlılıklarını etkilemiyor olabilir. Çalışanların çoğu, iş yaşamlarının çeşitli yönleriyle ilgili destekleyici ya da tersi çağrışımlara sahiptirler. Çalışanlar örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını arttıran, özellikle doyum sağlayıcı yaşantıları ararlar. Doyum sağlamayan deneyimlerin bağlılığın azalıp azalmaması üzerinde etkisi olmadığı belirtilmektedir (Meyer & Ailen, 1997).

**Beklentilerin Karşılanması:** Çalışanlar, kaçınılmaz olarak, bir örgüte neyle karşılaşacakları hakkındaki bir grup beklentiyle girerler. Bu beklentilerin duygusal bağlılıkla ilişkili olabilecek hangi özel yaşantılarla ne ölçüde azaldığını söylemek mümkündür. Burada, işe yönelik olumlu tutumların, işe yeni başlayan bir çalışanın iş ve/veya örgüt hakkındaki beklentilerinin yaşantılarıyla karşılandığı zaman geliştiği fikri vardır. Fakat, bu beklentiler karşılanmazsa işe yönelik olumsuz tutumlar gelişir. Bu yaşantıların duygusal bağlılığı kendiliğinden etkilemediği; buna karşılık, kişinin beklentileri ve bu yaşantıları arasındaki zıtlığın duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Meyer & Ailen, 1997).

**Kişi-İş Uygunluğu:** İnsanlar gereksinimleri, değerleri ve kişilikleri bakımından farklılık gösterirler. Bu konudaki araştırmalar, bir kimsenin değerleriyle ya da gereksinimleriyle

uygun yaşantılarının bu kişiyi ödüllendireceğini ve böylece o kimsenin duygusal bağlılığını etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Fakat bireysel farklılıklar nedeniyle, benzer deneyimler, başka bir kimsenin duygusal bağlılığı üzerinde etkili olmayabilir (Meyer & Ailen, 1997).

#### ***2.2.5.2. Devam Bağlılığının Gelişimi***

Örgütte kalmaya devam etme isteği denince, çalışanların örgütü terk etmekle ilgili maliyetlerin farkında olmalarından söz edilmektedir. Güçlü bir şekilde örgütte kalmaya devam etme isteği duyan çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü buna zorunlu olduklarını düşünürler. Kavramsal olarak örgütte kalmaya devam etme isteğinin gelişimi oldukça açıktır: Örgütte kalmaya devam etme isteği, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran herhangi bir durumla karşılaşan çalışanın bunları idrak etmesinin bir sonucu olarak gelişir. Meyer ve Ailen'in (1991'den aktaran Meyer & Ailen, 1997) üç boyutlu örgüte bağlılık modelinde bu eylem ve olaylar iki öncül setinde özetlenmektedir:

Becker'in (1960) bağlılığı kuramsallaştırmasında tarafların riske girmesi kavramı yer almaktadır. Buna göre örgüte bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak riske girdikleri bir süreçtir. Örneğin, örgütte çalışma süresine bağlı olarak lojmandan yararlanma olanağı bu türden bir yatırımdır, çünkü bu olanak başka örgütlere devredilemez. Kişi örgütünden ayrılırsa, gelecekte elde edebileceği refah ve güvencenin bir kısmını kaybedip başka bir örgütte yeniden birikim yapmaya başlamak durumunda kalır. Kişinin örgütünde kalma süresi arttıkça örgütünden ayrılmasının maliyeti dolayısıyla da kişinin bulunduğu yerde kalma olasılığı da artar (Varoğlu,1993)

Örgütte kalmaya devam etme isteğinin bir başka öncülü alternatif iş algılarıdır. Çalışanlar, çok sayıda alternatif olduğunu düşündüklerinde, az sayıda alternatifte sahip olduklarını düşündükleri durumda olduğundan daha az örgütte kalmaya devam etme isteği duyacaklardır. Diğer bir deyişle, algılanan mevcut alternatiflerin sayısı ile örgütte kalmaya devam etme isteği arasında negatif ilişki vardır. Yatırınlarda olduğu gibi, çeşitli eylem ya da olaylar kişilerin alternatif algılarını etkileyecektir. Örneğin, bir çalışanın algısı, genel ekonomik ortam ve istihdam oranlarından aldığı ipuçlarına göre dış çevre üzerine temellenebilir. Başka bir çalışanın alternatif algısı ise güncel ya da pazar değeri olan (ya da güncel olmayan ve pazar değeri olmayan) becerilerinin derecesi üzerine temellenebilir. Alternatiflerin algısı, daha önceki iş arama girişimlerinden, diğer örgütlerin yeni eleman

istihdam edip etmemesinden, yeni bir iş için ailevi faktörlerin uygun olup olmamasından etkilenebilir (Meyer & Ailen, 1997).

Bu süreç göz önüne alındığında, yatırımlar, alternatifler ve bunların doğurguları, çalışan tarafından farkına varılmadığı sürece örgütte kalmaya devam etme isteği üzerinde etkili olmayacaktır. Bir çalışanın yatırımlarını ve bir alternatifin olmayışını anlaması örgütü terk etmesinin maliyetini artırır. Böylece yatırımlar ve alternatifler örgütte kalmaya devam etme isteği üzerinde etkide bulunurlar (Meyer & Ailen, 1997).

Bu süreçte çalışanın bu durumu anlaması merkezi bir rol oynadığından iki durum ortaya çıkar: ilki, nesnel olarak benzer durumda olan insanlar, örgütte kalmaya devam etme isteğinin tamamen farklı düzeylerini yaşayabilirler. Örneğin; bilgisayar kullanma gibi başka yerlerde de kullanılabilecek becerilere (çalışan A) ve bir örgüte özgü orada kazanılacak, örneğin, şirketin müşterilerle ilgili bilgi sistemine ilişkin kimi becerilere (çalışan B) dikkate değer ölçüde yatırım yapmış iki çalışan ele alınsın. Bu faaliyetlere (bilgisayar kullanma gibi) değer veren çalışan A, kendisini örgüte bağlar, ama diğer çalışan B bunu yapmaz. Bu nedenle bu özel yatırım, çalışan A'nın örgüte devam etme isteğini arttıracaktır. Ancak B'nin bağlılığına hemen hiçbir etkisi olmayacaktır. Ancak önemle belirtilmelidir ki, çalışan B bu yatırımı yaptığı anda gelecekteki herhangi bir zamanda onun potansiyel olarak örgütte kalmaya devam etme isteği etkilenecektir (Meyer & Ailen, 1997).

İkinci olarak; maliyetle ilgili kimi değişkenler de, örneğin özellikle tetiği çeken bir olay örgütte kalmaya devam etme isteğini etkiler; çalışanın bu değişkenlere dikkatini odaklamasına yol açar. Transfer edilemeyen becerilere sahip, örneğin benzer eğitimi almış iş arkadaşlarının başarısız iş arama faaliyetleri hakkında duyumları olan, çalışan B, bunu çabucak gerçekleştirebilir. Bu noktada bu çalışanın yatırımları, örgütte kalmaya devam etme isteği üzerinde etkili olacaktır.

Son olarak, tamamen kişiye özel bazı spesifik değişkenler seti, çalışanların örgütte kalmaya devam etme isteğini etkileyebilir. Bunlar hem işle ilgili (lojman gibi) hem de işle ilgisiz (ailenin başka yere taşınması gibi) değişkenler olabilir. Bunların ampirik araştırmalarda, örgütte kalmaya devam etme isteğinin gelişimini genel olarak destekleyen unsurlar olduğu ortaya konmuştur (Meyer & Ailen, 1997).

### ***2.2.5.3. Normatif Bağlılığın Gelişimi***

Normatif bağlılık, çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesini ifade eder. Böylece güçlü bir normatif bağlılığı olan çalışan, doğru ve iyi bir şey yaptığına dair inancından dolayı örgütte kalmaya devam edecektir (Meyer & Ailen,1997).

Wiener'e göre (1982) örgüte normatif bağlılık ailede ve kültürde gerçekleşen erken sosyalleşme sürecinde ve örgüte yeni katılma sürecinde bireylerin hissettikleri baskılarla gelişir. Ailevi ve kültürel sosyalleşme, genel olarak örgüte sadakatin uygunluğu üzerine odaklanır (örneğin, insanlar iş değiştirmemelidir). Örgütsel sosyalleşme ise özel olarak çalışanın ait olduğu örgüte sadakat göstermesi üzerine odaklanır (Meyer & Ailen, 1997).

Normatif bağlılığın gelişiminin başka bir açıklaması ise şudur: Normatif bağlılık, örgütün çalışana, çalışan tarafından karşılanmasının güç olduğu spesifik bir yatırım yapması durumunda gelişir. Bu yatırımlar, örgütün çalışanın öğrenimi için sponsor olması (burs vermesi) ya da çalışanın aile üyelerinin akraba kayırması yoluyla işe alınması şeklinde olabilir. Bu karşılıklı ilişki biçimleri Gouldner'e (1960) göre, çalışanları dengesiz ve oldukça rahatsız edici bir duruma sokacağından, bu durumu dengelemek için, örgüte yönelik bir mecburiyet hissi yani normatif bağlılık gelişecektir. Bu karşılıklı ilişki biçimlerini insanların hangi derecelerde içselleştirecekleri ve örgütsel yatırımların ne ölçüde bu duygulara yol açacağı konusunda bireysel ve kültürel farklılıklar görülmesi mümkündür (Meyer & Ailen,1997).

Yukarıda anlatılanlarla yakın ilişkili olarak normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşma temelinde gelişebilir. Psikolojik anlaşma, karşılıklı yükümlülükleri içeren bir mübadele ilişkisini içerir. Psikolojik anlaşma öznel (sübjektif), resmi anlaşmaya benzemez ve iki taraf açısından bazı farklılıklar gösterebilir; bir ya da iki taraf açısından yükümlülüklerin yerine getirildiği ya da getirilmediği algısına bağlı olarak zaman içerisinde değişebilir (Robinson, Krantz & Rousseou, 1994).

Psikolojik anlaşma kavramı; bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım şeyler beklediği gerçeğine dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnız işin miktarı ve getireceği ücretle ilgili olmayıp, çalışan ve örgüt arasındaki bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içermektedir. Örneğin, bir çalışan yıllarca çalıştığı örgütün kendisini işten atmaması gerektiğine inanırken, örgüt de kamu önündeki görüntüsünün bozulmamasını veya örgütle ilgili gizli bilgilerin rakip örgütlere verilmemesini ister. Bu ve bunun gibi istekler çalışanla

örgüt arasındaki herhangi bir formel anlaşmada ortaya konmamakla beraber, davranışları güçlü bir şekilde etkileyen faktörler olarak büyük önem taşır (Schein, 1980).

Psikolojik anlaşma farklı biçimler alabilir. Bunlardan en iyi bilinenler transactional (karşılığında cevap gerektiren) ve ilişkisel anlaşmadır. İlişkisel anlaşma daha çok sosyal mübadele ve daha soyut bazı durumlara yönelikken transactional (karşılığında cevap gerektiren) anlaşma daha çok ekonomik mübadele ilkeleri üzerinde temellenen ve daha nesnel bazı durumlara yöneliktir (Robinson, Krantz & Rousseou, 1994).

Bu iki biçimden ilişkisel olanı, daha çok normatif bağlılıkla ilişkili görünürken, transactional anlaşma ise daha çok örgütte kalmaya devam etme isteğinin gelişimiyle ilgili görünmektedir (Meyer & Allen, 1997).

#### **2.2.6. Örgütsel Bağlılığı Test Eden Çalışmalar**

Yöneticilerle yapılan bir çalışmada bağlılığın örgütsel yaşam için merkezi bir rolü olduğu ileri sürülmektedir. Örgütler, çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini karşıladığında çalışanların örgüte yararlı bir şekilde hizmet edecek şekilde örgütlerine bağlılık gösterecekleri belirtilmektedir. Dunham, Grube ve Castanada (1994) Meyer ve Allen'in üç boyutlu modelini kullanan çeşitli meslek gruplarıyla yapılan (polisler, kanser hastaneleri ve eğitim kurumlarında çeşitli düzeylerde çalışan profesyoneller ve yöneticiler) araştırmaları değerlendirmişlerdir. Dunham, Grube ve Castanada (1994), örgüte bağlılığın çeşitli boyutlarının öncüllerini geniş bir ranj içinde test eden birleştirilmiş bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda yaygın bir biçimde kullanılan örgüte bağlılığın üç temel boyutunun varlığı desteklenmiştir.

Suliman ve Hes (2000), Ürdün'de üç endüstri firmasında çalışan çeşitli kademedeki yöneticilerle bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, Meyer ve Allen'in örgüte bağlılık modelinde yer alan üç boyutun birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilmiş ve örgüte bağlılığın üç boyutlu bir kavram olduğu desteklenmiştir.

#### **2.2.7. Örgütsel Bağlılığı ve Bazı Demografik Değişkenler**

Örgüte bağlılık ile kişisel özellikler arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Uluslararası literatürdeki araştırmalarda kullanılan değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma yılı ve unvandır (Harrison & Hubbard, 1998). Cinsiyet: Mathieu ve Zajac'ın



(1990) yaptıkları meta analitik bir çalışma, kadınların erkeklere göre örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu, ancak bu farkın öneminin küçük olduğunu ortaya koymuştur.

Cinsiyet araştırmaları, öncelikle örgüte duygusal bağlılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat sonuçlar farklılık göstermektedir. Aven, Parker ve Mc Evoy, (1993) yaptığı araştırmalarda kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğuna işaret edilmektedir. Aven, Parker ve Mc Evoy'un (1993) yaptıkları meta-analitik bir çalışmada ise örgüte duygusal bağlanmada cinsiyet farklılığının olmadığı ortaya konmuştur.

Ailen Meyer'in Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği (Continuance Commitment Scalle) kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen bir çalışmada (Wahn, 1998) örgütte kalmaya devam etme isteği ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan analizde cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitim ve Unvan: Eğitim ile örgüte bağlılık arasındaki negatif bir ilişki bulunduğu; bunun da eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, örgütte karşılanandan daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabileceği iddia edilmektedir.

Meksika'daki bir imalat fabrikasında yapılan araştırmada, eğitim ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmacılar bu durumu Meksika eğitim sisteminin yapısına bağlamaktadırlar (Harrison & Hubbard, 1998). Ailen Meyer'in Devam Etme İsteği Ölçeğinin kullanıldığı insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen bir çalışmada, eğitim düzeyi ve unvan (hiyerarşik düzey) ile örgütte kalmaya devam etme isteği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Wahn, 1998).

Barling, Wade ve Fulgarar (1990), kişisel özelliklerden eğitim düzeyi, cinsiyet ve çalışma yılı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmektedirler. Varoğlu (1993), Türkiye'de kamu sektörü çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ölçen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada örgüte bağlılığı dört boyutta incelemiştir: bu boyutlar örgütsel bağlılık, değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılıktır. Varoğlu (1993), örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanması ve kabul etmesi, örgüt yararına daha fazla çaba harcamayı istemesi ve örgüte üyeliğini sürdürmeyi arzulaması olarak tanımlanmıştır. Değer paylaşımı kişinin içinde çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini ne ölçüde benimseyip kuruluşla arasında duygusal bir yakınlık kurduğunun bir ölçüsü olarak ifade etmektedir.

Bu örgütsel bağlılığı ve değer paylaşımı boyutlarını ölçmek üzere Porter ve arkadaşlarının (1974) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, Porter ve arkadaşlarının söz konusu ölçeği, Meyer ve Allen'in (1997) modeli çerçevesinde Duygusal Bağlılık Boyutu'na tekabül etmektedir. Bu araştırmada da Meyer ve Allen'in modelinden yararlanıldığından Varoğlu'nun çalışmasının sonuçları, bu bağlamda ele alınmıştır. Varoğlu (1993)'nin çalışmasında da Meyer ve Allen'in Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Varoğlu'nun (1993) çalışmasında örgüte duygusal bağlılığı yaş, eğitim ve unvanın anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir. Örgütte kalmaya devam etme isteğini, eğitim, unvan ve çalışma yılı anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Çalışma yılı yüksek, pozisyonu (unvanı) hiyerarşide alt düzeylerde ve eğitim seviyesi düşük çalışanların örgütte kalmaya devam etme isteklerinin yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Örgütteki pozisyonları yüksek, daha yaşlı ve öğrenim düzeyleri düşük olan çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının yüksek olacağı ileri sürülmektedir.

Eğitim düzeyi ile örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ve örgütte kalmaya devam etme isteği azalmaktadır. Unvan ile örgüte duygusal bağlılık arasında ise pozitif bir ilişki saptanmıştır (Varoğlu, 1993). Çalışanın pozisyonunun örgütteki hiyerarşik düzeyi arttıkça örgüte duygusal bağlılığı da artmaktadır. Çalışan örgütte yükseldikçe örgütü daha fazla benimsemeye, örgüte daha fazla katkıda bulunmaya, hatta mesleki ilkelerden çok örgütteki pozisyonun gerektirdiği görevi ön plana almaya yöneldiği ileri sürülmektedir. Ayrıca, örgütün kendi değerlerini daha fazla benimseyen kişileri terfi ettirerek pozisyonlarını yükselteceği düşünüldüğünde de bu bulgunun anlamlı olduğu ifade edilmektedir. Örgütte kalmaya devam etme isteği ile unvan arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Unvan arttıkça örgütte kalmaya devam etme isteği azalmaktadır (Varoğlu, 1993).

İsrail'in (1996) Türkiye'de banka çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte daha az bağlı olacakları hipotezi desteklenmemiş, örgüte bağlılığın önemli bir belirleyicisi olmadığı görülmüştür. Ayrıca daha yüksek statüde çalışanların daha fazla bağlılık hissettikleri hipotezi de desteklenmemiştir.

Hemşirelerle yapılan boyamsal bir çalışmada diğer değişkenler istatistiksel olarak kontrol edildiğinde yaş ve eğitimin örgüte bağlılığın anlamlı birer yordayıcısı olmadıkları

belirlenmiştir (Bateman & Strasser, 1984). Başka araştırmalarda ise yaş ve eğitim örgüte bağlılığı yordayıcı anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Morris & Sherman, 1981).

Alnajjar (1999'dan aktaran Kuehn & Al-Busaidid, 2001), Birleşik Arap Emirlikleri'nde kamu ve özel sektördeki çeşitli iş yerlerinde yaptığı çalışmada örgüte bağlılık ile yaş ve çalışma yılı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını; buna karşılık eğitim düzeyi ve medeni durumla arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Abdullah ve Shaw (1999'den aktaran Kuehn & Al-Busaidid, 2001) Birleşik Arap Emirlikleri'nde Sağlık Bakanlığı'nın yerli ve yabancı çalışanlarıyla yaptıkları çalışmalarında, kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi daha yüksek olan yerli çalışanların ve eğitim düzeyi düşük olan yabancı çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin de daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genellikle yaş ve unvan birbirlerine paralel değişkenler olmalarına karşın, yaşla birlikte örgüte duygusal bağlılığın ve örgüte normatif bağlılığın arttığı; unvanla birlikte ise örgüte devam etme isteğinin artış gösterdiği bulunmuştur (Ailen & Meyer 1997).

Çalışanların örgütteki pozisyonlarının ve/veya düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu; yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre örgüte daha fazla bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Morrow & Mc Elroy, 1988'den aktaran Varoğlu, 1993). Başka bir çalışmada ise üst düzey yöneticilerin bir grup olarak vasıfsız işçilerden ya da büro memurlarından daha fazla örgüte bağlılık duymadıkları belirlenmiştir (Varoğlu, 1993).

Yaş ve Çalışma Yılı: Örgüte bağlılık üzerinde çeşitli kişisel özelliklerin etkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Genel olarak, örgüte bağlılığın yaş ve çalışma yılı ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Kimi bulgularda, yaş ve çalışma yılının bağlılıkla doğrudan bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, en azından, bu değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu, kişilerin yaşlan ya da örgütte çalışma yılları arttıkça, alternatif iş olanakları için bireysel fırsatların sınırlı hale geleceği ileri sürülmektedir. Bu sınırlılık, şu andaki işverenin örgütün algılanan çekiciliğini arttırabilir, bu da psikolojik bağlanmanın artmasına yol açabilir. Bağlılığın çalışma yılı artışına mı, yoksa artan çalışma yılının mı bağlılık düzeyinin değişmesine neden olduğu açık değildir (Harrison & Hubbard, 1998).

Cohen ve Gattikar (1994) yaş ve çalışma yılı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen meta-analitik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda genel olarak, yaş ve çalışma yılının çalışanların örgüt içindeki çalışma konumlarına göre çeşitlilik gösterdiği ileri sürülmektedir. Yaş ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki en güçlü şekilde çalışmanın ilk yıllarında ortaya çıkarken, çalışma yılının örgüte bağlılıkla ilişkisi çalışmanın daha geç aşamasında ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgular temelinde, örgüte bağlılığın belirleyicisi olarak yaş ve çalışma yılının örgüte bağlılığın gelişiminde iki farklı süreçte ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Örgüte bağlılık ve çalışma yılı iş yaşantılarını temsil ederken, daha çok örgütsel faktörlerden etkilenir. Buna karşılık, örgüte bağlılık ve yaş ilişkisi kariyeri temsil eder ve daha çok dışsal faktörlerden etkilenir ve daha çok spesifik olarak iş ya da örgüt içindeki olaylar ya da faktörler üzerine odaklanan bir değişkendir. Çalışma yılı örgütteki yatırımlar henüz toplanmadığından (bir araya gelmediğinden) çalışmanın ilk aşamalarında herhangi bir etkide bulunamaz. Çalışmanın daha ileriki aşamalarında bu yatırımlar çalışanlar tarafından toplanır ve değerlendirilir. Bu çalışanlar kendilerinin örgütte kalmak için uygun, örgütten ayrılmak için ise uygun olmadıklarını düşünürler. Diğer bir deyişle, örgüte bağlılık ve çalışma yılı ilişkisi, çalışanların örgütle birkaç yıl geçirdikten sonra gelişebilecek bir ilişki türüdür. Ayrıca mübadele ilişkileri temelinde bu ilişki yatırımlar, kararlar ve bunların değerlendirilmesiyle gelişir; buna bağlı olarak çalışan kendisini örgüte bağlı hisseder ya da hissetmez (Cohen & Gattikar,1994).

Meksika'daki yapılan ve daha önce değinilen araştırmada (Harrison & Hubbard, 1998), yaşın örgüte bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulguya bir açıklama olarak, Meksikalı çalışanlara, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ya da çalışma yıllarına bağlı olmaksızın, sadece yaşlan nedeniyle daha iyi davranılması verilebilir. Sonuç olarak, yaşla birlikte gelen olumlu kişisel yaşantıların çalışanların bağlılık düzeylerini arttırdığı görülmektedir. Yaş ve örgütteki çalışma yılı arttıkça, Meksikalı çalışanlar daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bunun nedeni olumlu sonuçlar ve zaman içerisinde daha da artan yatırımları olabilir.

Ailen Meyer'in Devam Etme İsteği Ölçeği kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen çalışmada (Wahn, 1998), örgütte kalmaya devam etme isteğiyle çalışma yılı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak, yaş ile örgütte kalmaya devam etme isteği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Varoğlu (1993) çalışmasında, örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yaş ilerledikçe örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği artmaktadır. Çalışma yılı açısından bakıldığında, örgüte duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ile çalışma yılı arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütteki çalışma yılı arttıkça örgüte yapılan yatırımla özdeş tutulmaktadır, bu da devam etme isteğini arttırmaktadır (Varoğlu, 1993).

İsrail'in (1996) Türkiye'de banka çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında, çalışma yılı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yani, daha uzun süre çalışanın örgüte bağlılığının daha fazla olacağı hipotezi desteklenmemiştir. Diğer ülkelerde, çalışma yılı örgüte bağlılığın önemli bir öncülü olarak ortaya çıkarken; Türkiye'de bu çalışmada çalışma yılının önemli bir belirleyici olmadığı ortaya konmuştur.

İsrail'in (1996) çalışmasında daha yaşlı olan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olacağı hipotezi desteklenmiştir. Bu çalışmada, Türkiye'deki banka çalışanlarında örgüte bağlılıklarında örgütsel faktörler, kişisel faktörlere göre daha fazla değişim göstermektedir. Örgütün formalizasyonu, çalışılan banka tipi ve yaş örgüte bağlılığın anlamlı (önemli) belirleyicileri olarak bulunmuştur. Cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma yılı önemli bir belirleyici değildir.

#### **2.2.8. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal, davranışsal ve çok boyutlu bağlılık yaklaşımı doğrultusunda aşağıdaki araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

##### **2.2.8.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni, örgütsel bağlılığı ahlaki (moral), hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç ayrı boyutta ele almıştır. Etzioni'ye göre en olumsuz uçta (negatif) yabancılaştırıcı bağlılık, (ortada) hesapçı ve en olumlu uçta ise (pozitif) moral bağlılık vardır (Yalçın, 2009, s.21).

#### **2.2.8.2. Wiener'in Sınıflandırması**

Wiener, araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener (1982) araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki boyut ekseninde sınıflandırmaya giden bir model ortaya koymuştur (Balay, 2000, s.192).

#### **2.2.8.3. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, maddi ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görmektir (O'Reilly & Chatman, 1986'dan aktaran Mansur, 2008, s.79). Örgütsel bağlılığın ikinci boyutunu oluşturan özdeşleşme ise; örgüt içerisinde işgörenin örgütün bir parçası olarak kalma ve birlikte çalıştığı diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma arzusuna dayanmaktadır (Mansur, 2008, s.80).

Örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan, örgütlerin en çok arzuladığı üçüncü boyutu içselleştirme ise; işgörenin tutum ve davranışlarını, örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olması durumudur (İnce & Gül, 2005, s.44).

#### **2.2.8.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000, s.19). Örgütlerin asıl hedefleri, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip işgören sayısını arttırmaktır aksi takdirde; dışsal ödüllere dayalı bağlılık gösteren işgörenlerin motive edilmesi için sürekli olarak örgüt yeni kaynaklar bulmak zorundadır. Bu kaynakları bulsa bile, örgütte işgören devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir (Çakır, 2009, s.7).

#### **2.2.8.5. Kanter'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan yaklaşan Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Aktaran Zeyrek, 2008, s.55).

#### **2.2.8.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz alan ve bu çalışmanın tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia eden Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, modellerinde üç tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar; Ahlaki bağlılık, Çıkarıcı bağlılık, Yabancılaştırıcı bağlılıktır (Aktaran Koca, 2009, s.90).

#### **2.2.8.7. Salancik'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutları olduğunu ileri süren Salancik bağlılığı; işgörenin davranışlarına ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu olarak ifade ederken; örgütsel bağlılığı ise çalışanın daha önce yaptığı davranışlarına bağlılığı olarak belirtmektedir (Mansur, 2008, s.94).

#### **2.2.8.8.Becker'in Yan Bahis Teorisi**

Devamlılık bağlılığını temel alan bir model geliştiren Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (İnce & Gül, 2005, s.45).

#### **2.2.8.9. Allen ve Meyer'in sınıflandırması**

Allen ve Meyer,1984 yılında örgütsel bağlılıkla duygusal ve devamlılık bağlılığını içeren bir model geliştirmiş ve bu modele 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Aktaran Çakır,2009).

### 2.2.9. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Örgütsel bir birimde birey ve diğerleri arasında daha büyük bir demografik farklılık, bireyin örgüte daha düşük bağlılığı demektir. Bu da daha sık devamsızlık, daha düşük psikolojik bağlılık ve örgütte daha az kalma isteğiyle sonuçlanmaktadır (Tsui 1992'dan aktaran Balay, 2000, s.84).

Yönetici ve öğretmenlerin bu rollerini başarıyla yerine getirmeleri onların, okula bağlılık duymalarıyla gerçekleşebilir. Okula gerçek anlamda bağlılık ise bir ölçüde yararcı-araçsal hesapları dışarıda tutmakla meydana gelebilir. Çünkü okula gerçek anlamda bağlılık duyan işgörenler, bunu, okulun kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar (Wiener, 1982'den aktaran Balay, 2000, s.34- 35).

Eğitim örgütlerinde başarı değerlendirmesini nesnel olarak yapmak güçtür. Yöneticinin iş başarısını değerlendirme yaklaşımı önem taşımaktadır. Öğretmenler, iş başarılarının olabildiğince nesnel ve yansız olarak değerlendirildiği konusunda yönetime ve yöneticiye güvenirse, okula adanmışlıklarını artırabilirler. Şüphesiz ki bu algının sağlanması, yöneticinin bu konudaki tutumuna bağlıdır. Bu bağlamda, iş başarısının değerlendirilmesinde yöneticinin izlediği yöntem veya yaklaşım önem taşımaktadır (Celep, 2000, s.19).

Eğitim örgütünde çalışan bir bireye örgütün amacını gerçekleştirirken kendi bireysel amaçlarını (arzusu ve ihtiyaçlarını) da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral duygusu verilebilecektir. Bireyin moralinde yakın ve uzak çevresi, iş çevresi, sosyokültürel, ekonomik-politik vb. gibi özellikler ile kişilik özellikleri önemli etkilere sahiptir. Okul örgütünde bireyin moralinde iş arkadaşları ve öğrencilerin yanında üstlerinin veya okul yönetiminin katkısı unutulmamalıdır (İlgar, 2005, s.125-126).

İş kaynakları, öğretmenlerin görevlerini başarma ve içsel ödülleri yaşamalarında yarar sağladıkları kurumsal araçlardır. Öğretim konusundaki araştırmalar, özellikle beş kaynağın önemli olduğunu göstermiştir (Balay, 2000, s.133-134):

- Düzenli ve disiplinli bir çevre: Araştırmalar, yüksek düzeyde bağlılığa sahip okulların aynı zamanda düzenli ve disiplinli bir çevreye sahip okullar olduğunu göstermiştir.



- Yönetmel destek: Bu desteğin de birkaç ögesi mevcuttur. Müdürler, rollerin açık, kuralların uygulandığı ve hakkaniyetin sağlandığı açık ve uyumlu bir içsel çevrenin yaratılmasına katkı yapabilir. Firestone ve Rosenblum (1988), yönetmel uygunluk gösteren okulların, öğretmenlerin en çok bağılılık duydukları okullar olduğunu saptamışlardır.
- Yeterli fiziksel koşullar: Rosenblum (1988), Hansen ve Corcoran (1989), New Jersey okullarındaki araştırmalarında, yüksek öğretmen bağılılığının, daha iyi olanaklara sahip okullarda daha fazla görüldüğünü görmüşlerdir.
- Yeterli öğretimsel kaynaklar: Bulgular, mevcut öğretimsel kaynakları yeterli olan okullardaki öğretmenlerin daha olumlu tepkiler ortaya koyduğunu göstermektedir.
- Makul iş yükü düzeyi: Öğretmenin derse daha iyi hazırlanmasını, öğrenci performansını yeterince artırma ve izleyebilme becerisini artırır.

### 2.3. İş Doyumunun Kavramı ve Önemi

İş doyumunu birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. İş doyumunun herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımı olmadığı için araştırmacıların çoğu tanımlarını farklı şekillerde yapmışlardır. İş doyumunu konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Özgüven'e (2003, s.127) göre iş doyumunu, genel olarak iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanların işlerinin değişik yönlerine karşı yürütmüş oldukları tutumların birikimidir. Böylece çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumluysa iş doyumunu, olumsuzsa iş duyumsuzluğu ortaya çıkar (Schultz & Schultz, 1990, s.271).

Telman'a (1987) göre ise iş doyumunu, insanın işindeki kazancı, terfisi, işin tabiatı, süpervizyon gibi bütün hislerini kapsar. Buna göre iş doyumunu, çalışanın işyerindeki fiziksel, bireysel, kişilerarası ve kurumsal faktörlerle ilişkilidir.

Yapılan farklı tanımlamalar ışığında iş doyumunu şu şekilde tanımlanabilir: İş doyumunu, bireyin yaptığı işle ilgili olarak alınan ücrete, denetime, iş arkadaşları ile ilişkilere, gelişme ve yükselme olanaklarına, yönetim biçimine, fiziksel ortama, çalışma olanakları ve benzeri

etkenlere karşı geliştirdiği tutumların toplamıdır. Buna göre, bireyin işiyle ilgili tutumu olumlu ise iş doyumunu; olumsuz ise iş doyumsuzluğu oluşmaktadır.

### **2.3.1. İş Doyumunun nemi**

İş ya da çalışmak insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz insan mutsuz olur. Bireyler, kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve başarılı olmak istemektedirler. Bu nedenle insanlar, zorunlu olmadıkları durumlarda bile çalışmak isterler. Hayatımızın merkezine koyduğumuz ve günde ortalama sekiz saatimizi harcadığımız iş yaşamındaki mutluluk tüm hayatımız üzerinde etkili olmaktadır. Bir toplumu oluşturan iş görenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının o toplum 27 üyelerinin tüm yaşamlarında yüksek düzeyde doyum sağlamaları ile ilgili olduğu dikkate alınırsa, insan yaşamının dörtte birinden fazlasını dolduran işten, almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (Gezen, 2007).

Bireylerin iş ortamının değerli ve eşsiz, yaptıkları işin anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Acar, 2006). Diğer bir ifadeyle işi insan hayatının odak noktasına yerleştirirsek, bir işte sürekli bilgi ve becerisini ortaya koyarak çalışan insanın iş tatmininin sağlanması örgüt, birey ve toplum açısından önemi tartışılmazdır. Diğer taraftan, iş tatmini elde edemeyen çalışanlar, psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanmaması bireyleri hayal kırıklığına uğratır. Bu durum sağlıksız birey, toplum ve örgüt yapısı oluşturur. Dolayısıyla iş tatmini kavramının önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının sadece çalışan değil, tüm rgt hatta toplumu etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Demir, 2007).

### **2.3.2. İş Doyumu ve Bazı İş Değerleri Arasındaki İlişkiler**

Aşağıda iş doyumuyla ilgili moral, tutum, verimlilik, motivasyon, başarı, özdeşleşme, yabancılaşma ve örgütsel iklim arasındaki ilişkilerden kısaca bahsedilmektedir.

#### **2.3.2.1. İş Doyumu ve Moral**

İş doyumunu ve moral çoğu kez birbiri ile karıştırılmaktadır. Moral önceleri bireysel bir yaşantı olarak algılanırken, zamanla bir grup duygusu olarak kabul edilmiştir (Başaran, 1991, s.209-210). Kuvvetli bir moral duygusu için;

- 1-Birlik, beraberlik ruhu
- 2-Dirençlilik ve vazgeçmeme arzusu
- 3-Canlılık ve hareketlilik
- 4-Tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme
- 5-Amaçlara bağlılık ve öndere hayranlıktır.

### **2.3.2.2. İş Doyumu ve Tutumu**

Çalışanların işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile işin çalışma şartlarının özel bir yeri vardır. Çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olabileceği düşünülen bu değişkenleri (Erdoğan, 1999, s.236-245).

İşin genel görünümü ve zorluk derecesi ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi örgütte geçerli olan beşeri ilişkiler, örgütün sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak sıralamak mümkün görülmektedir. Balcı'ya göre iş tutumu, iş doyumuna katkıda bulunabilir. Buna neden olarak da iş doyumunun birçok alandaki tutumların sonucu olan genel bir tutum oluşundan ileri gelmektedir. İş tutumu ise işle ilgili kişisel etkenler ile ilişkili belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmeye hazır olma durumudur. Vrooy'a göre iş doyumuna ve iş tutumu aynı şeydir ve çalışanların hali hazırdaki iş rollerine karşı olan duygusal tepkiler gösterir. Ancak bu yaklaşım pek uygun değildir. Çünkü iş tutumu, iş doyumuna katkıda bulunabilir. Buna neden olarak da, iş doyumunun birçok alandaki tutumların sonucu olan genel bir tutum oluşu ileri sürülebilir. İş tutumu ise, işle ilgili kişisel etkenler ile ilişkili olarak belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmeye hazır olma durumudur (Ayık, 2000, s.41).

### **2.3.2.3. İş Doyumu ve Verimlilik**

Verimlilik; üretim sürecindeki girdilerin bu sürecin sonunda yaratılan çıktı ve çıktılara (üretime) katkısını tanımlar (Köse, 1992, s.3). Yüksek çaba, etkin iş başarımına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak, etkin önderlik sağlandığı takdirde, yüksek iş tatmininin verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Bingöl, 1996, s.272).

#### **2.3.2.4.İş Doyumu ve Motivasyon**

Güdüleme bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü ve çabayı açıklar. Doyum ise bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar. Başka bir deyişle, güdüler bir çıktıya yönelik bir dürtüyü açıklar, buna karşı doyum ise hali hazırda yaşanan çıktıları içerir (Ayık, 2000, s.42).

#### **2.3.2.5.İş Doyumu ve Başarı**

Başarılı olma, özellikle öz gerçekleştirme basamağına gelmiş iş görenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir (Başaran, 1991, s.206). Çalışanların gösterdikleri üstün başarı daha fazla ödül gerektiriyorsa ve verilen ödüller de adil algılanıyorsa doyum artacaktır, çünkü iş görenler başarılarının ödüllendirildiğini hissedeceklerdir (Erdoğan, 1999, s.248-250-251).

#### **2.3.2.6.İş Doyumu ve Özdeşleşme**

Özdeşleşmenin ana ögesi, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesidir. Bu yönüyle özdeşleşme, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olarak görülebilir (Tosun, 1981, s.145).

#### **2.3.2.7.İş Doyumu ve Yabancılaşma**

Yabancılaşma ile işten doyumsuzluğun arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Ama işten doyumsuzluk örgüte yabancılaşmanın tek nedeni olmamaktadır. Kendi özüne yabancılaşma eğilimi olan bir iş görenin örgütte yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilir (Başaran, 1991, s.199-206-207-208).

### **2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu birçok faktör etkilemektedir. Bunlar; bireysel faktörler, iç faktörler, dış faktörler, işin fiziki yapısı ve niteliği olarak aşağıda açıklanmıştır.

### **2.3.3.1.İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler başlığı altında ele alınan faktörler; cinsiyet, aynı işte kalma süresi, yaş, eğitim, yetenek vb. Bu faktörler sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

- Cinsiyet; Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar aşırı derecede uyumsuzluk gösterir. Erkek ve kadınlar iş tatmininde aynı düzeydedir. Bu çalışmalardaki şaşırtıcı sonuç kadın ve erkeğin benzer işlere sahip olmamasıdır. (Spector, 1997, s.28).
- Yaş; Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlişkinin doğasının tam olarak belli olmamasına rağmen, bazı araştırmalar lineer bazıları ise çan eğrisi bir ilişkiden bahsetmektedirler (Spector, 1997, s.28).
- Zeka; Bir çok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Zekâ bir faktör olarak etkili kabul edilmesine karşılık tek başına doyum ya da doyumsuzluğa yol açtığı söylenemez. Ancak yapılan işin nitelikleri ile zeka arasında bir korelasyon bulunmalıdır. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu ve bu düzeyden sapmaların iş doyumsuzluğuna götürdüğü kanıtlanmıştır (Tahta, 1995, s.12).
- Kişilik; Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler (Başaran, 1991, s.205).
- Eğitim Düzeyi; Eğitim düzeyi, iş doyumunun oluşumunda çalışanın doyum derecesini etkileyebilen önemli faktörlerden bir tanesidir. Yükseköğrenim görmüş, dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, özlem düzeylerinin yüksek, örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir (Özgen, Öztürk & Yalçın, 2001, s.330- 331).
- Statü ve Kıdem; Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi merkezlere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok doyum almalarını sağlamaktadır (Tahta, 1995, s.12).
- Aynı İşte Kalma Süresi; Gilme'nin 1975'te yaptığı bir araştırmasında ilk işe girdikten sonra iş gören iş tatminin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü

görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe girenlerin, işte başarılı olma arzuları ve beklentileri bir süre sonra gerçekleşemiyorsa, bu durum kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlama için takındıkları tutum olabilir. Diğer bir yandan kişi, yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş ve her defasında iyi şartları olan işlere geçmişse bu o kişinin iş tatminsizliğini gösterir. Fakat burada kişinin yaşının ilerlediğini de düşünerek, yaş ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi göz ardı edemeyiz. Bu nedenle, işte kalma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki, yaşında etkisiyle karmaşık bir hal alır ve bazen de iki faktör aynıymış gibi işlem yapılır (Baysal, 1981, s.193).

#### ***2.3.3.2.İş Doyumunu Sağlayan İç Faktörler***

Meslek tatmini sağlayan pek çok iç faktör olmasına rağmen, en önemli üç faktör: İhtiyaç, değerler ve beklentilerdir. Bu değişkenler, tek başlarına iş tatmini sağlamada yeterli olmasalar da, faktörlerin bileşimini de meslek tatmini ya da tatminsizliğini sağlayabilir. İhtiyaçlar: Yaşayan organizmada zorunlu olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar, belirli bir hedefe yöneliktir. İhtiyaçlar, hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması zaruri dürtülerin enerji kaynağını oluşturur. İnsan şuurlu olarak arzu etse de etmese de ihtiyaçlar mevcuttur. İnsan ihtiyaçları konusunda pek çok araştırmacı çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bunların en önemlisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. İş tatmini ile ilgili teoriler kısmında bu teorileri ayrıntılı olarak aktarılacaktır (Özgen vd., 2001, s.330-331 ).

- Değerler; Aciz olanlara şefkat ve merhamet göstermek, başkalarının kişiliğine saygı göstermek, yakınlarına yardım etmek, dürüst davranmak vb. (Güngör, 1995, s.21).
- Beklentiler; Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlar ve sonuçta iş doyumunu yükseltir (Karadal, 1999, s.81).

### ***2.3.3.3.İş Doyumunu Sağlayan Dış Faktörler***

İş tatminine etki eden dış faktörleri işin fiziki yapısı, ücret, takdir, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, üst ile ilişkiler, ilerleme imkânları ve çalışma şartları değişkenler adı altında inceleyebiliriz.

- İşin fiziki yapısı ve niteliği; İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir (Eren, 2000, s.18).
- Ücret; Kısaca, ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır (Erdoğan, 1999, s.39). Kul'un (2008) yılında yapmış olduğu çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sorunlar boyutunda; performanslarının en çok etkilendiği mesleki sorun olarak ekonomik sorun belirlenmiştir (Kul, 2008). İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir (Özgen vd., 2001, s.333).
- Takdir: Genelde her iş gören yaptığı iş eyleminden dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler (Başaran, 1982, s.207). Bireyin doğup yetiştiği çevre onun gereksinimlerini, değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını belirlemede etkin bir rol oynadığından; olumsuz çevre koşullarının iş tatminine olumsuz etkiler yapacağı açıktır (Dereli, 1985, s.209).
- Çalışma arkadaşları ya da takımın durumu: iş (meslek) doyum düzeyini etkileyen bir faktördür. Arkadaşça bir çalışma ortamı, bireysel bazda orta seviyede bir tatmin sağlayacaktır. Ancak bir grup ya da sıkı bir takımın üyesi olmak kişiye, destek ve rahatlık sağlayacaktır. İyi bir grup veya etkili bir takım işi daha zevk alıcı bir hale dönüştürür. Ancak bu durum iş doyumunda olmazsa olmaz faktörlerden biri değildir. Bunun tersi bir durum ise (geçmişte bir grup gibi) iş doyum düzeyini düşüren bir faktördür (Luthans, 2002, s.232).
- Örgüt ve Yönetim; Örgüt ve yönetim şekli, orta öneme sahip bir iş (meslek) doyum faktörüdür. Buckingham ve Coffman (1999) yapmış oldukları bir araştırmada, işten ayrılmaların önemli bir nedenini de amirlerin ilgisizliği veya olumsuzlukları oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır (Buckingham & Coffman, 1999, s.264).

- İlerleme İmkânları; Çoğu işe başlayan çalışanlar kendilerini işte ispat etmek zorundadırlar. Bununla birlikte çalışanların çoğu işlerinin üstesinden gelebildiklerini gösterdikleri zaman ilerleme olanağına sahip olmayı ister (Günbayı, 2000, s.6)
- Çalışma Şartları ve İş Güvenliği; Çalışma şartlarının iş doyumu üzerinde orta seviyede bir etkisi bulunur (Özgen vd., 2001, s.334).
- Denetim; Genel olarak iş görenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır (Başaran, 1991, s.204). Denetim yapıcı olmalı, çalışanı geliştirmeyi amaçlamalıdır. Eğer denetim, işin sürekliliğini tehdit ediyorsa doyumsuzluğa yol açabilir. İş görenlerin denetlenmesinin amacı, iş görenin kendisinin ne yaptığı, örgütsel davranışların ne değerinde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Denetim, kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olduğunda iş görenleri doyumsuzluğa iter (Ayık, 2000, s.36).

#### **2.3.4. İş Doyum Teorileri**

Çalışanların iş doyumu konusundaki çalışmalar 1930’lu yıllarda başlamakla birlikte bu görüşlerin kuram niteliğini kazanması Maslow’un (1943) “gereksinimler kuramı”na dayalı olarak gelişmiştir (Aktaran Özgüven, 2003). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı olarak da bilinen bu teoriyi takiben geliştirilen iş doyumu kuramlarını “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olarak iki ana sınıfta incelemek mümkündür.

##### **2.3.4.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri adı altında birbirinden farklı dört motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar; Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg’in çift faktör kuramı, Alderfer’in ERG teorisi ve McClelland’ın Başarma İhtiyacı teorisidir.

- Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Amerikalı psikolog Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarını basamaklara ayırmaktadır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. (Aktaran Öztürk, 2002).



- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Bu teori, iş doyumuna yol açan etmenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Frederick Herzberg, çalışanların iş doyumunu veya doyumsuzluğuna neden olan faktörleri belirlemek için iş çevrelerini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda Herzberg, iş doyumuna neden olan faktörlerin, doyumsuzluğa neden olanlardan farklı olduğunu bulmuş ve bu farklılığı açıklamak için de motivasyon-hijyen teorisini geliştirmiştir. Herzberg doyuma yol açan faktörlere motivatörler: "başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme" gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenler. Doyumsuzluğa yol açan faktörlere de hijyen faktörleri: "yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret, arkadaş ilişkileri" gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenler demiştir (Ott, 1989). Doyuma ulaşılması için hijyen faktörlerinin sürekli olarak bulunması gereklidir. Bu faktörler tek başına tatmin sağlamazlar (Gürsoy, 2004).
- Alderfer'in E-R-G Teorisi: Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG kuramı, Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Alderfer gereksinimleri üç gruba ayırmıştır. Bunlar: varoluş, bağlılık ve gelişmedir (Önen & Tüzün, 2005).
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi: McClelland, insan ihtiyaçlarını; başarı, ilişki kurma, güçlülük ve uzmanlık olmak üzere dört ihtiyaç grubunda toplamıştır. Başarma İhtiyacı: yerine getirme ve uzmanlığı gösterme ihtiyacı. İlişki Kurma İhtiyacı: sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacı. Güç Elde Etme İhtiyacı: başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı. Uzmanlık İhtiyacı: kaliteli iş yapma, profesyonellik ve ustalığa sahip olma (Önen & Tüzün, 2005).

#### **2.3.4.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini ve hareket hızının nedenlerini açıklamaktadır (Arısoy, 2006). Süreç teorilerinden üç tanesi üzerinde durulacaktır. Bunlar: Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi'dir.

- Beklenti Teorisi: Wroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, bireyler kendilerine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracağını düşündüğü davranış tarzını benimsemektedirler (Sönmezer, 2007).
- Eşitlik Teorisi: Adams tarafından geliştirilmiş olan ödül eşitliği teorisinin temel savı, iş görenin iş ilişkilerinde eşit uygulama görme isteği ve bu isteğin güdülemeyi etkilediğidir (Armstrong, 1993).
- Amaç Teorisi: Bu teori Locke tarafından, insanın amaçları, ilkeleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur (Ağan, 2002).

## **2.4. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Birbirleriyle İlişkisi**

Örgütsel adalet, 1950 ve 60'larda temelini "eşitlik" ve "adil dağıtım" dan alır. Kişiler arasındaki yardım, bağış, ödeme durumlarının eşit olmaması memnuniyetsizlik yaratır. Eşitsizlik durumu çalışanların davranışlarını ve algılayışlarını olumsuz etkiler. Performans düzeylerini düşürür. Eşitlik teorisine göre, daha az ücret alanlar daha az üretir ve daha az memnundurlar (Greenberg, 1990). Adil dağıtımın olmadığı bir örgütte örgütsel bağlılık düşük, adil dağıtımın olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılığın yüksek olacağını söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu mukayese edildiğinde bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş doyumunun ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu başka bir sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli, ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği, buna karşın iş tatmininin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori ve diğ.,2004).

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu gibi, söz konusu iki kavram aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği arttırmak açısından hayati önem taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

İş doyumunun ilişkili olduğu konulardan birisi de motivasyondur. Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir biçimde dağıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler (Fındıkçı, 2001, s. 391).

Motivasyonu artan bir bireyin doyum sağlama olasılığı daha yüksektir. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir (Yıldırım, 2008, s, 259).

Kişilerin adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin temel tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve iş tatmininin düşmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet önemlidir (Söyük, 2007, s. 23). Okul örgütlerinde de adalet algısının diğer örgütlerdekine benzer şekilde öğretmenlerin doyumunu, performansını, bağlılığını ve diğer birçok örgütsel unsuru etkileyeceği düşünülmektedir. Adaletin dağıtımı konumunda bulunan yöneticiler iş yükünün dağıtımında, örgüt kaynaklarının dağıtımında ve örgüt içi iletişimi sağlamada öğretmenler arasında adaletsizlik algısına yol açarsa öğretmenlerin işlerinden aldığı doyumun azalması kaçınılmazdır.

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

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

## **2.5. Yapılan Araştırmalar**

### **2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda yurt içinde artan bir hızla araştırmalar yapılmıştır. Ceylan ve diğerlerinin (2001) karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla emniyet teşkilatı çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışma s üresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Yapılan bu araştırmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yıldırım'ın (2008) "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada duygusal bağlılıkla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışma yılı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir. Yine çalışma yılı da normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Dilek'in (2004) "Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi" isimli askeri personel üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; çalışma süresi ile dağıtımsal ve işlemsel Adalet algıları arasındaki ilişki negatif yönde önemli bulunmuştur. Örgütsel Adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Balay'ın (2000) yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen çok çeşitli faktörlerin bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, katılımcıların algıları uyum boyutunda, ek iş yapma ve ek iş yapmaya gereksinim duyma konusunda; özdeşleşme boyutunda katılımcıların algıları cinsiyete, özel araca, eş çalışma durumu ve ek iş yapma gereksinime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutundaki algıları ise cinsiyete, oturulan konuta, özel araca, eşin çalışma durumu ile ek iş yapma gereksinimine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Ertürk'ün (2003) yukarıdan aşağıya iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla Türkiye Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda çalışan sivil işçiler üzerinde yaptığı araştırmada dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin örgütsel kimlik üzerine etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (Ertürk'ten aktaran Dilek, 2005)

Celep (2000), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin, çalıştıkları oku ile öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine adanmışlıklarını saptamaya

çalışmıştır. Araştırma sonuçları, kendisini okula adayan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur.

Varlık (2000), devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini, “devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu (Ankara ili örneği)” konulu yüksek lisans tezi sonucu yüksek bulunmuştur. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunun devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu, öğretmenlerin sağladıkları iş doyumunu, yönetici, yönetici-insan ilişkileri, ücret boyutlarında düşük, diğer boyutların tamamında yüksek olduğu belirlenmiştir.

Mirzeoğlu ve arkadaşlarının (1996), “Ankara ili Çankaya İlçesindeki özel ve devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması” üzerine yaptıkları bir araştırma sonuçlarına göre; a) Yönetim boyutunda; beden eğitimi öğretmenlerinin otonomi ve saygınlık gereksinimlerinin karşılanmasında, yöneticilerin davranışsal düzeyde desteklerini alamadıkları; b) Çalışma olanakları boyutunda; devlet okullarındaki beden eğitimi öğretmenlerinin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli araç-gereç ve çalışma olanaklarına özel okullardaki kadar sahip olamadıkları anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin doyum ve streslerinin incelendiği bir raporda, Kanada’lı Öğretmenler Federasyonu’nun Kanada’da ki 17.000 öğretmene anket ve 223 öğretmen e görüşme tekniği uyguladığı belirtilmektedir. Önemli bir bulgu, çok yaygın bir şekilde öğretmenlerin işlerinden hoşlandıklarıdır. Öğretmenlerin %90’ına yakın bir kısmı öğretmen olmaktan gurur duyduklarını belirtmiş ve öğretmenliğin çok değerli bir uzmanlık alanı olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Öğretmenlerin % 90’dan fazlası öğrencilerin kendilerine güvendiğini, saygı duyduğunu belirtirken ancak yarısı toplum tarafından kendilerine saygı gösterildiğini hissettiklerini belirtmiştir. Araştırmada; öğrenci ile olumlu ilişkilerinin, öğretmenlerin daha fazla doyumunu gösteren bir etken olduğu bulunmuştur (Çetinkanat. 2000,s.41).

Demir (2002), “Gençlik ve spor genel müdürlüğü teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi” konulu araştırmasına göre; araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, yaş arttıkça iş doyumunun arttığı görülmüştür. Denekler cinsiyet olarak ele alındığında, tüm iş doyumunu alt boyutlarında erkeklerin bayanlara oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. Yaptıkları işe göre, hizmetli grubunun en yüksek iş doyumuna sahip olduğu, hizmet yılı göz önüne alındığında ise, 6-20 yıl arası

Çalışanların daha düşük iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Ortaokul mezunlarının, diğeri eğitim derecelerine göre en yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Koçak (2002), “Erzurum ilinde görev yapmakta olan beden eğitimi ğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin incelenmesi” araştırması sonucunda, beden eğitimi ğretmenlerinin % 45,6’sının yüksek iş doyumunu, %54,4’nde normal iş doyumunu sağladığı elde edilirken düşük iş doyumuna sahip olan beden eğitimi ğretmeni tespit edilememiştir. Bunun nedeni Erzurum il merkezinde beden eğitimi ğretmeni için düşük iş doyumunu sağlayacak okulun bulunmaması olarak açıklanabilir.

Balcı (2002), “Milli Eğitime bağlı meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini” konulu araştırması sonucunda, öğretmenlerin, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, meslek tercihi, branş ve gelir durumlarına göre işlerinden tatmin düzeylerinin değiştiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cret ve terfi imkanı ve takdir edilme konusunda yüksek tatminsizlik duydukları, buna karşın vicdani bir sorumluluk taşıma, kişileri yönlendirme, başkaları için bir şeyler yapabilme gibi iç kaynaklı faktörlerde işlerinden tatmin oldukları anlaşılmaktadır.

Kırıkkale ilinde çalışan 166 öğretmenin örneklem olarak alındığı ve fen bilgisi ve fizik-kimya-biyoloji ğretmenlerinin iş doyumunun araştırma konusu yapıldığı çalışmada öğretmenlerin en düşük doyuma “ekonomik şartlar” boyutunda ulaştıklarını ve genel doyum düzeylerinin ilk ve ortaöğretimde “orta” düzeyde oldukları sonucuna ulaşan elik (2003), mesleki kıdem ve öğrenim durumu, açısından anlamlı bir farklılığın olmadığını yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarında ifade etmiştir.

Tellioğlu (2004), İstanbul’da 26 resmi ilköğretim okulunda çalışan 220 sınıf ve branş ğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada, iş doyumunu alt boyutlarında düşük düzeyde doyumsuzluk algılandığı tespit edilmiştir. Öğretmenler, iş arkadaşları, yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları alt boyutlarında doyumlu olduklarını; fiziksel ortam, ücret ve personel çalışma olanakları alt boyutlarında düşük düzeyde doyumsuzluk algılamışlardır.

Yıldız (2004) “Müzik ğretmenlerinin iş doyumunu” araştırmasında 2003-2004 eğitim-ğretim yılında Isparta ve Burdur illerinde görev yapan müzik ğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ve iş doyumunu etkileyen değişkenleri belirlenmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın alt amaçları, müzik ğretmenlerinin cinsiyet, yaş, mezun olduğu okul türü, görev yaptığı okul türü, meslekteki kıdemleri gibi bağımsız değişkenlere göre iş doyumları

arasında anlamlı bir fark olup olmadığıdır. Araştırma evrenini Isparta ve Burdur illerinde resmi devlet okullarında görev yapan 60 müzik öğretmeni oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında “kişisel bilgi formu” ve “iş doyum ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kapsamında 9 alt boyut altında 36 madde bulunmaktadır. Alt boyutlar, ücret, yükselme/gelişme olanakları, amirle ilişkiler ile ilgili maddi/manevi kazançlar, performansa dayalı ödüller ,gerekli kural ve prosedürler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iletişim , yapılan işin özelliği bu araştırmada kullanılmak üzere ölçekle ilgili olarak kapsam geçerliği için uzman görüşleri alınmış ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak uygulanmıştır. Ölçeğin uygulamadan elde edilen Chronbach Alpha değeri 0.90 olarak bulunmuştur. Uygulanan 60 anketten hepsi geri dönmüş, ancak hatalı yanıtlanan 6 anket değerlendirilmeye alınmamıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Kişisel bilgilerin değerlendirilmesinde frekans (f) ve yüzde (%) değerler kullanılmıştır. İş doyumunu ölçeğindeki alt ölçeklerle ilgili olarak müzik öğretmenlerinin tutumlarını belirlemek üzere 36 maddenin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan müzik öğretmenlerinin yaşlara göre dağılımları ile iş doyumları arasındaki sonuçlara bakıldığında; araştırmaya katılan müzik öğretmenlerinden yaşları 40-49 olanlar, yaşları 30- 39 ve 20-29 olanlara oranla “ücret” konusunda daha fazla iş doyumunu almaktadır. Yaşları 30-39 arası olan müzik öğretmenleri, yaşları 20-29 arası olanlara oranla “işle ilgili maddi/manevi kazançlar” konusunda daha fazla iş doyumunu almaktadır, yaşları 30- 39 arası olan müzik öğretmenleri, yaşları 20-29 arası olanlara oranla “iletişim” konusunda daha fazla iş doyumunu almaktadır.

Akınaltuğ (2003), iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını belirlediği araştırmasında, çalışanların maddi ve manevi doyuma ulaşmak istedikleri, çalışma yaşamındaki kararları, işin kapsamına, ve iş arkadaşlarına göre verdiklerini ifade etmiştir. Araştırmaya göre iş doyumunun artması işyerindeki verimliliği ve bağlılığı artırmaktadır.

Zaman (2006) Ankara il merkezinde, ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre rehber öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla yazdığı yüksek lisans tezinde, rehber öğretmenlerin genel anlamda iş doyumlarının yüksek olduğunu buna karşın örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte cinsiyet, mezun oldukları fakülte, öğretmenlik mesleğindeki kıdem ve rehber öğretmenlikteki kıdem değişkenleri gibi kişisel değişkenler dikkate

alındığında, alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme için de anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Alan dışından atanan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da aynı bireysel değişkenler açısından pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

Gülay (2006) yaptığı araştırmada “Araştırma sonuçlarına göre beden eğitimi öğretmenleri mesleklerinden “orta” derecede doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. “mesleğin çalışma şartları” ve “yönetim ve denetim biçimi” boyutlarında “az” düzeyde iş doyumuna, “meslek ve niteliği”, “mesleksel ve sosyal ilişkiler” ve “sosyal gereksinimler” boyutlarında ise “orta” düzeyde iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur” sonucuna ulaşmıştır.

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

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

Aytaş (2005)’in “Genel lise, anadolu lisesi ve fen lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları” araştırma sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin, alt düzey gereksinimlerini orta düzey doyumlu karşıladığı, üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik güdülenmenin ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, öğrenim durumları, branşları ve yerleşim yeri değişkenlerine göre doyum düzeylerinde anlamlı fark görülmemiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha doyumlu oldukları, öğretmenlerin yaş ve



kıdemleri arttıkça doyum düzeylerinin yükseldiği, öğrenim düzeyi düşük olan öğretmenlerin daha yüksek doyumlu oldukları, öğretmenlerin branş değişkenine göre, doyum düzeylerinde anlamlı farkın oluşmadığı ve beldede çalışan öğretmenlerin, şehirde çalışan öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları görülmüştür.

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

Mahmutoğlu (2007)'nin “Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık” adlı araştırma sonuçlarına göre katılımcı yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının genel olarak çok yüksek düzeyde olduğu, iş doyumunu algılarına göre yaşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş doyumunu algılamalarını gösteren doyumsuzluk düzeyleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar**

Pillai ve diğer.(1999)'e göre, liderlik: iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurur. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalettir. Dağıtımsal adalet, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti, işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin yöntemlerin hakkaniyetidir. Lider adaleti örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İşcan & Naktiyok, 2004). Bireylerin aldıkları kararlar veya bireyler için alınan kararlar adil ise bireylerin bağlılık duygularının daha da artacağı varsayılabilir.

Lambert, Hogan ve Griffin (2007) tarafından yapılan “Çalışanların İş Stresi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılıklarının İşlemsel Adalet ve Dağıtıcı Adalet Üzerine

Etkisi” adını taşıyan araştırmada, örgütsel adaletin iki boyutu olan dağıtıcı adalet ve işlemsel adaletin iş stresi ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu, ancak sadece işlemsel adaletin iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Moynihan ve Pandey (2007) tarafından yapılan “İş Motivasyonunu Etkileyen Bulgular: İş Memnuniyeti, İş Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Karşılaştırması” adını taşıyan araştırmada; İş özellikleri ile örgütsel değişkenlerin (iş bağlılığı, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti) iş motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması sonucunda; Yöneticilerin, iş bağlılığı üzerine az, ancak iş memnuniyeti üzerine daha yüksek düzeyde etkide bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş motivasyonunu, rol açıklığı, iş tanımları, yükselme fırsatları, grup kültürü gibi değişkenlerin olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Adil davranış, gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların önceden kestirilmesini sağlayabilir. Çalışma yaşamındaki günden güne değişen belirsizlikleri ortadan kaldırarak ahlaki ve etik bağlılık düzeyini artırır. Lambert, Hogan & Griffen, (2007) çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Mowday ve Porter’in bulgularına göre, örgüte bağlılığı olan çalışanlar, örgüte bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüt içinde daha fazla performans göstermektedir (Mowday vd., 1979). Yüksek iş tatminine sahip olan iş görenlerde örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşebileceğini bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir (Nogueras, 2006).

Allen ve Meyer (1997) çeşitli çalışan gruplar arasında yaptıkları çok sayıdaki araştırmada duygusal ve normatif bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Clugston, 2000).

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

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, amacına en uygun model olan genel tarama modellerinden karşılaştırma türü tarama modeli ile yürütülmüştür. Bu model, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu sekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2012, s. 77-79).

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya İli Kulu İlçesindeki eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Okullarda görevli öğretmen sayıları Konya İli Kulu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü atama ve stratejik planlama bölümünden alınmıştır. İlçe genelinde 652 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırma örneklemi bulmak için evreni oluşturan bölgede bulunan kurumlarının toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı hesaplanmıştır. Bir sonraki adımda, evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2011, s. 94):

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

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde,

t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa  $p=q=0,5$  alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında,  $d=0,05$  örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2011, s. 95). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{652 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (652 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = \frac{626,1808}{1,6275 + 0,9604} = 241,96$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemlerin yapılması sonucunda minimum 242 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Ancak, uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden en az şekilde etkilenmek ve örneklemin geçerliğini artırmak amacıyla 242'den daha fazla kişiye ulaşılması hedeflenmiştir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları tercih edilmiştir. Anketin demografik özelliklere ait bölümü, araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki kıdemi, öğrenim durumu ve eğitim yönetimi eğitimi alıp almadıkları ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anketler katılımcılara çalıştıkları okullar ziyaret edilerek elden ulaştırılmış olup birebir uygulanmıştır.

### 3.4. Veri Toplanma Araçları

Ankete katılanların verdikleri cevaplarla ankette yer alan ifadeler ne derecede katıldığını ölçmek amacıyla bir tutum ölçeği olan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanların likert ölçeğinde seçmesi gereken tercihler “Kesinlikle katılıyorum” (5 puan), “Katılıyorum” (4 puan), “Kararsızım-Fikrim Yok (3 puan)”, “Katılmıyorum”(2 puan), “Kesinlikle Katılmıyorum (1 puan)” şeklindedir.

**Kişisel Bilgi Formu:** Çalışmada kullanılan anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcılara; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi, kıdem gibi demografik özelliklerine ilişkin olarak bazı sorular yöneltilmiştir.

**Örgütsel Adalet Ölçeği;** Niehoff-Moorman Örgütsel Adalet Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Allen ve Meyer’e ait Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket verilerinden faydalanılıp bazı demografik değişkenlere ait bilgilere ulaşarak, bunların örgütsel adalet, iş tatminini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi analiz edilmiştir. Ankette yer alan sorulara yönelik 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak, 21 adet örgütsel adalet, 20 adet iş tatmini ve 18 adet örgütsel bağlılık ölçeğine ait olmak üzere demografik soruların dışında toplam 59 soru sorulmuş olup 5 adet soru ise demografik bilgilere ilişkin kişisel sorulardır. Özellikle bu anketlerin seçilmesindeki temel etken her bir anketin de dünya genelinde kabul görmesi, çoğu ülkede güvenilirlikleri ve geçerlilikleri tespit edilmiş ölçekler olmalarıdır.

Örgütsel adalet ölçeğine yönelik hazırlanan ankette toplam 21 soru bulunmaktadır. Anketteki 1.,2.,3.,4. soru dağıtımsal adalete, 5.,6.,7.,8.,9. soru işlemsel adalete, 10.,11.,12.,13.,14.,15.,16.,17.,18.,19.,20.,21. Soru da etkileşimsel adalete yönelik katılımcılara yöneltilen sorulardır. Belirtilen sorular içerisinde etkileşimsel adalete yönelik olarak hazırlanan 21. soru ters kodlu bir sorudur. Örgütsel adalete yönelik sorular Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Folger ve Konovsky’ye ait çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan İşbaşı (2000) ve Dilek (2004)’e ait anketlerden alınarak hazırlanmıştır.

**Minnesota İş Doyum Ölçeği;** Weiss, David, England ve Lofquist (1977) tarafından iş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği beşli Likert tipi bir ölçektir ve ölçekte

ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmakta olup ; 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 19., 20. sorular içsel tatmini, 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18. sorular ise dışsal tatmin algılarını ölçmekte, içsel ve dışsal tatminin toplamı ise toplam tatmini vermektedir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği;** Allen ve Meyer tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık anketi esas alınarak toplam 18 soru yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık anketinde yer alan 1.,2.,3.,15.,16.,17. sorular çalışanların duygusal bağlılığını, 4.,5.,6.,7.,8.,9., sorular devam bağlılığını, 10.,11.,12.,13.,14.,18. sorular ise normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta olup, 15.,16.,17.,18. sorular ise ters kodlu sorulardır.

Tablo 1

*Güvenirlilik Katsayıları*

|                   | Cronbach's Alpha | N of Items |
|-------------------|------------------|------------|
| Örgütsel Adalet   | ,930             | 3          |
| Örgütsel Bağlılık | ,849             | 4          |
| İş Doyumu         | ,779             | 4          |

Araştırmada uygulanan ölçeklerin güvenirlik değerleri yukardaki tabloda görüldüğü gibidir. Buna göre örgütsel adalet ölçeği (.930), örgütsel bağlılık ölçeği (.849) iş doyumu ölçeği (.779) şeklinde değer almıştır. Bu anlamda ölçeklerin güvenirlik derecesi yüksektir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Anketlerin toplanmasından sonra veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve alt boyutlar, cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, okuldaki çalışma süresi ve kıdem değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Analizlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), regresyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri analizinde frekans dağılımlarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılıktır. Bağımsız değişkenler ise “ yaş, cinsiyet, kıdem, branş, medeni durum, okuldaki hizmet süreleridir. Bu değişkenlerde katılımcıların görüşlerinin ortalamalarına, standart sapmalarına gruplar arasında ilişkisel durumlarına bakılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGU VE YORUMLAR

#### 4.1. Demografik Verilerin Analizi

Tablo 2

*Cinsiyet Dağılımı*

| Gruplar | f   | %     |
|---------|-----|-------|
| Kadın   | 142 | 58,2  |
| Erkek   | 102 | 41,8  |
| Total   | 244 | 100,0 |

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde yaklaşık olarak beşte üçünün (%58,2) kadın olduğu görülmektedir. Toplamda da 244 öğretmen araştırmaya katılım sağlamıştır.

Tablo 3

*Medeni Durum Dağılımı*

| Gruplar | f   | %     |
|---------|-----|-------|
| Evli    | 139 | 57,0  |
| Bekar   | 105 | 43,0  |
| Total   | 244 | 100,0 |

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde beşte üçünün evli (%57) olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4

*Yaş Dağılımı*

| Gruplar   | f   | %     |
|-----------|-----|-------|
| 18-25 yaş | 59  | 24,2  |
| 26-30 yaş | 66  | 27,0  |
| 31-40 yaş | 104 | 42,6  |
| 41-50 yaş | 15  | 6,1   |
| Total     | 244 | 100,0 |

Katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında örneklemin genel olarak mesleklerinin başlangıçlarında olan genç kadronun yaklaşık olarak 18-40 yaş aralığının gurubun beşte dördünden fazla olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma yapılan ilçenin doğu görevi olması, ilk atama yapılan niteliği taşımasından kaynaklanabilir.

Tablo 5

*Eğitim Durumu Dağılımı*

| Gruplar          | f   | %     |
|------------------|-----|-------|
| Eğitim enstitüsü | 2   | ,8    |
| Lisans           | 227 | 93,0  |
| Yüksek lisans    | 15  | 6,1   |
| Total            | 244 | 100,0 |

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında lisans mezunu zaten eğitimin kalitesinin bir gereği olduğu için çoğunlukta yalnız daha kaliteli eğitim için yüksek lisansın(%6,1) daha da yaygınlaşması gerekmektedir.

Tablo 6

*Görev Dağılımı*

| Gruplar            | f   | %     |
|--------------------|-----|-------|
| Öğretmen           | 214 | 87,7  |
| Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 4,9   |
| Müdür              | 18  | 7,4   |
| Total              | 244 | 100,0 |

Katılımcıların görev durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ilçenin küçük olması münasebetiyle öğretmen katılımcı yaklaşık beşte dördü daha fazla olup katılımcıların beşte dördünden fazlasını (%87,7) barındırmaktadır.



Tablo 7

*Kıdem Dağılımı*

| Gruplar         | f   | %     |
|-----------------|-----|-------|
| 1-5 yıl         | 125 | 51,2  |
| 6-10 yıl        | 57  | 23,4  |
| 11-15yıl        | 37  | 15,2  |
| 16-20 yıl       | 17  | 7,0   |
| 21-30 yıl       | 6   | 2,5   |
| 31 yıl ve üzeri | 2   | ,8    |
| Total           | 244 | 100,0 |

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımlarında 1-5 yıl(%51,2) kategorisinin grubun yarısını kaplamasının nedeni ilçenin doğu görevi niteliği taşıması ve ilk atamaların bölgeye yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 8

*Çalışma Süresi Dağılımı*

| Gruplar   | f   | %     |
|-----------|-----|-------|
| 1-5 yıl   | 192 | 78,7  |
| 6-10 yıl  | 44  | 18,0  |
| 11-15yıl  | 4   | 1,6   |
| 16-20 yıl | 2   | ,8    |
| 21-30 yıl | 2   | ,8    |
| Total     | 244 | 100,0 |

Katılımcıların aynı kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıl (%78,7) ve 6-10 yıldan(%18,0) sonra aynı okulda görev yapma süresinde düşmeler görülmektedir. Bu durum doğu görevini bitiren öğretmenlerin ilçeyi tayin yoluyla terk etmelerinden kaynaklanmaktadır.

**4.2. Ölçeklerin Analizi**

Aritmetik ortalamaların hesaplanmasında aşağıdaki aralık ölçüleri kullanılan ölçekte geçen ifadelerle göre sırasıyla ele alınmıştır (Şahin, 2012,s.197);

1.00-1.79=Kesinlikle katılmıyorum, Hiç Memnun Değilim, Hiçbir Zaman

1.80-2.59=Katılmıyorum, Memnun Değilim, Nadiren

2.60-3.39=Kısmen Katılıyorum, Kararsızım, Bazen

3.40-4.19=Katılıyorum, Memnunum, Çoğu Zaman

4.20-5.00=Kesinlikle Katılıyorum, Çok Memnunum, Her Zaman

Tablo 9

*Duygusal Bağlılık Maddeleri*

|    | Kesinlikle katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Bir parça katılmıyorum |     | Tarafsızım |      | Bir parça katılıyorum |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle katılıyorum |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|----|-------------------------|------|--------------|------|------------------------|-----|------------|------|-----------------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|------|
|    | f                       | %    | f            | %    | f                      | %   | f          | %    | f                     | %    | f           | %    | f                      | %    |           |      |
| 1  | 29                      | 11,9 | 33           | 13,5 | 17                     | 7,0 | 13         | 5,3  | 58                    | 23,8 | 59          | 24,2 | 35                     | 14,3 | 4,45      | 1,99 |
| 2  | 65                      | 26,6 | 71           | 29,1 | 11                     | 4,5 | 21         | 8,6  | 30                    | 12,3 | 35          | 14,3 | 11                     | 4,5  | 3,12      | 1,98 |
| 3  | 67                      | 27,5 | 80           | 32,8 | 12                     | 4,9 | 33         | 13,5 | 22                    | 9,0  | 24          | 9,8  | 6                      | 2,5  | 2,83      | 1,78 |
| 15 | 20                      | 8,2  | 81           | 33,2 | 20                     | 8,2 | 44         | 18,0 | 29                    | 11,9 | 44          | 18,0 | 6                      | 2,5  | 3,56      | 1,74 |
| 16 | 29                      | 11,9 | 70           | 28,7 | 20                     | 8,2 | 52         | 21,3 | 21                    | 8,6  | 31          | 12,7 | 21                     | 8,6  | 3,59      | 1,87 |
| 17 | 24                      | 9,8  | 62           | 25,4 | 19                     | 7,8 | 45         | 18,4 | 30                    | 12,3 | 43          | 17,6 | 21                     | 8,6  | 3,85      | 1,89 |

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarında duygusal bağlılığı ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Duygusal bağlılık maddelerinden en yüksek ortalama 1.maddede ( $\bar{X}$ =4,45), en düşük ortalama da 3. Maddede( $\bar{X}$ =2,83) görülmüştür.

Tablo 10

*Devam Bağlılığı Maddeleri*

|   | Kesinlikle katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Bir parça katılmıyorum |      | Tarafsızım |      | Bir parça katılıyorum |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle katılıyorum |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|---|-------------------------|------|--------------|------|------------------------|------|------------|------|-----------------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|------|
|   | f                       | %    | f            | %    | f                      | %    | f          | %    | f                     | %    | f           | %    | f                      | %    |           |      |
| 4 | 22                      | 9,0  | 43           | 17,6 | 12                     | 4,9  | 17         | 7,0  | 33                    | 13,5 | 83          | 34,0 | 34                     | 13,9 | 4,56      | 2,00 |
| 5 | 9                       | 3,7  | 40           | 16,4 | 14                     | 5,7  | 47         | 19,3 | 40                    | 16,4 | 60          | 24,6 | 34                     | 13,9 | 4,58      | 1,76 |
| 6 | 28                      | 11,5 | 48           | 19,7 | 26                     | 10,7 | 23         | 9,4  | 36                    | 14,8 | 42          | 17,2 | 41                     | 16,8 | 4,15      | 2,06 |
| 7 | 8                       | 3,3  | 10           | 4,1  | 16                     | 6,6  | 14         | 5,7  | 40                    | 16,4 | 104         | 42,6 | 52                     | 21,3 | 5,41      | 1,52 |
| 8 | 80                      | 32,8 | 72           | 29,5 | 29                     | 11,9 | 30         | 12,3 | 10                    | 4,1  | 15          | 6,1  | 8                      | 3,3  | 2,57      | 1,67 |
| 9 | 12                      | 4,9  | 32           | 13,1 | 28                     | 11,5 | 48         | 19,7 | 62                    | 25,4 | 48          | 19,7 | 14                     | 5,7  | 4,30      | 1,60 |

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarında devam bağlılığı ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Devam bağlılığı maddelerinden en yüksek ortalama 7.maddede ( $\bar{X}$ =5,41), en düşük ortalama da 8. Maddede( $\bar{X}$ =2,57) görülmüştür.

Tablo 11

*Normatif Bağlılık Maddeleri*

|    | Kesinlikle katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Bir parça katılmıyorum |      | Tarafsızım |      | Bir parça katılıyorum |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle katılıyorum |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|----|-------------------------|------|--------------|------|------------------------|------|------------|------|-----------------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|------|
|    | f                       | %    | f            | %    | f                      | %    | f          | %    | f                     | %    | f           | %    | f                      | %    |           |      |
| 10 | 18                      | 7,4  | 65           | 26,6 | 19                     | 7,8  | 28         | 11,5 | 22                    | 9,0  | 70          | 28,7 | 22                     | 9,0  | 4,10      | 1,96 |
| 11 | 60                      | 24,6 | 87           | 35,7 | 41                     | 16,8 | 30         | 12,3 | 8                     | 3,3  | 16          | 6,6  | 2                      | 0,8  | 2,57      | 1,46 |
| 12 | 20                      | 8,2  | 35           | 14,3 | 16                     | 6,6  | 31         | 12,7 | 41                    | 16,8 | 64          | 26,2 | 37                     | 15,2 | 4,55      | 1,91 |
| 13 | 16                      | 6,6  | 55           | 22,5 | 21                     | 8,6  | 69         | 28,3 | 29                    | 11,9 | 46          | 18,9 | 8                      | 3,3  | 3,86      | 1,65 |
| 14 | 46                      | 18,9 | 100          | 41,0 | 19                     | 7,8  | 33         | 13,5 | 11                    | 4,5  | 28          | 11,5 | 7                      | 2,9  | 2,90      | 1,72 |
| 18 | 7                       | 2,9  | 23           | 9,4  | 4                      | 1,6  | 56         | 23,0 | 41                    | 16,8 | 84          | 34,4 | 29                     | 11,9 | 4,92      | 1,55 |

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarında normatif bağlılığı ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Normatif bağlılığı maddelerinden en yüksek ortalama 18.maddede ( $\bar{X}=4,92$ ), en düşük ortalama da 11. Maddede( $\bar{X}=2,57$ ) görülmüştür.

Tablo 12

*İçsel Doyum Maddeleri*

|    | Hiç memnun değilim |     | Memnun değilim |      | Kararsızım |      | Memnunum |      | Çok memnunum |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|----|--------------------|-----|----------------|------|------------|------|----------|------|--------------|------|-----------|------|
|    | f                  | %   | f              | %    | f          | %    | f        | %    | f            | %    |           |      |
| 1  | 10                 | 4,1 | 43             | 17,6 | 52         | 21,3 | 115      | 47,1 | 24           | 9,8  | 3,41      | 1,02 |
| 2  | 5                  | 2,0 | 27             | 11,1 | 54         | 22,1 | 126      | 51,6 | 32           | 13,1 | 3,63      | ,91  |
| 3  | 5                  | 2,0 | 34             | 13,9 | 37         | 15,2 | 125      | 51,2 | 43           | 17,6 | 3,68      | ,98  |
| 4  | 19                 | 7,8 | 14             | 5,7  | 15         | 6,1  | 119      | 48,8 | 77           | 31,6 | 3,91      | 1,14 |
| 7  | 12                 | 4,9 | 24             | 9,8  | 27         | 11,1 | 107      | 43,9 | 74           | 30,3 | 3,85      | 1,11 |
| 8  | 2                  | 0,8 | 8              | 3,3  | 17         | 7,0  | 139      | 57,0 | 78           | 32,0 | 4,16      | ,75  |
| 9  | 2                  | 0,8 | 0              | 0    | 17         | 7,0  | 112      | 45,9 | 113          | 46,3 | 4,37      | ,68  |
| 10 | 5                  | 2,0 | 14             | 5,7  | 57         | 23,4 | 118      | 48,4 | 50           | 20,5 | 3,80      | ,90  |
| 11 | 0                  | 0   | 10             | 4,1  | 28         | 11,5 | 129      | 52,9 | 77           | 31,6 | 4,12      | ,76  |
| 15 | 17                 | 7,0 | 18             | 7,4  | 65         | 26,6 | 109      | 44,7 | 35           | 14,3 | 3,52      | 1,05 |
| 16 | 4                  | 1,6 | 13             | 5,3  | 22         | 9,0  | 148      | 60,7 | 57           | 23,4 | 3,99      | ,82  |
| 19 | 14                 | 5,7 | 27             | 11,1 | 33         | 13,5 | 135      | 55,3 | 35           | 14,3 | 3,61      | 1,02 |
| 20 | 5                  | 2,0 | 11             | 4,5  | 28         | 11,5 | 116      | 47,5 | 84           | 34,4 | 2,76      | 1,34 |

İş doyumu ölçeğinin alt boyutlarında içsel doyumu ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. İçsel doyum maddelerinden en yüksek ortalama 9.maddede ( $\bar{X}=4,37$ ), en düşük ortalama da 20. Maddede( $\bar{X}=2,76$ ) görülmüştür.

Tablo 13

*Dışsal Doyum Maddeleri*

|    | Hiç memnun değilim |      | Memnun değilim |      | Kararsızım |      | Memnunum |      | Çok memnunum |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|----|--------------------|------|----------------|------|------------|------|----------|------|--------------|------|-----------|------|
|    | f                  | %    | f              | %    | f          | %    | f        | %    | f            | %    |           |      |
| 5  | 2                  | 0,8  | 15             | 6,1  | 64         | 26,2 | 127      | 52,0 | 36           | 14,8 | 3,74      | ,81  |
| 6  | 4                  | 1,6  | 18             | 7,4  | 37         | 15,2 | 134      | 54,9 | 51           | 20,9 | 3,86      | ,88  |
| 12 | 6                  | 2,5  | 8              | 3,3  | 70         | 28,7 | 129      | 52,9 | 31           | 12,7 | 3,70      | ,82  |
| 13 | 60                 | 24,6 | 46             | 18,9 | 47         | 19,3 | 72       | 29,5 | 19           | 7,8  | 2,77      | 1,31 |
| 14 | 27                 | 11,1 | 43             | 17,6 | 81         | 33,2 | 77       | 31,6 | 16           | 6,6  | 3,05      | 1,09 |
| 17 | 21                 | 8,6  | 41             | 16,8 | 47         | 19,3 | 112      | 45,9 | 23           | 9,4  | 3,31      | 1,12 |
| 18 | 9                  | 3,7  | 17             | 7,0  | 29         | 11,9 | 137      | 56,1 | 52           | 21,3 | 3,84      | ,96  |

İş doyumu ölçeğinin alt boyutlarından dışsal doyumu ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Dışsal doyum maddelerinden en yüksek ortalama 6.maddede ( $\bar{X}=3,86$ ), en düşük ortalama da 13. Maddede( $\bar{X}=2,77$ ) görülmüştür.

Tablo 14

*Dağıtımsal Adalet Maddeleri*

|   | Hiçbir zaman |      | Nadiren |      | Bazen |      | Çoğu zaman |      | Her zaman |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|---|--------------|------|---------|------|-------|------|------------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | f            | %    | f       | %    | f     | %    | f          | %    | f         | %    |           |      |
| 1 | 7            | 2,9  | 31      | 12,7 | 60    | 24,6 | 99         | 40,6 | 47        | 19,3 | 3,61      | 1,02 |
| 2 | 62           | 25,4 | 42      | 17,2 | 60    | 24,6 | 53         | 21,7 | 27        | 11,1 | 2,76      | 1,34 |
| 3 | 28           | 11,5 | 41      | 16,8 | 62    | 25,4 | 84         | 34,4 | 29        | 11,9 | 3,18      | 1,19 |
| 4 | 60           | 24,6 | 41      | 16,8 | 50    | 20,5 | 72         | 29,5 | 21        | 8,6  | 2,81      | 1,32 |

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarında dağıtımsal adaleti ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Dağıtımsal adalet maddelerinden en yüksek ortalama 1.maddede ( $\bar{X}=3,61$ ), en düşük ortalama da 2. Maddede( $\bar{X}=2,76$ ) görülmüştür.

Tablo 15

*İşlemsel Adalet Maddeleri*

|   | Hiçbir zaman |     | Nadiren |      | Bazen |      | Çoğu zaman |      | Her zaman |      | $\bar{X}$ | Ss.  |
|---|--------------|-----|---------|------|-------|------|------------|------|-----------|------|-----------|------|
|   | f            | %   | f       | %    | f     | %    | f          | %    | f         | %    |           |      |
| 5 | 19           | 7,8 | 36      | 14,8 | 62    | 25,4 | 88         | 36,1 | 39        | 16,0 | 3,38      | 1,15 |
| 6 | 6            | 2,5 | 7       | 2,9  | 19    | 7,8  | 99         | 40,6 | 113       | 46,3 | 4,25      | ,90  |
| 7 | 2            | 0,8 | 13      | 5,3  | 34    | 13,9 | 107        | 43,9 | 88        | 36,1 | 4,09      | ,88  |
| 8 | 0            | 0   | 6       | 2,5  | 27    | 11,1 | 112        | 45,9 | 99        | 40,6 | 4,25      | ,74  |
| 9 | 0            | 0   | 5       | 2,0  | 16    | 6,6  | 104        | 42,6 | 119       | 48,8 | 4,38      | ,70  |

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarında işlemsel adaleti ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. İşlemsel adalet maddelerinden en yüksek ortalama 9.maddede ( $\bar{X}=4,38$ ), en düşük ortalama da 5. Maddede( $\bar{X}=3,38$ ) görülmüştür.

Tablo 16

*Etkileşimsel Adalet Maddeleri*

|    | Hiçbir zaman |     | Nadiren |     | Bazen |      | Çoğu zaman |      | Her zaman |      | $\bar{X}$ | Ss. |
|----|--------------|-----|---------|-----|-------|------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|
|    | f            | %   | f       | %   | f     | %    | f          | %    | f         | %    |           |     |
| 10 | 4            | 1,6 | 8       | 3,3 | 26    | 10,7 | 110        | 45,1 | 96        | 39,3 | 4,17      | ,86 |
| 11 | 2            | 0,8 | 10      | 4,1 | 36    | 14,8 | 104        | 42,6 | 92        | 37,7 | 4,12      | ,86 |
| 12 | 2            | 0,8 | 10      | 4,1 | 12    | 4,9  | 75         | 30,7 | 145       | 59,4 | 4,44      | ,83 |
| 13 | 0            | 0   | 8       | 3,3 | 12    | 4,9  | 65         | 26,6 | 159       | 65,2 | 4,54      | ,73 |
| 14 | 2            | 0,8 | 10      | 4,1 | 12    | 4,9  | 90         | 36,9 | 130       | 53,3 | 4,38      | ,82 |
| 15 | 0            | 0   | 12      | 4,9 | 16    | 6,6  | 74         | 30,3 | 142       | 58,2 | 4,42      | ,82 |
| 16 | 2            | 0,8 | 8       | 3,3 | 15    | 6,1  | 76         | 31,1 | 143       | 58,6 | 4,43      | ,81 |
| 17 | 0            | 0   | 10      | 4,1 | 10    | 4,1  | 100        | 41,0 | 124       | 50,8 | 4,39      | ,75 |
| 18 | 2            | 0,8 | 6       | 2,5 | 18    | 7,4  | 84         | 34,4 | 134       | 54,9 | 4,40      | ,79 |
| 19 | 4            | 1,6 | 6       | 2,5 | 31    | 12,7 | 89         | 36,5 | 114       | 46,7 | 4,24      | ,88 |
| 20 | 0            | 0   | 6       | 2,5 | 25    | 10,2 | 76         | 31,1 | 137       | 56,1 | 4,41      | ,77 |

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarında etkileşimsel adaleti ölçen maddelerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Etkileşimsel adalet maddelerinden en yüksek ortalama 13.maddede ( $\bar{x}$ =4,54), en düşük ortalama da 11. Maddede( $\bar{x}$ =4,12) görülmüştür.

Tablo 17

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Cinsiyet Durumuna Göre T-Testi Sonuçları*

|                     | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | S    | sd  | t     | P<.05 |
|---------------------|----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| İçsel doyum         | Kadın    | 142 | 3,79      | ,57  | 242 | 2,062 | ,040* |
|                     | Erkek    | 102 | 3,94      | ,54  |     |       |       |
| Dışsal doyum        | Kadın    | 142 | 3,35      | ,73  | 242 | 2,958 | ,003* |
|                     | Erkek    | 102 | 3,61      | ,57  |     |       |       |
| Doyum               | Kadın    | 142 | 3,64      | ,58  | 242 | 2,628 | ,009* |
|                     | Erkek    | 102 | 3,82      | ,51  |     |       |       |
| Dağıtımsal adalet   | Kadın    | 142 | 3,02      | 1,00 | 242 | 1,151 | ,251  |
|                     | Erkek    | 102 | 3,17      | ,87  |     |       |       |
| İşlemsel adalet     | Kadın    | 142 | 3,99      | ,77  | 242 | 1,936 | ,041* |
|                     | Erkek    | 102 | 4,17      | ,58  |     |       |       |
| Etkileşimsel adalet | Kadın    | 142 | 4,24      | ,76  | 242 | 2,973 | ,003* |
|                     | Erkek    | 102 | 4,51      | ,57  |     |       |       |
| Adalet              | Kadın    | 142 | 3,94      | ,67  | 242 | 2,753 | ,006* |
|                     | Erkek    | 102 | 4,15      | ,52  |     |       |       |
| Duygusal bağlılık   | Kadın    | 142 | 3,53      | ,70  | 242 | ,677  | ,499  |
|                     | Erkek    | 102 | 3,60      | ,81  |     |       |       |
| Devam bağlılık      | Kadın    | 142 | 3,92      | ,94  | 242 | 1,899 | ,059  |
|                     | Erkek    | 102 | 4,17      | 1,0  |     |       |       |
| Normatif bağlılık   | Kadın    | 142 | 3,80      | ,77  | 242 | ,357  | ,722  |
|                     | Erkek    | 102 | 3,83      | ,80  |     |       |       |
| Bağlılık            | Kadın    | 142 | 3,82      | ,55  | 242 | 1,817 | ,070  |
|                     | Erkek    | 102 | 3,96      | ,66  |     |       |       |

Öğretmenlerin cinsiyet durumları ile; iş doyumunu düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,628$  , $p<.01$ ]; içsel doyumunu düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,062$  , $p<.01$ ]; dışsal doyumunu düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,958$  , $p<.01$ ]; örgütsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,753$  , $p<.01$ ]; dağıtımsal adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=1,151$  , $p>.01$ ]; etkileşimsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,973$  , $p<.01$ ] anlamlı bir farklılık bulunurken; öğretmenlerin cinsiyet durumları ile

işlemsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=1,936$  , $p<.01$ ] ve örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında [ $t_{(242)}=1,817$ , $p>.01$ ] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 18

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Medeni Durumuna Göre T-Testi Sonuçları*

|                     | Medeni durum | n   | $\bar{X}$ | S    | sd  | t     | P<.05 |
|---------------------|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| İçsel doyum         | Evli         | 139 | 3,82      | ,56  | 242 | ,952  | ,342  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,89      | ,57  |     |       |       |
| Dışsal doyum        | Evli         | 139 | 3,44      | ,63  | 242 | ,475  | ,636  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,49      | ,75  |     |       |       |
| Doyum               | Evli         | 139 | 3,69      | ,54  | 242 | ,831  | ,407  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,75      | ,58  |     |       |       |
| Dağıtımsal adalet   | Evli         | 139 | 2,96      | ,98  | 242 | 2,357 | ,019* |
|                     | Bekar        | 105 | 3,25      | ,87  |     |       |       |
| İşlemsel adalet     | Evli         | 139 | 3,96      | ,72  | 242 | 2,567 | ,011* |
|                     | Bekar        | 105 | 4,20      | ,66  |     |       |       |
| Etkileşimsel adalet | Evli         | 139 | 4,32      | ,66  | 242 | ,910  | ,364  |
|                     | Bekar        | 105 | 4,40      | ,74  |     |       |       |
| Adalet              | Evli         | 139 | 3,96      | ,61  | 242 | 2,013 | ,045* |
|                     | Bekar        | 105 | 4,12      | ,61  |     |       |       |
| Duygusal bağlılık   | Evli         | 139 | 3,56      | ,78  | 242 | ,182  | ,855  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,57      | ,70  |     |       |       |
| Devam bağlılık      | Evli         | 139 | 4,07      | 1,10 | 242 | ,844  | ,400  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,96      | ,81  |     |       |       |
| Normatif bağlılık   | Evli         | 139 | 3,86      | ,74  | 242 | 1,112 | ,267  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,75      | ,84  |     |       |       |
| Bağlılık            | Evli         | 139 | 3,91      | ,61  | 242 | ,956  | ,340  |
|                     | Bekar        | 105 | 3,83      | ,59  |     |       |       |

Öğretmenlerin medeni durumları ile; örgütsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,013$  , $p<.01$ ]; dağıtımsal adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,357$  , $p<.01$ ]; işlemsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=2,567$  , $p<.01$ ] anlamlı bir farklılık bulunurken; etkileşimsel adalet düzeyleri arasında [ $t_{(242)}=.910$  , $p>.01$ ]; örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında [ $t_{(242)}=.956$ , $p>.01$ ]; iş doyum düzeyleri ve alt boyutları arasında [ $t_{(242)}=.831$  , $p>.01$ ] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 19

*Öğretmenlerde İş Doyumu Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|              |           | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p     | P<.05 |
|--------------|-----------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| İçsel doyum  | 18-25 yaş | 59  | 3,84      | ,62 | ,740  | P>,05 |
|              | 26-30 yaş | 66  | 3,84      | ,60 |       |       |
|              | 31-40 yaş | 104 | 3,84      | ,52 |       |       |
|              | 41-50 yaş | 15  | 4,01      | ,47 |       |       |
| Dışsal doyum | 18-25 yaş | 59  | 3,49      | ,75 | ,887  | P>,05 |
|              | 26-30 yaş | 66  | 3,49      | ,68 |       |       |
|              | 31-40 yaş | 104 | 3,42      | ,66 |       |       |
|              | 41-50 yaş | 15  | 3,52      | ,53 |       |       |
| Doyum        | 18-25 yaş | 59  | 3,72      | ,63 | ,836, | P>,05 |
|              | 26-30 yaş | 66  | 3,72      | ,57 |       |       |
|              | 31-40 yaş | 104 | 3,69      | ,52 |       |       |
|              | 41-50 yaş | 15  | 3,84      | ,45 |       |       |

Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,836$ ,  $p>.05$ ]. Yaşlar arasındaki farklara bakıldığında 41-50 yaş gurubundakilerin ( $\bar{X}=3,84$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri  $p=,836 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt boyutlarında da anlamlı bir ilişkiden söz edilmemektedir.



Tablo 20

*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                     |           | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p     | P<,05 |
|---------------------|-----------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| Dağıtımsal adalet   | 18-25 yaş | 59  | 3,33      | ,77 | ,045* | P<,05 |
|                     | 26-30 yaş | 66  | 3,13      | ,99 |       |       |
|                     | 31-40 yaş | 104 | 2,91      | ,98 |       |       |
|                     | 41-50 yaş | 15  | 3,10      | ,95 |       |       |
|                     |           |     |           |     |       |       |
| İşlemsel adalet     | 18-25 yaş | 59  | 4,24      | ,72 | ,027* | P<,05 |
|                     | 26-30 yaş | 66  | 3,99      | ,64 |       |       |
|                     | 31-40 yaş | 104 | 3,97      | ,74 |       |       |
|                     | 41-50 yaş | 15  | 4,38      | ,47 |       |       |
|                     |           |     |           |     |       |       |
| Etkileşimsel adalet | 18-25 yaş | 59  | 4,43      | ,73 | ,812  | P>,05 |
|                     | 26-30 yaş | 66  | 4,31      | ,58 |       |       |
|                     | 31-40 yaş | 104 | 4,34      | ,73 |       |       |
|                     | 41-50 yaş | 15  | 4,33      | ,88 |       |       |
|                     |           |     |           |     |       |       |
| Adalet              | 18-25 yaş | 59  | 4,16      | ,59 | ,239  | P>,05 |
|                     | 26-30 yaş | 66  | 3,99      | ,57 |       |       |
|                     | 31-40 yaş | 104 | 3,96      | ,64 |       |       |
|                     | 41-50 yaş | 15  | 4,10      | ,71 |       |       |
|                     |           |     |           |     |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,239$ ,  $p>.05$ ]. Yaşlar arasındaki farklara bakıldığında 18-25 yaş gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,16$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri  $p=,239 > 0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yokken; dağıtımsal adalet düzeyi ve yaş durumu puanları arasında [ $F(3,240)=,045$ ,  $p<.05$ ]; işlemsel adalet düzeyi ve yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,027$ ,  $p<.05$ ].

Tablo 21

*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                   |           | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p    | P<,05 |
|-------------------|-----------|-----|-----------|------|------|-------|
| Duygusal bağlılık | 18-25 yaş | 59  | 3,52      | ,82  | ,564 | P>,05 |
|                   | 26-30 yaş | 66  | 3,55      | ,46  |      |       |
|                   | 31-40 yaş | 104 | 3,55      | ,78  |      |       |
|                   | 41-50 yaş | 15  | 3,83      | 1,18 |      |       |
| Devam bağlılık    | 18-25 yaş | 59  | 4,07      | ,91  | ,196 | P>,05 |
|                   | 26-30 yaş | 66  | 4,04      | ,93  |      |       |
|                   | 31-40 yaş | 104 | 3,92      | 1,03 |      |       |
|                   | 41-50 yaş | 15  | 4,50      | 1,16 |      |       |
| Normatif bağlılık | 18-25 yaş | 59  | 3,89      | ,78  | ,770 | P>,05 |
|                   | 26-30 yaş | 66  | 3,78      | ,85  |      |       |
|                   | 31-40 yaş | 104 | 3,78      | ,68  |      |       |
|                   | 41-50 yaş | 15  | 3,90      | 1,14 |      |       |
| Bağlılık          | 18-25 yaş | 59  | 3,91      | ,62  | ,278 | P>,05 |
|                   | 26-30 yaş | 66  | 3,85      | ,50  |      |       |
|                   | 31-40 yaş | 104 | 3,84      | ,58  |      |       |
|                   | 41-50 yaş | 15  | 4,15      | ,97  |      |       |

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarıyla yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,278$ ,  $p>.05$ ]. Yaşlar arasındaki farklara bakıldığında 41-50 yaş gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,15$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi

ve yaş durumu puanlarının anlamlılık değeri  $p=,278 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 22

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|              |                  | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p    | P<,05 |
|--------------|------------------|-----|-----------|-----|------|-------|
| İçsel doyum  | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,53      | ,00 | ,153 | P>,05 |
|              | Lisans           | 227 | 3,85      | ,56 |      |       |
|              | Yüksek lisans    | 15  | 3,71      | ,63 |      |       |
| Dışsal doyum | Eğitim enstitüsü | 2   | 3,57      | ,00 | ,941 | P>,05 |
|              | Lisans           | 227 | 3,46      | ,70 |      |       |
|              | Yüksek lisans    | 15  | 3,41      | ,44 |      |       |
| Doyum        | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,20      | ,00 | ,367 | P>,05 |
|              | Lisans           | 227 | 3,72      | ,56 |      |       |
|              | Yüksek lisans    | 15  | 3,61      | ,53 |      |       |

Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve alt boyutlarıyla eğitim durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(2,241)=,367, p>.05$ ]. Gruplar arasındaki farklılara bakıldığında 41-50 yaş gurubundakilerin ( $\bar{X}=3,84$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve eğitim durumu puanlarının anlamlılık değeri  $p=,367 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 23

*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                     |                  | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p    | P<,05 |
|---------------------|------------------|-----|-----------|-----|------|-------|
| Dağıtımsal adalet   | Eğitim enstitüsü | 2   | 3,25      | ,00 | ,954 | P>,05 |
|                     | Lisans           | 227 | 3,08      | ,97 |      |       |
|                     | Yüksek lisans    | 15  | 3,13      | ,63 |      |       |
| İşlemsel adalet     | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,20      | ,00 | ,963 | P>,05 |
|                     | Lisans           | 227 | 4,06      | ,72 |      |       |
|                     | Yüksek lisans    | 15  | 4,05      | ,42 |      |       |
| Etkileşimsel adalet | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,54      | ,00 | ,750 | P>,05 |
|                     | Lisans           | 227 | 4,34      | ,71 |      |       |
|                     | Yüksek lisans    | 15  | 4,47      | ,51 |      |       |
| Adalet              | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,20      | ,00 | ,843 | P>,05 |
|                     | Lisans           | 227 | 4,02      | ,63 |      |       |
|                     | Yüksek lisans    | 15  | 4,10      | ,37 |      |       |

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve alt boyutlarıyla eğitim durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,843$ ,  $p>.05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında eğitim enstitüsü gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,20$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve eğitim durumu puanlarının anlamlılık değeri  $p=,843 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 24

*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                   |                  | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p     | P<,05 |
|-------------------|------------------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| Duygusal bağlılık | Eğitim enstitüsü | 2   | 3,00      | ,00 | ,000* | P<,05 |
|                   | Lisans           | 227 | 3,62      | ,73 |       |       |
|                   | Yüksek lisans    | 15  | 2,84      | ,77 |       |       |
| Devam bağlılık    | Eğitim enstitüsü | 2   | 5,80      | ,00 | ,004* | P<,05 |
|                   | Lisans           | 227 | 4,05      | ,99 |       |       |
|                   | Yüksek lisans    | 15  | 3,49      | ,40 |       |       |
| Normatif bağlılık | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,16      | ,00 | ,009* | P<,05 |
|                   | Lisans           | 227 | 3,85      | ,78 |       |       |
|                   | Yüksek lisans    | 15  | 3,22      | ,73 |       |       |
| Bağlılık          | Eğitim enstitüsü | 2   | 4,38      | ,00 | ,000* | P<,05 |
|                   | Lisans           | 227 | 3,91      | ,60 |       |       |
|                   | Yüksek lisans    | 15  | 3,30      | ,31 |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve eğitim durumu puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [F(3,240)=,000, p<.05]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında eğitim enstitüsü grubundakilerin ( $\bar{X}$ =4,38) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve eğitim durumu puanlarının anlamlılık değeri p=,000 <0,05 bulunmuştur. Ayrıca alt boyutlardaki duruma bakıldığında duygusal bağlılık düzeyi ve eğitim durumu puanları arasında [F(3,240)=,000, p<.05]; devam bağlılığı düzeyi ve eğitim durumu puanları arasında [F(3,240)=,004, p<.05]; normatif bağlılık düzeyi ve eğitim durumu puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [F(3,240)=,009, p<.05]. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|              |                    | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p    | P<,05 |
|--------------|--------------------|-----|-----------|-----|------|-------|
| İçsel doyum  | Öğretmen           | 214 | 3,85      | ,58 | ,930 | P>,05 |
|              | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,80      | ,42 |      |       |
|              | Müdür              | 18  | 3,88      | ,50 |      |       |
| Dışsal doyum | Öğretmen           | 214 | 3,44      | ,69 | ,566 | P>,05 |
|              | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,61      | ,45 |      |       |
|              | Müdür              | 18  | 3,57      | ,62 |      |       |
| Doyum        | Öğretmen           | 214 | 3,71      | ,57 | ,888 | P>,05 |
|              | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,74      | ,41 |      |       |
|              | Müdür              | 18  | 3,77      | ,48 |      |       |

Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve alt boyutlarıyla görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(2,241)=,888$ ,  $p>.05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında müdür grubundakilerin ( $\bar{X}=3,77$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve görev pozisyon puanlarının anlamlılık değeri  $p=,888 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 26

*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                     |                    | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p    | P<,05 |
|---------------------|--------------------|-----|-----------|------|------|-------|
| Dağıtımsal adalet   | Öğretmen           | 214 | 3,09      | ,94  | ,711 | P>,05 |
|                     | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,25      | ,76  |      |       |
|                     | Müdür              | 18  | 2,95      | 1,08 |      |       |
| İşlemsel adalet     | Öğretmen           | 214 | 4,07      | ,71  | ,928 | P>,05 |
|                     | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 4,00      | ,61  |      |       |
|                     | Müdür              | 18  | 4,10      | ,66  |      |       |
| Etkileşimsel adalet | Öğretmen           | 214 | 4,34      | ,70  | ,229 | P>,05 |
|                     | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 4,24      | ,83  |      |       |
|                     | Müdür              | 18  | 4,62      | ,53  |      |       |
| Adalet              | Öğretmen           | 214 | 4,02      | ,62  | ,656 | P>,05 |
|                     | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,98      | ,65  |      |       |
|                     | Müdür              | 18  | 4,15      | ,60  |      |       |

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve alt boyutlarıyla görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,656$ ,  $p>.05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında müdür gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,15$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve görev pozisyon puanlarının anlamlılık değeri  $p=,843 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 27

*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Görev Pozisyon Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                   |                    | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p     | P<,05 |
|-------------------|--------------------|-----|-----------|------|-------|-------|
| Duygusal bağlılık | Öğretmen           | 214 | 3,60      | ,72  | ,001* | P<,05 |
|                   | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 2,75      | ,77  |       |       |
|                   | Müdür              | 18  | 3,62      | ,85  |       |       |
| Devam bağlılık    | Öğretmen           | 214 | 4,06      | ,97  | ,405  | P>,05 |
|                   | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,93      | ,79  |       |       |
|                   | Müdür              | 18  | 3,74      | 1,29 |       |       |
| Normatif bağlılık | Öğretmen           | 214 | 3,79      | ,77  | ,010* | P<,05 |
|                   | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,50      | ,61  |       |       |
|                   | Müdür              | 18  | 4,30      | ,87  |       |       |
| Bağlılık          | Öğretmen           | 214 | 3,89      | ,57  | ,048* | P>,05 |
|                   | Md. Baş/Yardımcısı | 12  | 3,50      | ,58  |       |       |
|                   | Müdür              | 18  | 4,02      | ,83  |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,048$ ,  $p<0,05$ ]. Gruplar arasındaki farklılıklara bakıldığında müdür grubundakilerin ( $\bar{X}=4,02$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve görev pozisyon puanlarının anlamlılık değeri  $p=,048<0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık düzeyi ve görev pozisyon puanları arasında [ $F(3,240)=,001$ ,  $p<0,05$ ]. Normatif bağlılık düzeyi ve görev pozisyon puanları arasında [ $F(3,240)=,010$ ,  $p<0,05$ ] anlamlı bir fark olduğu görülürken, devam bağlılığı düzeyi ve görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,405$ ,  $p>0,05$ ].



Tablo 28

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|              |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p    | P<,05 |
|--------------|-----------------|-----|-----------|-----|------|-------|
| İçsel doyum  | 1-5 yıl         | 125 | 3,85      | ,62 | ,549 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 57  | 3,79      | ,43 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 37  | 3,88      | ,65 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 17  | 3,85      | ,44 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 6   | 4,00      | ,13 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,53      | ,00 |      |       |
| Dışsal doyum | 1-5 yıl         | 125 | 3,53      | ,72 | ,105 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 57  | 3,38      | ,61 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 37  | 3,45      | ,73 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 17  | 3,10      | ,50 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 6   | 3,90      | ,07 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 2   | 3,57      | ,00 |      |       |
| Doyum        | 1-5 yıl         | 125 | 3,74      | ,61 | ,467 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 57  | 3,65      | ,46 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 37  | 3,73      | ,62 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 17  | 3,59      | ,39 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 6   | 3,96      | ,06 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,20      | ,00 |      |       |

Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve alt boyutlarıyla görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [F(2,241)=,467, p>.05]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında 31 yıl ve üzeri gurubundakilerin ( $\bar{X}$ =4.20) diğer kategorilere göre

daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde iş doyumu düzeyi ve görev pozisyon puanlarının anlamlılık değeri  $p=,467 > 0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 29

*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                     |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p     | P<,05 |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|-------|
| Dağıtımsal adalet   | 1-5 yıl         | 125 | 3,31      | ,91 | ,001* | P<,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 57  | 2,95      | ,98 |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 37  | 2,77      | ,95 |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 17  | 2,50      | ,73 |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 6   | 3,25      | ,59 |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 2   | 3,25      | ,00 |       |       |
| İşlemsel adalet     | 1-5 yıl         | 125 | 4,15      | ,74 | ,179  | P>,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 57  | 3,92      | ,72 |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 37  | 3,92      | ,59 |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 17  | 4,10      | ,61 |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 6   | 4,46      | ,20 |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,20      | ,00 |       |       |
| Etkileşimsel adalet | 1-5 yıl         | 125 | 4,43      | ,61 | ,244  | P>,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 57  | 4,19      | ,76 |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 37  | 4,32      | ,75 |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 17  | 4,24      | ,97 |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 6   | 4,72      | ,35 |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,54      | ,00 |       |       |
| Adalet              | 1-5 yıl         | 125 | 4,14      | ,57 | ,039* | P<,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 57  | 3,88      | ,66 |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 37  | 3,91      | ,62 |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 17  | 3,85      | ,74 |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 6   | 4,36      | ,13 |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,20      | ,00 |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,039$ ,  $p<.05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında 21-30 yıl gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,36$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve kıdem puanlarının anlamlılık değeri  $p=,039 < 0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; Dağıtımsal adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,001$ ,  $p<.05$ ] anlamlı bir fark olduğu görülürken; işlemsel adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında [ $F(3,240)=,179$ ,  $p>.05$ ]; etkileşimsel adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında [ $F(3,240)=,244$ ,  $p>.05$ ] anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 30

*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Kıdem Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                   |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p     | P<,05 |
|-------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|-------|
| Duygusal bağlılık | 1-5 yıl         | 125 | 3,53      | ,69  | ,409  | P>,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 57  | 3,68      | ,64  |       |       |
|                   | 11-15yıl        | 37  | 3,45      | ,87  |       |       |
|                   | 16-20 yıl       | 17  | 3,55      | ,86  |       |       |
|                   | 21-30 yıl       | 6   | 3,94      | 1,64 |       |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 2   | 3,00      | ,00  |       |       |
| Devam bağlılık    | 1-5 yıl         | 125 | 3,99      | ,91  | ,004* | P<,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 57  | 4,11      | ,96  |       |       |
|                   | 11-15yıl        | 37  | 4,00      | 1,14 |       |       |
|                   | 16-20 yıl       | 17  | 3,55      | ,86  |       |       |
|                   | 21-30 yıl       | 6   | 5,00      | 1,28 |       |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 2   | 5,80      | ,00  |       |       |
| Normatif bağlılık | 1-5 yıl         | 125 | 3,75      | ,78  | ,016* | P<,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 57  | 3,98      | ,64  |       |       |
|                   | 11-15yıl        | 37  | 3,68      | ,84  |       |       |
|                   | 16-20 yıl       | 17  | 3,61      | ,68  |       |       |
|                   | 21-30 yıl       | 6   | 4,72      | 1,35 |       |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,16      | ,00  |       |       |
| Bağlılık          | 1-5 yıl         | 125 | 3,83      | ,56  | ,006* | P<,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 57  | 4,00      | ,46  |       |       |
|                   | 11-15yıl        | 37  | 3,80      | ,68  |       |       |
|                   | 16-20 yıl       | 17  | 3,67      | ,63  |       |       |
|                   | 21-30 yıl       | 6   | 4,62      | 1,30 |       |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 2   | 4,38      | ,00  |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve kıdem puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,006$ ,  $p<0,05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında 21-30 yıl gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,62$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve kıdem puanlarının anlamlılık değeri  $p=,006<0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık düzeyi ve kıdem puanları arasında [ $F(3,240)=,409$ ,  $p>,05$ ] anlamlı bir fark olmadığı görülürken; devam bağlılığı düzeyi ve kıdem puanları arasında [ $F(3,240)=,004$ ,  $p<,05$ ]; normatif bağlılık düzeyi ve kıdem puanları arasında [ $F(3,240)=,016$ ,  $p<,05$ ] anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 31

*Öğretmenlerde İş Doyumu, Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|              |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss. | p    | P<,05 |
|--------------|-----------------|-----|-----------|-----|------|-------|
| İçsel doyum  | 1-5 yıl         | 192 | 3,83      | ,56 | ,107 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 44  | 3,91      | ,56 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 4   | 3,38      | ,44 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 2   | 4,53      | ,00 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 2   | 4,30      | ,00 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 244 | 3,85      | ,56 |      |       |
| Dışsal doyum | 1-5 yıl         | 44  | 3,49      | ,57 | ,052 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 4   | 2,78      | ,57 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 2   | 3,57      | ,00 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 2   | 4,57      | ,00 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 244 | 3,46      | ,68 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 192 | 3,70      | ,56 |      |       |
| Doyum        | 1-5 yıl         | 4   | 3,17      | ,49 | ,069 | P>,05 |
|              | 6-10 yıl        | 2   | 4,20      | ,00 |      |       |
|              | 11-15yıl        | 2   | 4,40      | ,00 |      |       |
|              | 16-20 yıl       | 244 | 3,71      | ,56 |      |       |
|              | 21-30 yıl       | 192 | 3,83      | ,56 |      |       |
|              | 31 yıl ve üzeri | 44  | 3,91      | ,56 |      |       |

Öğretmenlerde iş doyumunu düzeyi ve alt boyutlarıyla çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(2,241)=,069$ ,  $p>,05$ ]. Gruplar arasındaki

farklara bakıldığında 11-15 yıl gurubundakilerin ( $\bar{X}=4.40$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerde iş doyumu düzeyi ve çalışma süresi puanlarının anlamlılık değeri  $p=.069 >0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 32

*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                     |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p     | P<,05 |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|-------|
| Dağıtımsal adalet   | 1-5 yıl         | 192 | 3,11      | ,97  | ,001* | P<,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 44  | 3,01      | ,71  |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 4   | 1,50      | ,28  |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 2   | 3,25      | ,00  |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 2   | 4,75      | ,00  |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 244 | 3,08      | ,94  |       |       |
| İşlemsel adalet     | 1-5 yıl         | 44  | 3,83      | ,73  | ,049* | P<,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 4   | 3,90      | ,57  |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 2   | 4,20      | ,00  |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 2   | 5,00      | ,00  |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 244 | 4,06      | ,70  |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 192 | 4,37      | ,69  |       |       |
| Etkileşimsel adalet | 1-5 yıl         | 4   | 3,59      | 1,52 | ,151  | P>,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 2   | 4,54      | ,00  |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 2   | 5,00      | ,00  |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 244 | 4,35      | ,70  |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 192 | 4,05      | ,61  |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 44  | 3,94      | ,54  |       |       |
| Adalet              | 1-5 yıl         | 2   | 4,20      | ,00  | ,016* | P<,05 |
|                     | 6-10 yıl        | 2   | 4,95      | ,00  |       |       |
|                     | 11-15yıl        | 244 | 4,03      | ,62  |       |       |
|                     | 16-20 yıl       | 192 | 3,11      | ,97  |       |       |
|                     | 21-30 yıl       | 44  | 3,01      | ,71  |       |       |
|                     | 31 yıl ve üzeri | 4   | 1,50      | ,28  |       |       |

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F(3,240)=,016, p<.05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında 6-

10 yıl gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,95$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanlarının anlamlılık değeri  $p=,016 < 0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlara göre analiz sonuçları incelendiğinde; dağıtımsal adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında [ $F(3,240)=,001, p<.05$ ]; işlemsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında [ $F(3,240)=,049, p<.05$ ] anlamlı bir fark olduğu görülürken; etkileşimsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,151, p>.05$ ].

Tablo 33

*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresi Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri ve ANOVA Sonuçları*

|                   |                 | n   | $\bar{X}$ | Ss.  | p    | P<,05 |
|-------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|-------|
| Duygusal bağlılık | 1-5 yıl         | 192 | 3,59      | ,71  | ,760 | P>,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 44  | 3,50      | ,92  |      |       |
|                   | 11-15yıl        | 4   | 3,58      | ,67  |      |       |
|                   | 16-20 yıl       | 2   | 3,00      | ,00  |      |       |
|                   | 21-30 yıl       | 2   | 3,33      | ,00  |      |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 244 | 3,56      | ,75  |      |       |
| Devam bağlılık    | 1-5 yıl         | 44  | 3,97      | 1,12 | ,146 | P>,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 4   | 4,00      | 1,15 |      |       |
|                   | 11-15yıl        | 2   | 5,80      | ,00  |      |       |
|                   | 16-20 yıl       | 2   | 4,40      | ,00  |      |       |
|                   | 21-30 yıl       | 244 | 4,03      | ,99  |      |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 192 | 3,81      | ,79  |      |       |
| Normatif bağlılık | 1-5 yıl         | 4   | 3,66      | ,76  | ,969 | P>,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 2   | 4,16      | ,00  |      |       |
|                   | 11-15yıl        | 2   | 3,83      | ,00  |      |       |
|                   | 16-20 yıl       | 244 | 3,81      | ,78  |      |       |
|                   | 21-30 yıl       | 192 | 3,88      | ,58  |      |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 44  | 3,86      | ,69  |      |       |
| Bağlılık          | 1-5 yıl         | 2   | 4,38      | ,00  | ,809 | P>,05 |
|                   | 6-10 yıl        | 2   | 4,00      | ,00  |      |       |
|                   | 11-15yıl        | 244 | 3,88      | ,60  |      |       |
|                   | 16-20 yıl       | 192 | 3,59      | ,71  |      |       |
|                   | 21-30 yıl       | 44  | 3,50      | ,92  |      |       |
|                   | 31 yıl ve üzeri | 4   | 3,58      | ,67  |      |       |

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarıyla çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F(3,240)=,809$ ,  $p>05$ ]. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında 1-5 yıl gurubundakilerin ( $\bar{X}=4,38$ ) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür F testi sonucuna göre; Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve çalışma süresi puanlarının anlamlılık değeri  $p=,809>0,05$  bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 34

*Regresyon Modeli Metodu*

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup> |                                               |                   |        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------|
| Model                                  | Variables Entered                             | Variables Removed | Method |
| 1                                      | Örgütsel bağlılık, iş .<br>doyum <sup>b</sup> |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: örgütsel adalet

b. All requested variables entered.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumı değişkenleri regresyon modeline enter metodu ile dahil edilmiştir.

Tablo 35

*Regresyon Modeli Özeti*

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                 |   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-----------------|---|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted Square | R | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | ,617 <sup>a</sup> | ,380     | ,375            |   | ,49168                     | 1,703         |

a. Predictors: (Constant), örgütsel bağlılık, iş doyum

b. Dependent Variable: örgütsel adalet

$R^2$  değeri 0,617 çıkmıştır ancak çoklu regresyon olduğu için Adjusted  $R^2$  değeri değeri dikkate alınmalıdır. Bu değer 0,375 olarak hesaplanmıştır. Yani iki bağımsız değişken (örgütselbağlılık ve iş doyum), bağımlı değişkendeki (örgütsel adalet) değişimin %37,5'sini açıklayabilmektedirler. Bu değer oldukça yüksektir ve sosyal bilimler

araştırmalarında tatmin edicidir. Bu arada Durbin Watson istatistiği 1,703 olarak hesaplanmıştır. 2 civarına çıktığı için otokorelasyon olmadığının bir göstergesidir.

Tablo 36

*Regresyon Modeli ANOVA Tablosu*

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |     |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 35,744         | 2   | 17,872      | 73,928 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 58,261         | 241 | ,242        |        |                   |
|                    | Total      | 94,005         | 243 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: adalet

b. Predictors: (Constant), bağlılık, doyum

ANOVA testi anlamlı çıkmıştır. P değeri 0,000'dır. Yani regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır.

Tablo 37

*Regresyon Modeli Katsayılar ve Anlamlılık Değeri*

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |        |      |                         |       |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model                     |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                           |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1                         | (Constant)        | 1,856                       | ,257       |                           | 7,227  | ,000 |                         |       |
|                           | İş doyumunu       | ,713                        | ,059       | ,642                      | 12,068 | ,000 | ,908                    | 1,101 |
|                           | Örgütsel bağlılık | -,122                       | ,055       | -,119                     | -2,236 | ,026 | ,908                    | 1,101 |

a. Dependent Variable: örgütsel adalet

Regresyon modelinin katsayıları ve anlamlılık değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sabit terimin katsayısı 1,856 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,000 olarak belirtilmiştir. Bu durumda sabit terim anlamlıdır. İş doyumunun regresyon modeli katsayısı ,713 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucunda anlamlılık derecesi 0,000 olarak hesaplanmıştır. 0,05'ten küçük olduğu için %5 anlamlılık derecesinde anlamlıdır. Görüldüğü gibi örgütsel adalet ile iş doyumunu doğru orantılı bir şekilde ilişkilidir. Çünkü regresyon modeli katsayısı pozitif



çıkıştır. Örgütsel bağılılığın regresyon modeli katsayısı -,122 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,026 çıkıştır yani modelin sabit terimi gibi örgütsel bağılılık da anlamlıdır. Collinearity istatistikleri 1,010 civarında çıkıştır. 5 ve daha yüksek çıkmadığı için bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı ve her iki değişkenin de modelde kalmasının uygun olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletin iş doyumu ve örgütsel bağılılığı etkilediği görülmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Demografik özelliklerin ise sınırlı bir etkiye sahip olduğu, bu etkinin de rastlantısal olabileceği düşünülmektedir.

## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Kurumların etkinliği, başarıyı sağlamaları ve en önemlisi var olma amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, örgütler kendilerine yüksek derece bağlılık gösteren çalışanlar yaratmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, bunları gerçekleştirmek için çaba göstermekte ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadır. Sonuç itibariyle işletmelerin böyle bir durumdaki en önemli kazanımı rekabet avantajıdır. Literatürde yer alan çalışmalarda da yüksek örgütsel bağlılığına sahip bireylerin olumlu davranışlar gösterdiği ve bu olumlu davranışların ise işletmelere birçok düzeyli fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Örgütlerin bu kazanımlarının gerçekleşmesinde işletmelerinde uygulayacakları yönetim anlayışlarının rolü çok fazladır.

Çalışanların örgütlerine yönelik düşük bağlılık göstermesi çalışanların örgütten ayrılma eğilimini ve devamsızlık oranını artırmakta, performanslarını düşürmekte ve sonuç olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık yönündeki olumsuz tutumlar çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşmediği ve en önemlisi birey ve örgüt arasındaki uyumun olmadığı bir durumu göstermektedir. Çalışanların örgütün amaç, hedef ve değerleri doğrultusunda hareket ettiği duygusal bağlılık, örgütlerin başarısında büyük bir etken olup, işletmeler tarafından en çok arzulanan bağlılık boyutudur.

Örgüte bağlılık çalışma yaşamında giderek önem kazanan bir kavramdır. Türkiye’de örgüte bağlılığın açıklanmasına katkıda bulunan değişkenlerin belirlenmesi için daha fazla çalışmaya gereksinim vardır. Gelecek çalışmaların çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait örgütlerde karşılaştırmalı olarak yapılması (kamu ve özel sektöre ait

hem aynı alanda hem de farklı alanlarda faaliyet gösterenlerin karşılaştırıldığı), örgüte bağlılığın öncülleri ve sonuçlarının ortaya konması açısından yararlı olacaktır.

Bu çalışmada ilk olarak örgütsel davranış literatüründe önemini yitirmeyen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu hakkında kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Daha sonra buradan hareketle, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca bu üç değişkenin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Bu anlamda araştırma uygulama sonucunda varyans ve ANOVA testlerinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Öğretmenlerin cinsiyet durumları ile iş doyumu, içsel doyum, dışsal doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Uslan (2016: 3354-3372) çalışmasında yaşam doyumunun cinsiyet (kadın katılımcıların yaşam doyumu daha yüksek) ve medeni duruma (evli bireylerin yaşam doyumu daha yüksek) göre farklılaştığını, yaş ve görev süresine göre ise farklılaşmadığını belirtmiştir. Can (2006), Gencay (2007), Kılıç (2013) öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre iş doyumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Eker (2006), İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyete göre iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Karahan (2006), Kınık (2007) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkenine göre iş doyumunun anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin cinsiyet durumları ile örgütsel adalet düzeyleri arasında işlemsel adalet düzeyleri arasında, etkileşimsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 3-16), örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı ancak kurumda çalışma süresine göre farklılaştığını (6-10 yıl çalışma süresine sahip olanların adalet algısının daha yüksek olduğunu) belirlemişlerdir. Deniz vd. (2016: 329-343) ise örgütsel adalet algısının cinsiyete göre (erkek katılımcıların daha yüksek) farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Özkan (2015), kadınlarla erkekler arasında duygusal boyutta çok önemli farklar olduğunu ve bu duygusal farklardan ötürü sorunlara yaklaşımlarının da farklı şekilde olacağını söylemiştir. Kılıç (2013), yaptığı çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir fark yarattığını, erkeklere kadınlara göre daha adil davranıldığını öne sürmüştür. Eker (2006), Yıldırım (2007), Polat (2007) ve Koyutürk (2015) yaptıkları çalışmalarla erkeklerin örgütsel adalet algı düzeylerini kadın işgörenlerinkine göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yine

Uğurlu (2009) ve Başar (2011)ın, öğretmenler üzerinde yaptığı benzer çalışmalarda, kadınlarla erkeklerin adalet algıları arasında fark olmadığını ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin cinsiyet durumları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Karadağ ve diğerleri de (2013: 88-103) gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum ve yaşa göre farklılaşmadığını belirlerken, toplam hizmet süresine göre ise farklılaştığını (5 ile 10 yıl çalışma süresine sahip işgörenlerin diğer gruplara göre örgütsel bağlılık ortalamaları düşük) belirlemişlerdir. Kurşunoğlu vd. (2010: 101-115) ise gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete (erkek katılımcıların normatif bağlılığı daha yüksek) farklılaştığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin medeni durumları ile iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başoğlu vd. (2016: 277-291) çalışmalarında, yaşam doyum düzeyinin yaş, medeni durum ve meslekte geçen süreye göre farklılaşmadığını ancak cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmişlerdir. Araştırma sonucuna göre kadın katılımcıların yaşam doyum düzeyinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Can (2006), Başar (2011) kamu okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı benzer araştırmalarda, iş tatmininin yaşa göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Kılıç (2013), lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada yaşın iş doyum düzeyine etkisini anlamlı olarak görmemekle beraber yaş arttıkça iş doyum düzeyinde bir artış olduğunu ileri sürmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel adalet düzeyleri arasında, dağıtımsal adalet düzeyleri arasında, işlemsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Fakat öğretmenlerin medeni durumları ile etkileşimsel adalet düzeyleri arasında ilişki yoktur. Kılıç ve Demirtaş (2015: 46-58), gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşmadığını ancak bekar katılımcıların puan ortalamalarının evlilere göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kurşunoğlu vd. (2010: 101-115) medeni duruma (evli katılımcıların normatif bağlılığı daha yüksek) ve yaşa (46 yaş ve üzerindeki katılımcıların duygusal bağlılıkları 35 yaş ve altındaki katılımcılara göre daha yüksek) farklılaştığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerde iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum düzeyi ve yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bulut (2007: 1-13) ise okul psikolojik

danışmanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, yaşam doyumunun cinsiyete ve yaşa göre farklılaşmadığını saptamıştır. Can (2006), Kılıç (2013) yaptığı benzer araştırmalarda öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ile etkileşimsel adalet düzeyleri yaş durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Fakat dağıtımsal adalet düzeyi ve yaş durumu puanları arasında; İşlemsel adalet düzeyi ve yaş durumu puanları arasında ilişki söz konusudur. Deniz vd. (2016: 329-343) yaşa göre (işgörenlerin yaş aralığı yükseldikçe adalet algısı düzeyinin de artmakta) farklılaştığını ancak çalışma süresine göre farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Uğurlu (2009), Başar (2011), Şanlımeşhur (2015), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Eker (2006)in, yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermiştir. Koyutürk (2015) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, prosedür adaleti algısında yaşa göre anlamlı bir fark tespit etmişken, diğer boyutlarda böyle bir farkı görememiştir.

Öğretmenlerde iş doyumu, içsel doyum, dışsal doyum düzeyi ve eğitim durumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Başar (2011), Kılıç (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim durumunun iş doyumu üzerinde anlamlı düzeyde bir fark oluşturmadığını söylemektedir. Karabulut (2014), ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile ilgili yaptığı araştırmada anlamlı bir fark oluşturduğunu, eğitim fakültesi mezunlarının, öğretmen lisesi ve eğitim enstitüsü mezunlarına göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu, yani eğitim seviyesi arttıkça iş doyumlarının arttığını söylemektedir.

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarıyla eğitim durumu puanları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmanın uygulandığı ilçedeki katılımcı profili değerlendirildiğinde öğretmenlerin geçim durumları ele alındığında, hayata yeni başlamalarının da verdiği bir etkiyle örgütsel bağlılıklarının eğitim seviyesine göre anlamlı çıkması doğal olarak görülmektedir.

Öğretmenlerde örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeyi ve görev pozisyon puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kılıç (2013) ve Çetin (2013) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır. Şanlımeşhur (2015) ise kamu personeli üzerinde yaptığı

araştırmada öğrenim durumunun örgütsel adalet için anlamlı farklılık olmadığını ancak dağıtım adaleti boyutunda ise anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında; Dağıtımsal adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeyi ve kıdem puanları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemeyeceği görülmektedir. Yelboğa (2007) iş doyumunun düzeyinin 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstünde çalışanlarda en yüksek; 6-10 yıl aralığında çalışanların en düşük olduğunu bulgulamıştır. 11-15 yıllarını çalışanlarda ise iş doyum düzeylerinin yükselmeye başladığını işaret etmiştir. Izgar (2008) 11 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin iş doyum puan ortalamalarının 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulmuştur. Sat (2011) çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin yükseldiğini işaret etmiştir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) 1-5 yıl arasında çalışanların iş doyum düzeylerini yüksek; 6-10 yıl arasında çalışanların iş doyum düzeylerini düşme eğiliminde; 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ise iş doyum düzeyinin giderek yükselmeye devam ettiğini bulgulamışlardır. Diğer taraftan alanyazında çalışma süresi değişkeni açısından iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farkın oluşmadığını işaret eden çalışmalar (Özdemir, 2006; Aslan, 2006; Akkuş, 2010; Korukoğlu ve diğ., 2013) da mevcuttur.

Öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyi, alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerde örgütsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında; Dağıtımsal adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında; İşlemsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak etkileşimsel adalet düzeyi ve çalışma süresi puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Aytaş (2005), Eker (2006), Cömert vd (2008), Doğan (2008), tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında puanlamanın kıdem yılına göre arttığı görülmektedir. Yelboğa (2012), otomotiv sektöründe yaptığı araştırmada iş deneyimi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların dağıtımsal adalet algılarını, iş deneyimi 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlardan daha yüksek bulmuştur.

Regresyon analizi değerlendirildiğinde; iki bağımsız değişken (örgütsel bağlılık ve iş doyum), bağımlı değişkendeki (örgütsel adalet) değişimin %37,5'sini açıklayabilmekte olup ANOVA testi anlamlı çıkmıştır. Yani regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletin iş doyum ve

örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da (Erkuş vd., 2011: 245-270; Bağcı, 2013: 163-184; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3-16) örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Arslantürk ve Şahan (2012: 135-159) ise çalışmalarında örgütsel adaletin, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ancak devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığını saptamışlardır. Lambert vd, (2010: 7-16) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada işlem adaleti ile yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Yine Lucas vd, (2013: 1325-1341) çalışmalarında dağıtım ve işlem adaleti inaçları ile yaşam doyumu arasında pozitif korelasyon belirlemişlerdir. Rani vd. (2012: 183-194) ise polisler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada tüm örgütsel adalet alt boyutları (dağıtım, işlem ve etkileşim) ile öznel iyi olmanın alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007: 1-20), otel çalışanları ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Sharma ve Sharma (2015: 32-39), çalışmalarında duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Lambert vd. (2013: 195-203) ise çalışmalarında, devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki bulurken, duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Söyük (2007), hemşirelerle ilgili yaptığı araştırmasında örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş doyumu ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumu arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çetin, Basım ve Karataş (2011), hemşireler üzerinde yaptıkları “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü” isimli çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Koyutürk (2015), sağlık çalışanları üzerinde örgütsel adalet ve iş doyum üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin iş doyumuna etki ettiğini bulmuştur

## 5.2. Öneriler

Araştırma neticesinde aşağıdaki öneriler verilebilir:

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını daha fazla artırmak için özellikle öğretmenler boyutunda çeşitli çalışmalar, etkinlikler gerçekleştirilmelidir.

- Yöneticilerin adalet mekanizmasını sağlıklı kullanmalarına yönelik eğitimler gerçekleştirilmelidir. Öğretmenlerin alınan kararlara katılımı sağlanarak değerli olduklarını hissetmeleri gerekir.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve bağlılık algılarının düşük olmasından dolayı ilçe yöneticilerine konuyla ilgili hizmetiçi eğitim verilebilir.
- Yöneticilerin iletişim, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme sistemi, konularında adaleti sağlamaya çalışmalıdır. Yeni tayin olmuş öğretmenlere oryantasyon süreci uygulanmalıdır.
- Örgüt yöneticilerin vermiş olduğu kararlar ve görevlerin ön yargıdan uzak, etik kurallara uygun olarak verilmesi, her türlü ayrımcılıktan uzak durulması ayrıca kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapılması gerekebilir.
- Öğretmenlerinin mesleklerini daha iyi icra edebilmeleri için gerekli olan fiziksel koşulların iyileştirme çalışmaları ilaveten yabancılaşma sorununu ortadan kaldırmak için arkadaşlık ilişkilerini geliştirici sosyal faaliyetler yetkili kişi ve kurumlar tarafından yapılmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Değişik seviyede eğitim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna etkisi araştırılabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyum düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının öğrencilerin derslerindeki başarıları ile ilişkisini ortaya koyabilecek çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna etkisi farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenler arasında veya farklı branşlardaki öğretmenler arasındaki etkisi incelenip karşılaştırma yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange, advance in experimental social psychology*, , New York: San Diego Academy.
- Akıncı, V., & Coşkun G. (2007). *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel.
- Akınaltuğ, E. (2003). *Yöneticilerde iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi (TEDAŞ örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Arısoy, B. (2006). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş tatmini üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, C. & Özler, D. (2013). A research to determine the relationship between organizational justice and psychological ownership among non-family employees in a family business, *Procedia Social and Behavioral Science*, 99,247-256.
- Aytaş, F. (2005). *Genel lise, anadolu lisesi ve fen lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA.
- Başaran, İ.E. (1991). *Yönetime giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*,59,125-139.
- Bingöl, D. (1997), *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta

- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı
- Colquitt A. J., Greenberg J., & Zapata-Phelan, P. C. (2005). *A handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Çakır, T. (2009). *Örgütsel iklim ve adaletin tükenmişlikle olan ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2).
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Dilek, H. (2004). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının: örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(29), 37-61.
- Durna, U. & Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi.

- Eroğlu, G. Ş. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32(1),115 –130.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications Inc., USA.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2),399-432.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Günbayı, İ. (2000). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among mexican employees of a u.s. firm in mexico. *The Journal of Social Psychology*,138 (5),609-623.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3),380-391.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: MEB.
- Irak, D. U. (2004). *Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu*. *Türk Psikoloji Yazıları*,7(13),25-43.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- İşçan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,59(1),182-201.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.

- Kılıç, Y. (2010). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Lambert, E. G. & Hogan, N. L. & Griffin M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Leventhal, S. G. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, National Science Foundation, Washington D.C.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*, New York: McGraw Hill,
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. W. (1982). *Employee- organization linkages the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981), Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A., (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Öztürk, A. (2002). *Değişim yönetimine çağdaş yaklaşım: örgüt geliştirme*. Adana: Noel.
- Pillai, R., Chester A. S. & Eric S. W. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, Vol. 25(6), 897- 933.

- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,54,307-331.
- Sayın, U. (2009). *Güven, işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı –bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Singer, M. (1993). The application of organizational justice theories to selection fairness research. *New Zealand Journal of Psychology*,22,32-45.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector,P. E.(1997). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley.
- Tayfun, A., Palavar, K. & Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu- İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4(17),189-200.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları ,bağlılıkları ve değerleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2),302-312.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*,17(239), 371-402.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13(2),295-312.

## **EKLER**

## Ek-1 Anket Örneği

Sayın Meslektaşım,

Bu anket verileri hazırlamakta olduğum “**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN ETKİSİNİN İNCELENMESİ**” konulu tezimde kullanılacaktır. Anket dört bölümden oluşmakta ve her bölüm ile ilgili açıklamalar o bölümün başında belirtilmektedir. Anketin amacına ulaşması, ankette yer alan sorulara vereceğiniz **doğru** cevaplarla mümkündür. Anket ile elde edilecek veriler toplu olarak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Hiçbir soruyu işaretli bırakmayınız. İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Cafer YOZGAT  
Gazi Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

**Açıklama:** Bu bölümdeki sorulara uygun olan seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işaretini koyunuz.

1. Cinsiyetiniz?  
☐ 1. Kadın ☐ 2. Erkek
2. Medeni Durumunuz?  
☐ 1. Evli ☐ 2. Bekar
3. Yaşınız?  
☐ 1. 18-25 yaş ☐ 2. 26-30 yaş  
☐ 3. 31-40 yaş ☐ 4. 41-50 yaş  
☐ 5. 50 ve üzeri yaş
4. Öğrenim Durumunuz?  
☐ 1. Önlisans mezunu ☐ 2. Önlisans mezunu  
☐ 3. Lisans mezunu ☐ 4. Yüksek lisans mezunu  
☐ 5. Doktora mezunu
5. Göreviniz?  
☐ 1. Öğretmen ☐ 2. Müdür Yardımcısı/Müdür B.Yrd.  
☐ 3. Müdür
6. Meslekteki Kıdeminiz?  
☐ 1. 1-5 yıl ☐ 2. 6-10 yıl  
☐ 3. 11-15 yıl ☐ 4. 16-20 yıl  
☐ 5. 21-30 yıl ☐ 6. 31 ve üzeri yıl
7. Bulunduğunuz Okulda Çalışma Süreniz?  
☐ 1. 1-5 yıl ☐ 2. 6-10 yıl  
☐ 3. 11-15 yıl ☐ 4. 16-20 yıl  
☐ 5. 21-30 yıl ☐ 6. 31 ve üzeri yıl

## BÖLÜM II ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Bu bölümdeki sorular için her bir ifadenin karşısındaki uygun gördüğünüz seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Her ifadeye ilişkin olarak sadece tek bir seçeneğin işaretlenmesi gerektiğini unutmayınız. Seçenekler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Bir Parça Katılmıyorum, (4) Tarafsızım, (5) Bir Parça Katılıyorum, (6) Katılıyorum, (7) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirtilmiştir.

|                                                                                                           | (1).Kesinlikle katılmıyorum | (2).Katılmıyorum | (3).Bir parça katılmıyorum | (4).Tarafsızım | (5).Bir parça katılıyorum | (6).Katılıyorum | (7).Kesinlikle katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1.Meslek hayatımın kalan kısmım bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.                              |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 2.Bu kuruluştaki istekli olmaktan çok mecburen kalmaktayım                                                |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 3.Bu kuruluşa karşı güçlü bir bağlılık duygum yok.                                                        |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 4.İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                    |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 5.Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.                                              |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 6.Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayat düzenim alt üst olur.                      |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 7.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                               |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 8.Bu kuruluşa kendimi “ait olarak” hissetmiyorum.                                                         |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 9.Kuruluşuma çok şey borçluyum.                                                                           |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 10.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.                 |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 11.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                                          |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 12.Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.           |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 13.Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.             |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 14.Mevcut idarecimle çalışmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.                                |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 15.Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                         |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 16.Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim. |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 17.Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                                |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |
| 18.Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.                                                                |                             |                  |                            |                |                           |                 |                            |



**BÖLÜM III**  
**MİNESSOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ**

**Açıklama:** Bu bölümdeki sorular için her bir ifadenin karşısındaki uygun gördüğünüz seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Her ifadeye ilişkin olarak sadece tek bir seçeneğin işaretlenmesi gerektiğini unutmayınız. Seçenekler “(1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum” şeklinde belirtilmiştir.

| 1. Bu yönden işimden hiç memnun değilim<br>2. Bu yönden işimden memnun değilim<br>3. Bu yönden işimden kararsızım<br>4. Bu yönden işimden memnunum<br>5. Bu yönden işimden çok memnunum | (1).Hiç Memnun Değilim | (2).Memnun Değilim | (3).Kararsızım | (4).Memnunum | (5).Çok Memnunum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------|------------------|
| 1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                                                                                                                                               |                        |                    |                |              |                  |
| 2.Tek başına çalışma olanağının olması bakımından                                                                                                                                       |                        |                    |                |              |                  |
| 3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından                                                                                                                          |                        |                    |                |              |                  |
| 4.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından                                                                                                                         |                        |                    |                |              |                  |
| 5.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından                                                                                                                                          |                        |                    |                |              |                  |
| 6.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından                                                                                                                                    |                        |                    |                |              |                  |
| 7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması                                                                                                                             |                        |                    |                |              |                  |
| 8.Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından                                                                                                                                        |                        |                    |                |              |                  |
| 9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam                                                                                                                             |                        |                    |                |              |                  |
| 10.Kişilere ne yapacaklarının söyleme şansına sahip olmam bakımından                                                                                                                    |                        |                    |                |              |                  |
| 11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın                                                                                                                         |                        |                    |                |              |                  |
| 12.İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından                                                                                                                         |                        |                    |                |              |                  |
| 13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından                                                                                                                                    |                        |                    |                |              |                  |
| 14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından                                                                                                                                         |                        |                    |                |              |                  |
| 15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi                                                                                                                                |                        |                    |                |              |                  |
| 16.İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından                                                                                                    |                        |                    |                |              |                  |
| 17.Çalışma şartları bakımından                                                                                                                                                          |                        |                    |                |              |                  |
| 18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından                                                                                                                         |                        |                    |                |              |                  |
| 19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından                                                                                                                           |                        |                    |                |              |                  |
| 20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden                                                                                                                                   |                        |                    |                |              |                  |

**BÖLÜM IV**  
**ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ**

**Açıklama:** Bu bölümdeki sorular için her bir ifadenin karşısındaki uygun gördüğünüz seçeneğin yanındaki kutucuğun içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Her ifadeye ilişkin olarak sadece tek bir seçeneğin işaretlenmesi gerektiğini unutmayınız. Seçenekler “(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman” şeklinde belirtilmiştir.

|    | MADDELER                                                                                          | Hiçbir Zaman<br>(1) | Nadiren<br>(2) | Bazen<br>(3) | Çoğu Zaman<br>(4) | Her Zaman<br>(5) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------|-------------------|------------------|
| 1  | Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.                                                    |                     |                |              |                   |                  |
| 2  | Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.                                                        |                     |                |              |                   |                  |
| 3  | İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.                                                             |                     |                |              |                   |                  |
| 4  | Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.                                  |                     |                |              |                   |                  |
| 5  | İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.                                                   |                     |                |              |                   |                  |
| 6  | Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.                                       |                     |                |              |                   |                  |
| 7  | İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.                       |                     |                |              |                   |                  |
| 8  | İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.                            |                     |                |              |                   |                  |
| 9  | Okul müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.                      |                     |                |              |                   |                  |
| 10 | İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.             |                     |                |              |                   |                  |
| 11 | Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır. |                     |                |              |                   |                  |
| 12 | İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve nazıktır.                                     |                     |                |              |                   |                  |
| 13 | İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.                                 |                     |                |              |                   |                  |
| 14 | Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.             |                     |                |              |                   |                  |
| 15 | İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.                                |                     |                |              |                   |                  |
| 16 | İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.                            |                     |                |              |                   |                  |
| 17 | İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur                                           |                     |                |              |                   |                  |
| 18 | İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.                                             |                     |                |              |                   |                  |
| 19 | İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı ızhahatlar yapar.                                        |                     |                |              |                   |                  |
| 20 | İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.                                                   |                     |                |              |                   |                  |

## Ek-2 Anket İzni

Enstitü Karar ve Sayısı: 01/02/2017-E.4619

 **T.C. GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı: 80287700-102.08.01-  
Konu: Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzni  
RK (Cafer YOZGAT)

**KONYA VALİLİĞİ**  
İl Millî Eğitim Müdürlüğüne

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Cafer YOZGAT**, Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK'un danışmanlığında yürüttüğü "**Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi**" isimli tezi ile ilgili olarak Konya iline bağlı Kulu ilçesinde bulunan dilekçe ekinde belirttiği okullarda görev yapan öğretmenlere uygulama yapmak istemektedir.

İlgili öğrenciye müsaade edilmesi hususunda gereğini bilgilerinize saygılarımla arz/rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Ülkü ESER ÜNALDI  
Enstitü Müdürü

Ek,  
1- Dilekçe  
2- Tez Önerisi  
3- Okul Listesi  
4- Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Anketi

E-yaşlı Doğrulamak İçin: <http://belirliogretimci.meb.gov.tr>  
Üniversite Bilgi Sistemi: <http://bilgi.sistem.meb.gov.tr>  
E-Posta: [egitim@gauni.edu.tr](mailto:egitim@gauni.edu.tr) İletişim Adresi: <http://www.gaziuniv.edu.tr>

Yr. 80287  
Bilgi İçin: Nispetiye Çarşısı  
Vergi Mükellefi ve Kurum Kayıtlı  
Ticaret Sicil No: 270277



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*