



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Programı

OKULLARDA AYRILMA, KAYITSIZ KALMA, MUHALEFET VE SADAKAT İLE  
ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE İŞ DOYUMUNUN ARACI ETKİSİ

Nuray ÖZGE SAĞBAŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2020



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

**OKULLARDA AYRILMA, KAYITSIZ KALMA, MUHALEFET VE SADAKAT İLE  
ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE İŞ DOYUMUNUN ARACI ETKİSİ**

THE MEDIATING EFFECT OF JOB SATISFACTION ON THE RELATION  
BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND VOICE, NEGLECT, EXIT, AND  
LOYALTY IN SCHOOLS

Nuray ÖZGE SAĞBAŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2020

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En İyiyeye...*

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Nuray ÖZGE SAĞBAŞ'ın hazırladığı “Okullarda Ayrılma, Kayıtsız Kalma, Muhalefet ve Sadakat İle Örg¼tsel Adalet İlişkinde İş Doyumunun Aracı Etkisi” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Didem KOŞAR	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğrt. Üyesi Nuray KISA	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğrt. Üyesi Seval ÇORAK	İmza

Enstit¼ Yönetim Kurulunun  
...../...../..... Tarihli ve .....  
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından ..... / ..... / ..... tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Selahattin GELBAL**  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu araştırmadaki amaç Ankara ilinde yer alan resmi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre iş doyumunu, örgütsel adalet, ayrılma, kayıtsız kalma, sadakat ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki çok yönlü ilişkileri incelemektir. Bu kapsamda araştırma değişkenlerine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Araştırmada nicel ve nitel desenin birarada kullanıldığı karma yöntem araştırma desenlerinden yakınsayan desen modeli kullanılmıştır. Çalışmanın nicel bölümünde ilişkisel tarama deseni, nitel bölümünde ise fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 130 resmi Anadolu Lisesinde görev yapan 6605 öğretmen oluşturmuştur. Bu kapsamda araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemeimizi ise 612 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada, 2019-2020 Eğitim- Öğretim yılında Ankara iline bağlı dokuz ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle) yer alan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırma sürecinde toplanan verileri analiz etmek amacıyla betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon, regresyon ve yol analizi kullanılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında içerik analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu, kayıtsız kalma tepkisine yönelik algılarının cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin aracı değişken olan iş doyumunu doğrudan ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. İş doyumunu, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat tepkisine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet, görev süresi ve medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır. Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenlerin süreç adaleti boyutunda olumsuz görüş bildirdikleri üzüntü duygusu yaşadıkları, örgütsel muhalefet tepkisine başvurdukları belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** örgütsel adalet (organizational justice), iş doyumunu (job satisfaction), ayrılma (exit), örgütsel muhalefet (voice), sadakat (loyalty), kayıtsız kalma (neglect).

## Abstract

The aim of this study is to examine the multi-directional relations between organizational justice, job satisfaction and behaviours of exit, voice, loyalty and neglect according to the opinions of teachers working in state Anatolian high schools in Ankara. In this regard, it was also examined whether the opinions of the teachers regarding the research variables indicated a significant difference according to the variables of gender, professional seniority, educational level, term time and marital status. In the study, mixed methods research, in which elements of quantitative and qualitative research approaches are combined, and convergent parallel design were used. Correlational survey model was used in the quantitative part of the study, and phenomenology research design was used in the qualitative part of the study. The universe of the research consisted of 6605 teachers working in 130 State Anatolian High Schools. In this context, stratified sampling method was used in the study. 612 teachers constituted our sampling. In the research, data were collected from the teachers working in nine districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan and Yenimahalle) in 2019-2020 academic year. In addition to descriptive statistics, Pearson correlation, regression and path analyses were used to analyse the data collected during the research process. Content analysis was used in the qualitative phase of the research. It has been determined that teachers' perceptions of organizational justice, job satisfaction, and neglect do not indicate a statistically significant difference according to the variables of gender, professional seniority, level of education, term in office, marital status. It was detected that organizational justice directly and significantly affected job satisfaction, which was the mediator variable. It was found out that the opinions of teachers regarding job satisfaction, voice and loyalty indicate statistically significant differences according to the variables of gender, term in office and marital status. In the face of unfair practices, it was determined that the teachers expressed negative opinions in the dimension of procedural justice, had a sense of sadness and indicated reaction of voice.

**Keywords:** organizational justice, job satisfaction, exit, voice, loyalty, neglect

## Teşekkür

Nihayet soluksuz ama mutlu biten bir yolculuğun sonundayız artık. Bazen yorulduğum, üzülürdüm, bazen de ümitsizliğe düştüm. İşte o zamanlarda hep biri vardı, elimden tutan. Ümitsizliğimi umuda çeviren, kendini ulaştırır kılan, tünelin ucundaki ışığa doğru yol almamı sağlayan o birey benim danışman hocamdı. Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR. Bu zorlu ama anlamlı süreçte bana rehberlik eden danışman hocama sevgi, saygı ve minnetle derken aralıyorum teşekkür sayfamın satır aralarını.

Tez izleme sürecini en sağlıklı ve huzurlu şekilde yönetmeme destek olan, tez önerimi ve tezimin her cümlesini özenle okuyan Prof. Dr. Sait AKBAŞLI, Doç. Dr. Didem KOŞAR'a, Dr. Öğretim Üyesi Nuray KISA, Dr. Öğretim Üyesi Seval ÇORAK' a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Gerek etik komisyon izin sürecinde gerekse ölçeklerin uygulanması sürecinde Ankara İl Milli Eğitim Müdürü Sayın Turan AKPINAR, İl Müdür Yardımcıları Mehmet ÇALIŞKAN ve Abdurrahman TÜLÜCE'ye, Pursaklar İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Mustafa KILIÇGİL, Altındağ İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Oğuz YILMAZ'a ve her zaman bana duyduğu inancı dile getiren aynı zamanda hemşerim de olan İstanbul İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın Levent ÖZİL'e, okul müdürü olduğum dönemde derslere devam etmemde çok büyük destek olan müdür yardımcım Ayten KALE'ye teşekkür ederim.

Ölçeklerin uygulanması sırasında yoğun çaba harcayan şube müdürü arkadaşlarım Nazire Güven DAVARCI, Mehmet Gökmen PİRAHMETOĞLU, İlhan ERANIL, Methi ÇELİK, Şerafettin DELİALİOĞLU; okul müdürü arkadaşlarım Suat ACAR, Yasin DEMİRCİ, Özkan AKTAN, Soydan KARAHAN, Fatih TÜRK, Hasan ŞEN, Celal UZGÖREN, Zeki KILIÇ, Suat ACAR'a; çalışma arkadaşlarım Senem BOZDAĞ AKGÜN, Öznur ÖZEN, Kısmet KILIÇ ÖZBAKİ'ye teşekkür ederim.

Ve son sözlerim sevgili aileme... Eşim Ali SAĞBAŞ'a, kızım Ayşe Sena SAĞBAŞ'a, İstanbul'daki aileme... Bu süreçte daima yanımda olan, bana sabır gösteren, anne, evlat ve bir eş olduğumu daima hatırlatan, öğrenme yolculuğunda sürekli öğrenen olduğumu da kabul eden güzel insanlara hayatımda var oldukları için, beni destekledikleri için sonsuz teşekkürlerimle...

## İçindekiler

Kabul ve Onay.....	i
Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Dizini.....	ix
Şekiller Dizini.....	xii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xiii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	6
Araştırma Problemi.....	7
Sayıtlılar.....	10
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	10
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	12
Örgütsel Adalet.....	12
Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı.....	12
Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri.....	13
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	17
Örgütsel Adaletin Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	20
Örgütsel Adalet Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	20
Örgütsel Adalet Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	22
İş Doyumu.....	23
İş Doyumu Kavramı ve Tanımı.....	23
İş Doyumunun Kuramsal Temelleri.....	23



İş Doyumunun Boyutları.....	27
İş Doyumunun Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	27
İş Doyumu Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	28
İş Doyumu Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	29
Ayrılma.....	30
Ayrılma Kavramı ve Tanımı.....	30
Ayrılmanın Kuramsal Temelleri.....	31
Ayrılmanın Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	34
Ayrılma Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	34
Ayrılma Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	35
Örgütsel Muhalefet.....	35
Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı.....	35
Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	38
Örgütsel Muhalefetin Boyutları.....	41
Örgütsel Muhalefetin Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	42
Örgütsel Muhalefet Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	42
Örgütsel Muhalefet Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	43
Örgütsel Sadakat.....	44
Örgütsel Sadakat Kavramı ve Tanımı.....	44
Örgütsel Sadakatin Kuramsal Temelleri.....	45
Örgütsel Sadakatin Boyutları.....	47
Örgütsel Sadakatin Bazı Değişkenlerle İlişkisi.....	48
Örgütsel Sadakat Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	48
Örgütsel Sadakat Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	49
Kayıtsız Kalma.....	49
Kayıtsız Kalma Kavramı ve Tanımı.....	49
Kayıtsız Kalmanın Kuramsal Temelleri.....	50

Kayıtsız Kalmanın Bazı Değişkenlerle İlişkisi .....	53
Kayıtsız Kalma Konusunda Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	53
Kayıtsız Kalma Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	54
Bölüm 3 Yöntem .....	55
Araştırmanın Modeli .....	55
Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Çalışma Grubu .....	56
Nicel Aşamının Evreni ve Örneklemi .....	56
Nitel Aşamının Çalışma Grubu .....	59
Veri Toplama Süreci .....	60
Nicel Veri Toplama Süreci .....	60
Nitel Veri Toplama Süreci .....	60
Veri Toplama Araçları .....	61
Nicel Veri Toplama Araçları .....	61
Nicel Bölümde Kullanılan Araçların Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları .....	64
Nitel Bölümde Kullanılan Aracın Geçerlik ve Güvenirliği .....	77
Verilerin Analizi .....	79
Nicel Verilerin Analizi .....	79
Nitel Verilerin Analizi .....	83
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar .....	84
Araştırmanın Nicel Bölümüne İlişkin Bulgular .....	84
Araştırmanın Nitel Bölümüne İlişkin Bulgular .....	125
Nicel ve Nitel Bulguların Karşılaştırılması .....	138
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	140
Sonuç ve Tartışma .....	140
Öneriler .....	142
Kaynaklar .....	144
EK-A: Ölçek İzin Durumları .....	173

EK-B: Gönüllü Katılım Formu .....	178
EK-C: Veri Toplama Araçları .....	180
EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	185
EK-D: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	186
EK-E: Etik Beyanı.....	187
EK-F: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	188
EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report.....	189
EK-H: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	190

## Tablolar Dizini

Tablo 1 Örgütsel Muhalefet Davranışını Başlatan Etkenler Dizisi .....	41
Tablo 2 Örneklemi Oluşturan İlçelerde Yer Alan Resmi Anadolu Liseleri Sayıları ve Görev Yapan Öğretmen Sayılarının Evrendeki Oranı İle Örneklemdaki Sayısı	57
Tablo 3 Katılımcı Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler .....	58
Tablo 4 Katılımcı Öğretmenlere Ait Bilgiler .....	59
Tablo 5 ÖAÖ'ne Ait DFA Sonuçları .....	65
Tablo 6 ÖAÖ'nin Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları .....	66
Tablo 7 İDO'ya Ait DFA Sonuçları .....	67
Tablo 8 İDÖ'nün Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları .....	69
Tablo 9 İANÖ'ye Ait DFA Sonuçları .....	69
Tablo 10 ÖMÖ'ye Ait DFA Sonuçları .....	71
Tablo 11 ÖSÖ'ye Ait DFA Sonuçları .....	73
Tablo 12 ÖSÖ'nin Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları .....	74
Tablo 13 KK-AÖ'ye Ait DFA Sonuçları .....	75
Tablo 14 Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayı Değerleri .....	77
Tablo 15 Normallik Değerleri (Basıklık ve Çarpıklık Katsayı Değerleri) (N=612) ..	79
Tablo 16 Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri .....	80
Tablo 17 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	84
Tablo 18 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	84
Tablo 19 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	85
Tablo 20 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	86
Tablo 21 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	87
Tablo 22 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	88
Tablo 23 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	88
Tablo 24 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	89

Tablo 25 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin ANOVA Sonuçları.....	90
Tablo 26 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	91
Tablo 27 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin ANOVA Sonuçları.....	92
Tablo 28 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	93
Tablo 29 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=612).....	94
Tablo 30 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	94
Tablo 31 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılmaya İlişkin ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 32 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları.....	96
Tablo 33 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılmaya İlişkin ANOVA Sonuçları .....	96
Tablo 34 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	97
Tablo 35 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=612).....	98
Tablo 36 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	98
Tablo 37 Mesleki kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	99
Tablo 38 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları.....	101
Tablo 39 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	102
Tablo 40 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları.....	103
Tablo 41 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	104
Tablo 42 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	105

Tablo 43 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakatine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	106
Tablo 44 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları.....	107
Tablo 45 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakatine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	108
Tablo 46 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları.....	109
Tablo 47 Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	110
Tablo 48 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	110
Tablo 49 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalmaya İlişkin ANOVA Sonuçları.....	111
Tablo 50 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	112
Tablo 51 Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalmaya İlişkin ANOVA Sonuçları.....	112
Tablo 52 Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları .....	113
Tablo 53 Araştırma Değişkenlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayı Değerleri .	114
Tablo 54 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumu, Ayrılma, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışları ve İş Doyumu Algılarının Ayrılma, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sadakat Ve Kayıtsız Kalma Davranışları Tarafından Yordanması .....	116
Tablo 55 Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	119
Tablo 56 Aracılık Etkisini Ölçmek için Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları .....	121
Tablo 57 Okullarda Adil Olmayan Uygulamalara Yönelik Bulgular .....	126
Tablo 58 Adil Olmayan Uygulamalar Karşısında Öğretmen Duygularına Yönelik Bulgular.....	129
Tablo 59 Adil Olmayan Uygulamalar Karşısında Öğretmen Davranışlarına Yönelik Bulgular.....	132

## Şekiller Dizini

Şekil 1. Önerilen güven-adaleti modeli. ....	16
Şekil 2. Lawler ve Porter'ın teorik iş doyumunu modeli. ....	24
Şekil 3. İş doyumunu ve iş doyumsuzluğu faktörleri. ....	26
Şekil 4. Mobley'in ayrılma davranışının aşamaları. ....	32
Şekil 5. Örgütsel muhalefet davranışını başlatan etmenler. ....	39
Şekil 6. Hirschman'ın ayrılma, örgütsel muhalefet ve sadakat modeli. ....	46
Şekil 7. Rusbult, Zembrodt ve Gunn'ın ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat, kayıtsız kalma (EVLN) modeli. ....	51
Şekil 8. Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve örgütsel sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi modeli. ....	56
Şekil 9. Örgütsel adalet ölçeğine ait path diyagramı. ....	66
Şekil 10. İş doyumunu ölçeğine ait path diyagramı. ....	68
Şekil 11. Ayrılma niyeti ölçeğine ait path diyagramı. ....	70
Şekil 12. Örgütsel muhalefet ölçeğine ait path diyagramı. ....	72
Şekil 13. Örgütsel sadakat ölçeğine ait path diyagramı. ....	74
Şekil 14. Kayıtsız kalma alt ölçeğine ait path diyagramı. ....	76
Şekil 15. Aracı değişken etkisi. ....	117
Şekil 16. Ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkisi. ....	120

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**ANKARA İL MEM:** Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü

**EVLN:** Exit, Voice, Loyalty, Neglect (ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat, kayıtsız kalma)

**İANÖ:** Ayrılma Niyeti Ölçeği

**KK-AÖ:** Kayıtsız Kalma Alt Ölçeği

**LSD:** Least Significant Difference

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**MİDO:** Minnesota İş Doyumu Ölçeği

**ÖMÖ:** Örgütsel Muhalefet Ölçeği

**ÖAÖ:** Örgütsel Adalet Ölçeği

**ÖSÖ:** Örgütsel Sadakat Ölçeği

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)



## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmamanın amacı ve önemi, araştırma problemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar gibi konu başlıkları ve içeriklerine yer verilmiştir.

#### Problem Durumu

Son yıllarda özellikle 2018- 2019 Eğitim- Öğretim yılında Türkiye’de artan bir oranda ülke genelinde görev yapan 907. 567 öğretmenden %15’inin yer değiştirdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin tayin ve yer değiştirme dönemlerinde çalıştıkları okuldan ayrılmak istedikleri istatistikî verilerle ortaya konulmaktadır [Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 2019]. Öğretmenlerin yer değişikliği isteklerinin çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenlerden biri de öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki iş doyumlarının azalması olabilir.

Araştırmalara göre iş doyumunu azalan öğretmenlerin vermiş oldukları tepkilerden biri görev yaptığı okuldan ayrılmaktır (exit)(Hirschman, 1970; Mahafley, Neu ve Taylor, 1991; Yüksel ve Yüksel, 2014). Hirschman (1970), iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların tepki olarak örgütle bağlarını kopararak işten ayrıldıklarını ifade etmektedir. Bu ayrılma durumu ise bireyin (i) çalıştığı örgütten ayrılmasını, (ii) başka bir işyerine transfer olmasını, (iii) yeni bir iş aramasını ifade etmektedir (Özmen, 2017; Rusbult, Zembrodt ve Gunn, 1982). Ayrılma davranışı, Hirschman’a (1970) göre örgütsel muhalefet davranışı başarısızlıkla sonuçlandığında son çare olarak başvurulmuş bir tepki şeklindedir. Yapılmış olan araştırmalara ilişkin bulgular, iş doyumunu ile ayrılma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015; Altunoğlu ve Sarpkaya, 2012; Leck ve Saunders, 1992; Yüksel ve Yüksel, 2014). İş doyumunu ve ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilk çalışma Mobley, Griffeth, Hnad ve Meglino (1979) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, iş doyumunu yüksek düzeyde olan çalışan örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Ayrılma davranışı ise hemen eyleme dönüşmemektedir. Ayrılma davranışının eyleme dönüştürülmesinde (i) örgütsel bağlılık, (ii) mevcut durumdan daha iyi bir iş seçeneğinin olmaması, (iii) aynı işyerinde uzun süredir çalışıyor olma gibi etmenler etkili olmaktadır. Yükseköğretimde yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin neden ayrılma davranışında buldukları araştırılmış ve araştırma

sonucunda düşük iş doyumuna sahip akademisyenlerin ayrılma davranışında bulunduğu belirlenmiştir (Johnsrud ve Rosser, 2002; Smart, 1990). Başka bir çalışmada, tükenmişlik sendromu yaşayan kamu çalışanlarının iş doyumsuzluğu yaşadığı ve işi bırakma eğiliminde oldukları saptanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008; Uslan, 2016). Öğretmenler ile ilgili yapılan çalışmada ise ayrılma davranışı ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Yüksel ve Yüksel, 2014).

İş doyumunu düşen çalışanın verdiği bir başka tepki biçimi de örgütsel muhalefet (voice) davranışı şeklindedir. Türkiye adresli kimi çalışmalarda (Akada, 2015; Aktan, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014; Özdemir, 2011; Özdemir, 2013) öğretmenlerin; bazen (i) yöneticinin kendisine itiraz ederek açık muhalefet yoluyla, bazen (ii) etik dışı ve adil olmayan uygulamaları sendika, siyasi parti ya da sivil toplum örgütlerine ileterek haber uçurma yoluyla, bazen de (iii) ders dışında okulda zaman geçirmeme, okul yöneticisine karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanma, gönüllü olarak katıldığı etkinliklerden el çekme yoluyla örtük muhalefet şeklinde örgütsel muhalefet davranışını sergiledikleri ortaya konulmuştur. Bu durumun olası bir nedeni iş doyumunun azalmasıdır. Araştırmamızda örgütsel muhalefet davranışı her ne kadar tepki davranışı olarak ele alınmış olsa da örgütsel anlamda demokratikleşmenin önemli adımlarından biri olan (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012) örgütsel muhalefet davranışı, örgüt içindeki sorunların belirlenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve örgütsel gelişime katkıda bulunması nedenlerinden dolayı önemlidir (Hirschman, 1970; Ötken ve Cenkci, 2013).

İş doyumunu düşen çalışanın verdiği tepkilerden ayrılma davranışı, doğası gereği ekonomik bir tepki, örgütsel muhalefet davranışı ise politik bir tepki şeklindedir. İş doyumunu düşük olan çalışanlar, üç farklı türde örgütsel muhalefet davranışında bulunmaktadır (Özdemir, 2013). Bunlardan biri, haber uçurma (whistle-blowing) şeklindedir. Haber uçurma davranışı, yöneticilerin kontrolü altındaki yasa dışı veya gayri meşru uygulamaların örgüt çalışanları tarafından ifşa edilmesi anlamına gelmektedir (Kadı ve Beytekin, 2015; Near ve Miceli, 1995; Özdemir, 2013). Dikey muhalefet (upward dissent) türünde çalışanlar düşüncelerini açık ve doğrudan yöneticilere ifade etmektedirler (Kesen ve Pabuçcu, 2016; Özdemir, 2013). Örtük muhalefet (latent dissent) davranışı ise çalışanın düşüncelerini, sorunların çözümünü doğrudan etkileme gücüne sahip olmayan ve etki düzeyi düşük diğer çalışanlara

anlatmasıdır (Ötken ve Cenkci, 2015; Özdemir 2013). Alan yazında örgütsel muhalefet, olumsuz ve istenmeyen bir davranışa işaret etmiş olsa da Hirschman'ın iş doyumuzluğuna verilen tepkiler modelinde yer alan örgütsel muhalefet davranışı, örgütün yararına olan bir tepki şeklidir (Özsoy Özmen, 2017). Farndale ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel muhalefet davranışı örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilirken; Avery, Mckay, Wilson, Volpone ve Killham (2011) ise örgütsel muhalefet davranışı ile kıdem değişkenini ilişkilendirmişlerdir. Buna göre, kıdemleri artan çalışanlar daha az düzeyde örgütsel muhalefet davranışında bulunmaktadırlar (Avery vd., 2011). Özdemir (2013) tarafından lise öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada, iş doyumuz yüksek olan çalışanların dikey muhalefet davranışı sergilediği saptanmıştır. Aydın ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve iş doyumuz değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Ayrılma ve örgütsel muhalefet davranışları dışında Türkiye'de öğretmenler mesai saatleri dışında herhangi bir ücret talep etmeden çalışmakta, kendi ihtiyaçlarından daha çok okulun ihtiyaçlarına öncelik vererek örgütsel sadakat (loyalty) davranışı göstermektedirler. Bir öğretmenin öğrencileri için eğitim- öğretim saati dışında uygulamalı bahçe oluşturması, okul sahasının yetersizliği nedeniyle görev yaptığı ilçedeki kaymakam ve belediye yetkilileri ile iletişime geçerek öğrencilerini okul dışındaki alanlarda çeşitli spor dallarıyla tanıştırmaları, yine bir diğer öğretmenin 6 saatlik eğitim sonunda okulun boyana- badana ve tamirat işleri ile ilgilenmesi bu sadakat duygusunun davranışa yansması şeklinde yorumlanabilir (Habertürk, 2018; Hürriyet, 2015). Bu davranışın olası bir nedeni de iş doyumudur. Ayrılma davranışı ile örgütsel muhalefet davranışı, örgütsel sadakat davranışı sergileyen çalışanların bulunduğu örgütlerde hem ılımanlaşmakta hem de örgüte olan bağlılığı artırarak etkili hale gelmektedir (Hirschman, 1970). Örgütsel sadakat boyutunda, çalışanlar koşulların iyileşmesini sessizlik ve sabır içinde beklemektedir ve kendilerinden beklenenin üzerinde performans sergilemektedir (Grima ve Glaymann, 2012; Özsoy Özmen, 2017).

Yapılan araştırmalardan biri (Rusbult, Zembrodt ve Gunn, 1982) sadakat davranışında bulunan çalışanlarda iş doyumunun yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmış ve bu durum da örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Withey ve Cooper (1989) ise yaptıkları çalışmada Rusbult ve arkadaşları (1982) tarafından saptanan

bulgunun aksine sadakat davranışını yüksek düzeyde sergileyen çalışanların iş doyumunun düşük olduğu ve örgütsel bağlılık davranışını sergilemedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda bu çalışma ile sadakat davranışını sergilemenin örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı ve bu davranışı sergileyen çalışanların sessiz kalmaları ve sabırlı olmaları nedeniyle iş doyumsuzluğuna verdikleri tepkinin aslında kayıtsız kalma (neglect) davranışına daha yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rusbult, Johnson ve Morrow (1986) yaptıkları çalışmada çalışan için yüksek nitelikteki iş alternatiflerinin olmasının çalışanın ayrılma davranışına yönelik tepki gösterme olasılığını artırdığını, sabır davranışı gösterme tepkisini engellediğini saptamışlardır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yönelik Telman ve Ünsal (2004) tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu yüksek olan çalışanların örgütün etkililiğinin geliştirilmesine katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Düşük örgütsel bağlılık gösteren öğretmenlerin ise örgütün amacını gerçekleştirme davranışından sapma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir (Celep, 1998). Kimi araştırmalarda da öğretmenlerin örgütteki sorunları kasıtlı olarak dile getirmedikleri, karara katılım ve hataların düzeltilmesi çabalarına düşük düzeyde katkı sağladıkları (Demirtaş ve Nacar, 2018; Elma, 2003; Ergun Özler ve Dirican, 2014) ortaya konulmuştur. Bu araştırma bulguları, bir bakıma öğretmenlerin yaşanan sorunlara karşı giderek kayıtsız kaldıkları şeklinde değerlendirilebilir ve bütün bunların da olası bir nedeni iş doyumunun azalması olabilir. Bazen de kayıtsız kalma (neglect) davranışı iş doyumunu düşen çalışanların işle ilgili çabalarını azaltması, hizmet kalitesine daha az dikkat etmesi, devamsızlığı artırması davranışlarını içermektedir.

Kayıtsız kalma davranışı, Hirschman'ın iş doyumsuzluğuna verilen tepkilere ek dördüncü boyut olarak Rusbult vd. (1982) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda eklenmiş ve literatürde EVLN (exit–voice–loyalty–neglect) Model olarak yerini almıştır. Yapılan araştırmalarda, iş doyumunu ile kayıtsız kalma davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Farrell, Rusbult, Lin ve Bernthall, 1990; Gürsoy, 2013; Hagedoorn, Yperen, De Vliert ve Buunk, 1999). Kayıtsız kalma tepkisini örgütsel sadakat tepkisinden ayıran nokta, kayıtsız kalma tepkisinde örgüt içindeki sorunların iyileşeceğine dair bir beklenti yoktur (Özsoy Özmen, 2017). Kayıtsız kalma davranışında olan birey pasiftir, iş doyumunun azalmasına karşı yapılacak her davranışın ya da takınılacak tutumun fayda sağlamayacağını düşünmektedir (Özsoy

Özmen, 2017; Withey ve Cooper, 1989). Yapılan araştırmalar ise kayıtsız kalma davranışının düşük doyum ve düşük düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat ve kayıtsız kalma davranışları iş doyumunu düşen çalışanın gösterdiği davranışsal tepkiler olarak değerlendirilmektedir (Farrell, 1983; Withey ve Cooper, 1989).

Çalışanların sahip olduğu iş doyumunu ile onların ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları arasında ilişkiler olduğu görülmektedir. Çünkü bu ilişkilerin kimi negatif kimi pozitifdir. (Aktaş ve şimşek, 2015; Altunoğlu ve Sarpkaya, 2012; Çelik, 1987; Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015; Deliönü ve Garipağaoğlu, 2015; Eklund, 2009; Gruneberg, 1979; Hirschman, 1994; Judge,Thoresen, Bono ve Patton, 2001; Leck ve Saunders, 1992; Mert, 2019; Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Saari ve Judge, 2004; Soba, Babayiğit ve Demir, 2017; şahin, 2013; Özdemir, 2013; Rusbult vd., 1982; Yüksel ve Yüksel, 2014; Withey ve Cooper, 1989). Öğretmenlerin bu davranışlarına neden olan iş doyumunu düzeyine ise (i) işin kendisi ile çalışma ortamı, (ii) bireyin psikolojik özelliklerini ifade eden kişiliği, (iii) davranışı ve tutumu, (iv) demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyet etkili olmaktadır (Filiz, 2014; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Kumaş ve Deniz, 2010; Özyer, Irk ve Anaç, 2015; Sevimli ve İşcan, 2005; şahin, 2013).

Öğretmenlerin iř doyum düzeyleri üzerinde etki gösteren faktörlerden biri de örgütsel adalettir (organizational justice) (Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Demirtař ve Kılıç, 2016; Karavardar, 2015; Özer ve Urtekin, 2007; Yelboęa, 2012; Yeniçeri, Demirel ve Keskin, 2009; Yeřil ve Dereli, 2012; Yıldırım, 2007; Yılmaz, 2004; Yürür, 2008). Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların iř doyumunu etkilediğine ve örgütsel adalet ve iř doyumunu değişkenleri arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Demirtař ve Kılıç, 2016; Karavardar, 2015; Yelboęa, 2012; Yeniçeri, Demirel ve Keskin, 2009; Yeřil ve Dereli, 2012; Yıldırım, 2007; Yılmaz, 2004; Yürür, 2008). Örgütsel adalet, başlangıçta Greenberg (1987) tarafından örgütsel davranış alanında kullanılmıştır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütte adalete ilişkin algılamalarının neler olduğu, örgüte ilişkin çalışan düşüncelerini nasıl etkilediği ya da tepkisel davranışların neler olduğu ile ilgilenmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001; Kovačević, Zunić ve Mihailović, 2013; Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Araştırma

bulguları (i) kendilerine nezaket kuralları içinde davranan yöneticilerin varlığı, (ii) ücret, (iii) terfi ve ödül sisteminde adaletli davranılmasının çalışanlarda iş doyumunu düzeyinin yükselmesini sağladığını göstermektedir (Özer ve Urtekin, 2007). Başka bir çalışmada ise örgütsel adaletin var olduğuna inanan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Demirtaş ve Kılıç, 2016). Yıldırım (2007) tarafından öğretmenlerin iş doyumunu ile örgütsel adalet değişkenlerine ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışma ile Demirtaş ile Kılıç'ın (2016) ortaöğretim öğretmenlerine yönelik yapılan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Bu bağlamda örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışlarının aslında çok yönlü olduğu görülmektedir. Ancak var olan çalışmalar, bu değişkenler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak değil de parça parça ele alarak incelemiştir. Örneğin örgütsel adalet ile iş doyumunu (Altinkurt ve Yılmaz, 2014; Clay-Warner, Reynolds ve Roman, 2005; Demirtaş ve Kılıç, 2016; Karavardar, 2015; Özer ve Urtekin, 2007; Sezgin ve Yıldızhan, 2013; Yelboğa, 2012; Yeniçeri, Demirel ve Keskin, 2009; Yeşil ve Dereli, 2012; Yıldırım, 2007; Yılmaz, 2004; Yürür, 2008;), örgütsel adalet ile ayrılma (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013), örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet (Kavak ve Kaygın, 2018), örgütsel adalet ile örgütsel sadakat (Önder ve Tulunay, 2017; Ay ve Koç, 2014; Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Fischer, 2004; Önder ve Tulunay, 2017; Selvitopu ve Şahin, 2013), kayıtsız kalma ve örgütsel adalet (Cooper ve Withey; 1989; Özsoy Özmen, 2017; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015) davranışı şeklinde çalışılmıştır. Alan yazın taramaları sonucunda Türkiye'deki okullarda öğretmenlerin ayrılma, örgütsel muhalefet, görev yaptığı okula sadık ya da kayıtsız kalma davranışlarının iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ile nasıl bir ilişki gösterdiği konusunda ise bir boşluk olduğu anlaşılmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmadaki amaç Ankara ilinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasındaki çok yönlü ilişkileri incelemektir. Çalışanların iş doyumunun azalması, verimliliği azaltan bir unsur olması nedeniyle önemlidir. İş doyumunu, çalışanın motivasyonunu artırıp örgüt açısından verimliliği sağlarken iş doyumunun düşmesi ise verimliliği düşürmekle birlikte çalışan açısından da birtakım psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir. Oysa çalışan açısından iş

doyumunu için önemli olan; değerlerin ve bu değerlerin çalışma ortamında karşılanmasıdır. Özellikle okulda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi yükseldikçe, performanslarının ve eğitimin kalitesinin yükseleceği ve verimin artacağı muhtemeldir. Özellikle genç öğretmenlerin eğitim düzeyinin yükselmesi ve beklentilerinin artması nedeni ile iş doyumlarının düşmesi olası bir durumdur. İşin zorluk derecesi ve yenilikçi bir özellikte olmasının da iş doyumunu artıracığı beklenebilir. Yükselme olanaklarının olmaması ve ücret politikasındaki adil olmayan dağılım, mobbing (psikolojik taciz) davranışına maruz kalma, iş gücü devri oranındaki yüksek hız, iş ortamının sahip olduğu ısı, ışık ve sıcaklık gibi özellikler ile aşırı gürültü yaşanan gerilim sonucu iş doyumunu olumsuz etkileyeceği düşünülebilir.

Türkiye'de yapılan çalışmalar açısından bakıldığında okullarda görev yapan öğretmenlerin ayrılma, örgütsel muhalefet, görev yaptığı okula sadık ya da kayıtsız kalma davranışlarının iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ile nasıl bir ilişki gösterdiği konusunda bir boşluk olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenlerle bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır. İş doyumunu engelleyen güçlüklerin bilimsel metodlarla belirlenmesi ve giderilmesi, olumsuzlukların engellenmesi ya da bu olumsuzlukların asgari düzeye çekilmesi öğretmen performansının ve eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Yapılan bu araştırmanın aynı zamanda örgütsel adaletle ilişkin davranış sergileyen okul müdürlerine, bu uygulamalardan etkilenen öğretmenlere ve nihayetinde eğitim sistemine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Bu yönüyle de çalışmanın uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir. Yapılan araştırma neticesinde Türkiye'deki okullarda öğretmenlerin sıklıkla yer değiştirdikleri, muhalefet ettikleri, kimi öğretmenlerin ise yaşanan olumsuzluklara rağmen yüksek bir sadakat ile okullarda görev yapmaya devam ettikleri, bazı öğretmenlerin de okuldaki süreçlere kayıtsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Ancak öğretmenlerin sıralanmış olan bu davranışları hangi gerekçelerle yaptıkları konusu yeterince bilinmemektedir. Bu kapsamda bu çalışmada sıralanmış olan bu davranış biçimlerinin olası nedenleri sorgulanarak incelenecektir.

### **Araştırma Problemi**

Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasında bir ilişki var mıdır?

Okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen görüşleri nelerdir?

**Alt problemler:** Resmî Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin;

- Örgütsel adalete ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel adalet konusundaki görüşler;

a) Cinsiyet,

b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- İş doyumuna ilişkin görüşleri nasıldır? İş doyumuna ilişkin görüşler;

a) Cinsiyet,

b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- Ayrılmaya ilişkin görüşleri nasıldır? Ayrılmaya ilişkin görüşler;

a) Cinsiyet,

b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- Örgütsel muhalefetye ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel muhalefetye ilişkin görüşler;

a) Cinsiyet,



b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- Örgütsel sadakate ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel sadakate ilişkin görüşler;

a) Cinsiyet,

b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- Kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri nasıldır? Kayıtsız kalmaya ilişkin görüşler;

a) Cinsiyet,

b) Kıdem,

c) Eğitim düzeyi,

d) Görev süresi,

e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

- Örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

- Örgütsel adalet ve çıktı değişkenleri arasında (4 adet) iş doyumunu aracı bir rol oynamakta mıdır?

- Okullarda adil olmayan uygulamalar nelerdir?

- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışları nelerdir?

- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenlerin vermiş olduğu duygusal tepkiler nelerdir?

## **Sayıtlılar**

Araştırma ölçeğine katkıda bulunan öğretmenlerin içtenlikle ve gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır. Araştırma sürecinde kullanılan ölçme araçlarının ölçmeyi amaçladığı özellikleri, geçerlilik ve güvenilirlik ilkelerine uygun olarak ölçmekte oldukları varsayılmıştır.

## **Sınırlılıklar**

Bu çalışma, 2019- 2020 Eğitim- Öğretim yılında Ankara ilinde en çok öğretmen kadrosunun bulunduğu dokuz ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle) ve Ankara'da ortaöğretim düzeyinde en fazla okul türünün bulunması nedeniyle seçilen resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarına verdikleri davranışa yönelik tepkilerin ve iş doyumunun aracılık etkisinin belirlenmesi ile sınırlıdır.

## **Tanımlar**

Araştırmada değinilen kavramların tanımları aşağıda belirtildiği gibidir:

**Örgütsel adalet:** Çalışanların işyerinde adalete ilişkin algılamaları ve diğer örgütsel yönlerini etkilemesinin nasıl olduğu ya da tepkisel davranışların neler olduğu ile ilgilenmektedir.

**İş doyum:** Çalışanın hakettiğine inandıklarını almasıdır.

**Ayrılma:** Ayrılmayı, başka bir işyerine transfer olmayı, yeni bir iş aramayı ifade etmektedir.

**Örgütsel muhalefet:** Bazen etik dışı ve adil olmayan uygulamaları sendika, siyasi parti ya da sivil toplum örgütlerine ileterek haber uçurma, bazen de ders dışında okulda zaman geçirmeme, okul yöneticisine karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanma, gönüllü olarak katıldığı etkinliklerden el çekme yoluyla örtük muhalefet şeklinde davranış sergilenmesidir.

**Örgütsel sadakat:** Çalışanlar koşulların iyileşmesini umut ederek sessizlik ve sabır içinde beklemektedir ve kendilerinden beklenenin üzerinde hareket etmektedirler.

**Kayıtsız kalma:** İşle ilgili çabalarını azalması, hizmet kalitesine daha az dikkat etmeyi, devamsızlığı artırma davranışlarını içermektedir.

**Resmi okul:** Ankara ili dokuz ilçesinde kamuya bağlı devlet okullarının ortaöğretim kısmını ifade eder.

**Öğretmen:** Ankara ili dokuz ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görevli branş öğretmenleridir.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın altı temel kavramı olan örgütsel adalet, iş doyumu, ayrılma, örgütsel sadakat, örgütsel muhalefet, kayıtsız kalma kavramları, bu kavramların kuramsal temelleri, bu altı kavram arasındaki ilişki temelli analizi ile farklı değişkenlerin bu temel kavramlarla olan ilişkilerinin bulunduğu bölümdür.

#### Örgütsel Adalet

**Örgütsel adalet kavramı ve tanımı.** Adalet kavramı, varlık ve yükümlülüklerin alıcılara göre nasıl paylaştırılacağı ile ilgilenmektedir. Oysa bilim insanları, adalet kavramının tüm sosyal ortamlarda geçerli ve merkezi bir tema olması gerektiği konusunda hemfikirdirler. Olgusal anlamda adalet, sosyal bilimciler tarafından farklı bakış açıları ile irdelenmiş bir araştırma konusudur (Bies ve Greenberg, 1992). Alan yazın incelendiğinde, adalet kavramının ünlü felsefeciler Aristo, Platon (Eflatun), Socrates tarafından üzerinde çalışılan bir kavram olduğu görülmektedir (Colquitt vd. 2001; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelon, 2005). Adalet kavramını; Aristo insan davranışlarının doğru olup olmadığı hakkında fikir veren ilke ve fazilet (Topakkaya, 2009), Platon (Eflatun) ise iyi ve mutlu bir yaşamın gereği olan herkesin kendi işi ile meşgul olması (Çıvgın, 2018) şeklinde tanımlamışlardır. Aristo, Platon'dan farklı olarak (i) düzeltici adalet, (ii) dağıtıcı adalet ve (iii) değiş-tokuş adaleti olmak üzere birden fazla adalet kavramı üzerinde durmuştur. Düzeltici adalet, insanların eşit olduğu anlayışından hareketle insanlar arasındaki eşitlik durumunun bozulması sonucunda tarafların eski eşit durumlarına geri götürülmesini ifade eder. Kanun ve hâkim, eşitlik durumunu bozan bireyi meydana gelen zararın şekil ve ağırlık şartına bağlı olarak cezalandırma yoluyla zarara uğrayan tarafın zararını ya da kaybını telafi etmeye ya da tazmin etmeye çalışır. Dağıtıcı adalet, kendilerine bir şey dağıtılacak bireylerin, kendilerine bu dağıtılacak olanı (ücret, şeref ve makam) liyakatlerine göre hak ettikleri kadarını almaları esasına dayanır. Değiş-tokuş adaletinde ise Aristo, değiş-tokuş edilen iki şeyin değerinin birbirine eşit olması durumunda bu alışverişin adil olduğunu ifade eder (Arslan, 2017). Homans, Adams; Walster, Berscheid ve Walster gibi teorisyenlerin örgütlerdeki adalet kavramlarını teşvik etmelerine dayanarak örgütsel araştırmacılar, 1960'larda ve 1970'lerde ödeme dağılımına ilişkin önerileri ve Özkaynak Teorisi'nden elde edilen işle ilgili diğer ödülleri test etmeye büyük önem vermişlerdir. Adalet konusundaki endişeler ise çatışmanın çözülmesi,

personel seçimi, iş anlaşmazlıkları, ücret müzakeresi gibi örgütsel alanlarda ifade edilmiştir (Aram ve Salipante; Arvey; Walton ve McKersie; Mahoney'den aktaran Greenberg, 1987).

**Örgütsel adaletin kuramsal temelleri.** Adil olma kavramı tarihçe itibariyle 1940'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatında terfilerine ilişkin iş doyum düzeyleri üzerine yapılan araştırma sırasında araştırmacıların ilgisini çekmesi ile ortaya atılmıştır. Orduda hava birliğinde görevli askerlerin terfilerinin inzibat birliğinde görevli askerlerin terfisinden daha hızlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi, araştırmacıların hava birliğinde çalışan askerlerin iş doyumunun yüksek olacağını düşünmelerini sağlamıştır. Ancak araştırmada inzibat birliğindeki askerlerin terfi olanaklarından daha fazla memnun olduğu, hava birliğindeki askerlerin arkadaşlarının daha hızlı terfi ettiklerini görmeleri ve bu durumu adil olmayan bir uygulama olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, bireylerin kendilerini diğer bireylerin sahip oldukları ile kıyaslayarak adalet algısı oluşturdukları düşüncesine ulaşılmasını sağlamıştır. Bu çalışma sonucunda da Deviney ve arkadaşları, görelî yoksunluk (relative deprivation) kavramını kullanmaya başlamışlardır (DeViney, Star, Stouffer, Suchman ve Williams, 1949). Görelî yoksunluk kavramı, bireyin başka bir birey ya da gruba göre kendini kıyaslaması ve bu kıyaslama sonucu kötü durumda olduğunu algılaması sonucunda bireyde meydana gelen hoşnutsuzluk durumunu ifade etmektedir (Tamgaç Tezcan, 2017). Görelî Yoksunluk Teorisi ilk kez Davis tarafından 1959 yılında geliştirilmiştir. Teoriye göre arzu edilen bir iyilik veya fırsattan yoksun olan birey, diğer bireylerin sözkonusu iyilik ya da fırsata sahip olduğunu algıladığında bir adaletsizlik duygusu yaşar. Görelî yoksunluğun oluşması için ise bireyin (i) bir başka bireyin bir iyilik ya da fırsata sahip olduğunu görmesi, (ii) bu iyilik ya da fırsatı istemesi, (iii) bireyin bu iyilik ya da fırsatı kazandığını hissetmesi, (iv) bu iyilik ya da fırsatı elde etmenin mümkün olması, (v) fırsat ya da iyiliğe sahip olmamak için bireysel sorumluluk duygusundan yoksun olunması şartlarının birarada bulunması gerektiğini belirtmektedir (Crosby, 1976).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili bir başka kuram da Folger tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. Folger'ın Adalet Kuramı olarak da adlandırılan Bilişsel Dayanaklar (referent cognitions) Kuramı, Crosby'nin 1976 yılında geliştirdiği Görelî Yoksunluk Modeli'ne alternatif olarak geliştirilmiştir. Folger, kuramında bireylerin örgütlerdeki adalet duygularını nasıl oluşturduklarına cevap aramıştır. Kurama göre

birey, farklı ve daha istenir bir durum hayal etmeden aynı zamanda bir başka birey ile aleyhine olan bir durumla ilgili karşılaştırma yapmadan göreceli yoksunluk yaşamaz (Folger, 1986). Örgütsel adalet kavramına temel oluşturan bir başka çalışma ise Adams'ın Eşitlik (Equity) Kuramı'dır. Kuram, bireyin kendisini başka bir birey ile kıyasladığında yaşadığı eşitlik duygusu üzerine temellendirilmiştir. Adams'ın teorisinde girdiler (inputs) ve çıktılar (outputs) başlıklı iki değişken ifade edilmektedir. Girdiler, örgütte çalışan bireyin örgüte sağladığı katkılar iken çıktılar ise çalışanın örgüte sağladığı katkılar sonucunda ne elde edeceğine ilişkin beklentisidir. Çalışanlar için zor olan ise girdiler ve çıktılar arasındaki oranın adaletli olup olmadığına karar vermektir. Kendini diğer çalışanlarla karşılaştıran birey, bu oranın eşit olmadığına karar verirse bu durumla başetmek için performansını düşürme, ayrılma gibi birtakım yollara başvurmaktadır (Adams, 1965).

Örgütsel adalet kavramını 1987 yılında alan yazına kazandıran araştırmacı Greenberg'dir. Greenberg'e (1987) göre örgütsel adalet kavramını sosyal bilimsel yaklaşım çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Sosyal Adalet Felsefesi Teorileri, insanların mübadele durumlarında birbirleriyle olan ilişkileriyle yakından ilgilidir. Bir grup veya bireyce atanan herhangi bir sonuç (para veya statü), adalet açısından değerlendirilebilir. Bunlar insanların birleşmeye yönlendirilmesinin önemli nedenleri olduğu için bireyler arası ilişkileri ve grup süreçlerini anlamak açısından adalet bu noktada çok önemlidir (Greenberg, 1987). Başka bir tanımda ise örgütlerde adalet, ödül ve ceza gibi eylemlere ilişkin sonuçların nasıl dağıtılması gerektiği, bu tür dağıtım kararları almak için kullanılan prosedürler ve bireylere nasıl davranıldığı ile ilgili kurallar ve sosyal normlar hakkındadır (Bies ve Tripp, 1995) ve çalışanların işyerinde adalete ilişkin algılamaları, diğer örgütsel yönlerini etkilemesinin nasıl olduğu ya da tepkisel davranışlarla ilgili olduğu şeklindedir (Colquitt vd. 2001; Folger ve Cropanzano, 1998; Kovačević vd. 2013; Sezgin ve Yıldızhan, 2013).

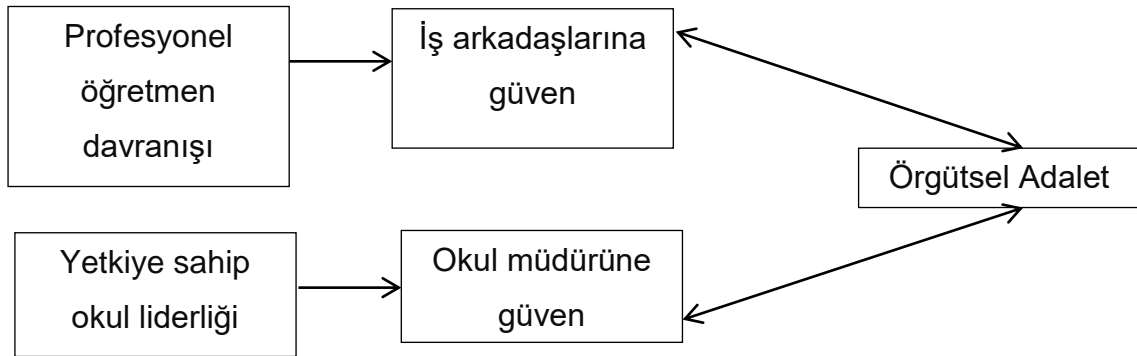
Örgütsel adalet, örgütlerin etkili bir şekilde çalışması için vazgeçilmez gerekliliktir. Örgütsel adalet kavramına ilişkin teoriler, birbirinden bağımsız olan (i) reaktif- proaktif boyut (a reactive-proactive dimension), (ii) süreç- içerik boyutunun (process-content dimension) birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Reaktif - proaktif boyut Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz'in (1978) katkılarıyla geliştirilmiş ve Greenberg (1982) tarafından Eşitlik Teorisi'ni düzenlemek üzere kullanılmıştır. Buradaki ayırım, adaletsiz olanı ortadan kaldırmak ile adaleti elde etmek için

çabalamak arasındadır. Reaktif Adalet Teorisi'nde örgüt çalışanları örgüt içindeki adil olmayan uygulamalardan kaçınmaya çalışır. Proaktif Teoriler, çalışanlar üzerinde örgütsel adaleti gerçekleştirmek için tasarlanan davranışlara odaklanır. Süreç Teorileri, ücret ve terfiye ilişkin kazanımların belirlenme ölçütlerinin neler olduğuna odaklanmakta, örgüte ilişkin karar alma ve bu kararların uygulanması sürecinde kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri, örgüt içinde elde edilen kazanımların çalışanlara dağıtımında adil olunup olunmadığı ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Reaktif-Proaktif boyutu ve süreç - içerik boyutu birbirine bağlı değilse de birleştirildiği zaman (i) reaktif - içerik teorileri, (ii) proaktif - içerik teorileri, (iii) reaktif - süreç teorileri ve (iv) proaktif - süreç teorileri şeklinde farklı dört adalet grubu oluşmaktadır. Reaktif- içerik teorileri, çalışanların örgüt içindeki haksız uygulamalara nasıl tepki verdikleri ile kavramsal boyutta ilgilenen adalet teorilerini içermektedir. Örgütlerdeki adalet kavramlarının neredeyse tamamı bu kategoriye girer. Homans' in (1961) Dağıtıcı Adalet Teorisi (distributive justice), Adams' in (1965) ve Walster ve Berscheid' in (1973) Eşitlik Teorileri (equity theory) Reaktif- İçerik Teorisi grubu içinde yer almaktadır. Proaktif içerik teorileri, örgüt çalışanlarının adil sonuç dağılımları elde etme çabalarına odaklanmaktadır. Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeli (justice judgment model), Lerner' in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi (justice motive theory) bu grupta yer almaktadır (Greenberg, 1987). Fuller' e göre (1961), örgüt içinde adil uygulamalara ilişkin kararları vermede kullanılacak yöntemlerin çalışanların kararları kabul etmelerinde derin bir etki göstermektedir. Çalışanlar, kendilerine süreç üzerinde kontrol olanağı sağlayan uygulamalardan doyum sağlayacaktır. Thibaut ve Walker' in (1978) Süreç Adaleti Teorisi (theory of procedural justice) bu grupta yer almaktadır. Proaktif-süreç teorisinde çalışanlar örgüt içinde adil olan eylemlerin gerçekleşmesi amacıyla ne tür yöntemlerin işe yaradığı konusuna yanıt aramaktadır. Bu grupta yer alan ve ön plana çıkan teori Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry'dan aktaran Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet kavramı, Hoy ve Tarter (2004) tarafından eğitim örgütlerindeki çalışmalara uyarlanmıştır. Hoy ve Tarter çalışmalarında okullarda örgütsel adaletin anahtarı olarak güven kavramı üzerinde durmuşlardır. Güven kavramı (i) bir tarafın çıkarları bir başkasına güvenmeksizin elde edilemediğinde önemlidir. Karşılıklı

bağımlılık olmadan güvene gerek yoktur. Karşılıklı bağımlılık, ilişkide güvenlik açığı üretir ve güvenlik açığı güven sorununa ve riske neden olur. Risk güven ilişkisini ılımlı kılar ve güven, beklenen davranışlar ortaya çıktığında desteklenir. Nihayetinde belki de en yaygın kabul gören güven yönü, (ii) yardımseverlik duygusudur. Devam eden bir ilişkide, gelecekteki eylemler belirtilmese de karşılıklı iyi niyet davranışı olacaktır. Çocuklarına bakmak için eğitimcilere güvenen ebeveynler, öğretmenlerin sürekli olarak adil, merhametli ve yardımsever olacağına inanmaktadır. Güven ayrıca (iii) öngörülebilirlikle, yani başkalarından ne bekleyeceğini bilme tutarlılığıyla da ilgilidir (reliability). İyi niyet genellikle güven üretmek için yeterli değildir. (iv) Yetkinlik, göreve uygun standartlara göre beklenen ve tutarlı bir şekilde performans gösterme yeteneğidir ve güvenin kritik bir bileşenidir. Müdürler ve öğretmenler, öğretme ve öğrenme hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerine güvenirler. Öğrenciler, öğretmenlerinin yeterlilik ve becerilerine güvenirler (competence). (v) Dürüstlük başka bir kritik güven yönüdür (honesty), (vi) açıklık, ilgili bilgilerin ne ölçüde paylaşıldığıdır (openness). Şekil 1' de Hoy ve Tarter (2004) tarafından okullarda önerilen güven-adaleti modeli sunulmuştur.



Şekil 1. Önerilen güven-adaleti modeli.

Kaynakça: Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 255.

Şekil 1' den de izleneceği üzere model, profesyonel öğretmen davranışının iş arkadaşlarına, okul müdürüne duyulan güven ile doğrudan ilişkili olduğunu öngörmektedir. Müdürün okul liderliği, müdürde bağımsız olarak okuldaki örgütsel adaleti artıran ve güveni pekiştiren örgüt güvenini oluşturur. Bu da işyerinde örgütsel adaleti teşvik eder ve güveni güçlendirir (Hoy ve Tarter, 2004).



**Örgütsel adaletin boyutları.** Adalet kavramı örgütlerde, elde edilen kazanımların dağıtımı ile ilgili kararların alınmasında kullanılan yol ve yöntemler ile çalışanlar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan kurallar şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı (i) dağıtım adaleti, (ii) süreç (işlemsel) adaleti ve (iii) etkileşim adaleti olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

**Dağıtım adaleti (distributive justice).** Örgütsel adalete ilişkin çalışmalar, dağıtım adaleti ile başlamıştır. Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların örgüt içinde çalışanlar tarafından adil, ahlaki ya da etik olarak algılanmasını ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Dağıtım adaletinin örgütlerde varlığına ilişkin kararı vermek çoğunlukla zordur, çünkü nadiren nesnel bir doğruluk ölçütü vardır. Belirlenen davranışları gerçekleştiren ya da sergileyen çalışan, belirlenen ödüllere ulaşmaktadır. Çalışanın kazandığı ödül, karşılaştırma yaptığı bireyin ödülünden önemli ölçüde düşük olduğunda çalışan bu duruma olumsuz tepki gösterme eğilimindedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu konuda Adams'ın Eşitlik Teorisi dağıtım adaleti kavramını açıklamaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, gelirin örgüt içindeki çalışanlara eşit olarak dağıtılması çalışanların iş doyumlarını etkilemekte ve motive olmalarına katkı sağlamaktadır. Kendisinden daha az iş yapan ya da daha az kalifiye olan bireylerin, kendisinden daha fazla ücret aldığını gören çalışanda isteksizlik durumu ortaya çıkmakta, yaptığı işin kalitesi düşmekte ve çalışanlar arasındaki dayanışma azalmaktadır. Ücret dağılımındaki adil uygulama bu durumu engellemektedir. Adalet algısı, çalışanların aldıkları ücret yanında paylaşılan ve alınan ürünler, sosyal yaşamda sağlanan pozisyonlar, olanaklar ve roller boyutunda da çalışanlar arasında kıyaslama yapılan kazanımlardandır. Tüm bunlar, çalışanların adalet algılarını ile performanslarını, iş doyumlarını, örgütte kalma sürelerini ya da örgütten ayrılma kararlarını ve isteğini etkileyebilmektedir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Greenberg' e göre dağıtım adaleti; hakkaniyet (equity), eşit şekilde paylaşılma (equality) ve ihtiyaç (need) şeklinde üç farklı yaklaşım kullanılarak açıklanmaktadır (Deutsch, 1975).

**Hakkaniyet.** Çalışanların örgüte sağladığı katkı ve çabası doğrultusunda ödül almasını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Hem erken hem de daha yeni olarak Eşitlik Teorisi üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların iş performansının adaletsiz sonuçların algılanmasıyla ilgili olarak artabileceğini veya azalabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, iş performansı genellikle durumsal olasılıklardan ağır

bir şekilde etkilendiğinden, çalışanların adalet algıları gibi davranışlarının etkisini bulmak zor olmuştur (Moorman, 1991; Organ, 1977). Genel olarak çalışanlar tazminat, tanınma ve statü ile ilgili ödüllendirmeleri çalışmaları, becerileri ve sorumlulukları ile orantılı olarak dağıtılmasını beklemektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgütten aldıklarının katkılarıyla orantılı olması gerektiğini, aldıkları ödüllerin dengeyi yansıtması gerektiğini ortaya koymaktadır (Hoy ve Tarter, 2004).

*Eşit paylaşım.* Örgüt içinde ayrıcalık yapmaksızın belirlenen ödüle ulaşmalarını sağlayacak şekilde çalışanlara eşit şans verilmesini ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

*İhtiyaç.* Çalışanların ihtiyaçlarının temel alınarak ödül verilmesini ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

**Süreç (işlemsel) adaleti (procedural justice).** İşlemsel ve prosedür adaleti olarak da bilinen süreç adaleti kavramı ilk kez 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından vatandaşın yetkililerle ilgili adaletle ilişkin yargılarını ifade etmek için kullanılmıştır. Süreç adaleti; ücret, terfi, maddi imkânlar, örgütün fiziki koşulları ile performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmede ve ölçmede kullanılan örgüte ilişkin süreç, teknik, uygulama, işlem ve düzenlemelerin adaletli olma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Deconinck ve Stilwell, 2004; Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Konovsky'e (2000) göre süreç adaleti, kararların nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Süreç adaletinin değerlendirilmesinde Thibaut ile Walker (i) süreç kontrolü, (ii) karar kontrolü kavramlarına ayırım getirmişlerdir. Onlara göre süreç kontrolü, kanıt sunma fırsatları üzerinde kontrol; karar kontrolü, nihai karar üzerinde kontrolü ifade etmektedir. Leventhal ise süreç adaleti kavramına kuralların uygulanmasında (i) tutarlılık, (ii) önyargıya engel olma yeteneği, (iii) karar kalitesi veya doğruluğu, (iv) düzeltilebilirlik, (v) karar vermede söz hakkı ve (vi) etik olmak üzere altı kriterle açıklık getirmiştir (Leventhal, 1989, s. 39; Tyler, 1988). Konovsky'e (2000) göre çalışanlar, süreç adaletini karar sonucunun adil olma durumunu ifade eden dağıtım adaleti ile karşılaştırır. Süreç adaleti, nesnel ya da öznel koşullara atıfta bulunabilir. Nesnel süreç adaleti, fiili ya da gerçeklere dayalı adaleti ifade eder (Lind ve Tyler, 1988). Öznel süreç adaleti, adil uygulamaların artırılmasına atıfta bulunur (Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Süreç adaletinin; (i) karar alırken kullanılan prosedürler ve uygulamalara ilişkin yapısal özellikleri ifade eden ve örgüt içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi gibi

yapısal özellikleri ifade eden, (ii) kararı alan bireyler tarafından karar alırken kullanılan politika ve uygulamalara ilişkin olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005). Çalışan tarafından elde edilen kazanımın adaletli olması olasıdır, fakat o kazanımı elde etmek için izlenen süreç adaletli olmaması söz konusu olabilir. Örgüt yöneticilerinin kararı alırken hangi aşamalardan geçerek bu sonuca ulaştığı da adalet içinde davranılması gereken bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre örgüt çalışanları adaletle edinilmeyen bir kazanım durumunda süreç adaletine karşı duyarlılık kazanmaya başlarlar (Ambrose, 2000). Bu algıya neden olan faktörleri; (i) karar alma sürecinde tarafsız olma, (ii) karar alma konusunda yetkili olan bireyin güven duyulan kişi olması, (iii) yöneten ve yönetilen arasındaki iletişimin güvenme, saygı duyma, iyi niyet taşıma ve yardımsever olması şeklinde sıralamak mümkündür (Kaya, 2011).

***Etkileşim adaleti (interpersonal justice).*** Etkileşim adaleti kavramı Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram astın endişelerini dinlemek, kararlar için yeterli açıklamalar yapmak, çalışan diğer bireyin durumu için empati göstermek gibi toplumsal duyarlılığa ilişkin çeşitli eylemler yönüyle tanımlanmıştır. Greenberg ise etkileşim adaletini, süreç adaletini tamamlayan bir kavram olarak ele almıştır. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adalet kavramı; (i) yöneticinin verdiği sözü tutması ve yalan söylememesi anlamına gelen doğruluk, (ii) yöneticinin karar ve uygulamaların nedenini açıklaması anlamına gelen gerekçelendirme, (iii) yöneticinin örgüt çalışanı ile kurduğu iletişimde saygılı olması ve ona değer verdiğini göstermesi anlamına gelen saygı, (iv) yöneticinin örgüt çalışanının kişiliğine yönelik eleştiride bulunmaması anlamına gelen uygunluk olmak üzere dört temel kavramla ifade edilmiştir (Bies ve Moag, 1986; Skarlicki ve Folger, 1997). Mikula ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmada katılımcılardan adil olmayan olayları listelemeleri istemiş, bu çalışma sonucunda katılımcılar tarafından 280 olay listelenmiştir. Araştırma sonucunda adil olmayan uygulamaların bireylerarası etkileşime ait davranışları içerdiği ve katılımcıların kendilerine saygısız ve kaba davranışları adil olarak değerlendirmedikleri belirlenmiştir.

Bies, etkileşim adaletinin süreç adaletinden farklı olduğunu; dağıtım adaletinin daha özel kazanımlara, süreç adaletinin örgüte ilişkin tepkileri ifade ederken etkileşim adaletinin de yöneticilere olan tepkisel durumları ifade ettiğini belirtmiştir (Greenberg, 1990). Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) tarafından yapılan çalışma

bulguları da etkileşim adaletinin örgüt yöneticilerinin davranışlarına odaklandığını ifade etmesi yönüyle Bies'in görüşlerini destekler niteliktedir. Lind ile Tyler (1988) etkileşim adaleti kavramının süreç adaleti içinde yer alan bir parça olduğunu, süreç adaletinin (i) sürecin yapısına, (ii) davranışların niteliğine etki ettiğini ifade etmişlerdir.

**Örgütsel adaletin bazı değişkenlerle ilişkisi.** Sweeney ve McFarlin (1997) kadın ve erkek çalışanların dağıtım ve süreç adaletine verdikleri önemi araştırdıkları çalışmalarında dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha güçlü olduğu saptamışlardır. Kadın çalışanlarda ise süreç adaleti ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki erkek çalışanlara göre daha güçlüdür. Cole ve Flint (2003) tarafından yürütülen ve örgütsel adalet ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmada medeni durum değişkenine göre evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre örgüt içindeki uygulamaları daha adil algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı, Baysal ve Korkut (2013) tarafından kıdem değişkenine göre yapılan başka bir çalışmada mesleki kıdemi düşük olan katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin dağıtımsal adalet boyutunda daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Titrek (2009) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin örgütsel adaletle hususunda olumlu bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Demirtaş ve Kılıç (2016) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan sonuçlar Titrek (2009) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan araştırma bulguları ile çelişmektedir. Demirtaş ve Kılıç (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin bütün boyutlarında erkek öğretmenlerin algılarının daha fazla olduğu, yaş değişkenine göre 31 - 40 yaş sınıfındaki öğretmenlerin 21 - 30 yaş sınıfındaki öğretmenlere kıyasla örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunda daha yüksek puanlara sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

**Örgütsel adalet konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Demiryürek (2019) tarafından örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin analiz edildiği çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey ve yatay muhalefet üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan süreç adaletinin, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından sadece dikey muhalefet üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin

olduğu, örgütsel adaletin başka bir alt boyutu olan etkileşimsel adaletin ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarından sadece dikey muhalefet üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adaletin örgütsel muhalefetin son boyutu olan dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Akdeniz (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının orta seviyede olduğu, yönetsel uygulamaları kısmen adil olarak algıladıkları saptanmıştır. Aynı araştırmada örgütsel adalete ilişkin algılarının öğretmenler tarafından orta düzeyde olduğu görülmekle beraber öğretmenlerin etkileşim adaleti algılarının süreç adaleti ile dağıtım adaleti algıları açısından daha yüksek olduğu, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, erkek öğretmenlerin dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ile örgütsel adalete ilişkin algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilgili algı düzeyleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde süreç adaleti algısı alt boyutunda anlamlı fark bulunurken, dağıtım adaleti algısı, etkileşim adaleti algısı boyutlarında ve genel örgütsel adalet algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adaletin alt boyutları bakımından algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analiz sonuçlarından elde edilen istatistiklerin de anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Korkut (2019) tarafından çalışmada evli öğretmenlerin okul yöneticilerini daha adil buldukları ve adalet algılarının bekâr öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgüte ilişkin mutluluk, örgüte ilişkin adalet ve örgüte ilişkin sinizm algılarını biçimlendiren, yönlendiren ve anlamlı biçimde etkileyen bir değişken olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet algılarının ise branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, sınıf öğretmenlerinin daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı, öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel adalet puanlarının azaldığı belirlenmiştir. Örgüte ilişkin sinizmin örgüte ilişkin mutluluğa etkisinde örgüte ilişkin adaletin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır.

Şamdan (2019) tarafından yapılan bir çalışmada ise araştırmaya katılan öğretmenlerin hem örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel adaletin alt boyutuna ilişkin algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boyutlar açısından bakıldığında ise öğretmenlerin süreç adaleti algılarının en yüksek düzeyde olduğu, bunu sırasıyla dağıtımsal adaletin ve daha sonra etkileşimsel adaletin takip ettiği saptanmıştır. Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, branşı, öğrenim durumu, görev yaptıkları okul türü ve görev yaptıkları okul kademesi bakımından örgütsel adalet algısı bakımından anlamlı farklılaşmaya neden olduğu, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkeni yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir farka neden olmadığı belirlenmiştir.

Coşkun'un (2019) çalışmasında öğretmenlerin dağıtım adaleti, örgütsel adalet ve süreç adaleti algılarının cinsiyet, yaş, okuldaki deneyim, görevli olduğu okulun konumu ve okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlere ait örgütsel adalet ve süreç adaleti algısının ise okulda görev yapan öğretmenlerin sayısı bakımında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Aynı çalışmada örgütsel adalet algısının işyeri saldırganlığı davranışını anlamlı düzeyde yordadığı da belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından süreç adaleti öğretmenlerin dağıtım adaletini yordama düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

**Örgütsel adalet konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Alexander ve Roderman (1987) tarafından 2800 çalışandan oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırmada çalışanların süreç adaletine ilişkin değerlendirmelerinde yönetime karşı duyulan güvenin, amirlerin değerlendirilmeye açık olmasının, iş doyumunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Moorman (1991) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet algısının ve örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında önemli faktör olduğu saptanmıştır. Jones, Blunt ve Sharma (1996) tarafından yapılan ampirik çalışmada çalışanların etkili yönetici olarak astlarına danışan, onlara önemli olduklarını hissettiren, bireysel gelişimlerine önem veren, onlara yön veren bir birey olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu beklentiler adalet beklentileridir ve etkili yönetici, etkileşimli adaleti gösterebilen bireydir. Cohen, Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık davranışlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim, süreç ve dağıtım adaletleri ile ilgili olduğu

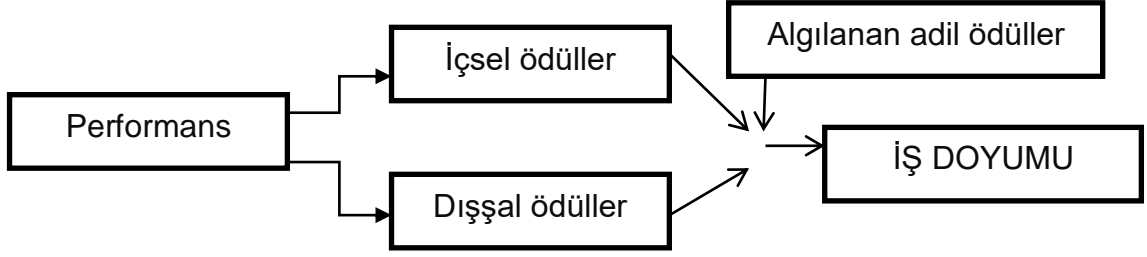
sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada çalışanların performansı ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesinde süreç adaletinin daha etkili olduğu saptanmıştır. Chungtai ve Zafar (2006) tarafından örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmada ise dağıtım adaleti ve süreç adaletinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

## **İş Doyumu**

**İş doyumunu kavramı ve tanımı.** Bilimsel araştırmalarda olduğu kadar günlük yaşamda da kullanılmasına rağmen, iş doyumunu kavramının ne olduğu konusunda hala genel bir anlaşma yoktur. Bu nedenle, iş doyumunu kavramının tanımının verilmesinden önce, çalışmanın evrensel bir insan etkinliği olarak niteliği ve önemi dikkate alınmalıdır. Alan yazın incelendiğinde farklı yazarların iş doyumunu tanımlamaya yönelik farklı tanımlamalarının olduğu görülmektedir. Hoppock' a göre (1937) iş doyumunu, çalışanın işinden memnuniyetini ifade eden ruhsal, fizyolojik ve çevreye ilişkin şartların bir kombinasyonudur. Vroom iş doyumunu kavramını tanımlarken çalışanın örgüt içindeki rolüne odaklanmıştır. İş doyumunu çalışanların, şu anda ifa ettikleri görevlerine etkili şekilde uyum sağlaması olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964). Locke (1976), iş doyumunu kavramını işten edinilen deneyimlerin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlarken, Spector (1997) iş doyumunun  önemli özelliğini (i) rgtlere insani değerlerin rehberlik etmesi gerektiği, (ii) alışanların iş doyumunu düzeylerine bağlı olarak davranışı, örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileyeceği (iii) iş doyumunun örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olabileceği şeklinde sıralamıştır. Bir başka tanımda ise iş doyumunu çalışanın işe ilişkin özellikleri değerlendirmesine dayanarak işi hakkında olumlu duygulara sahip olması şeklinde ifade edilmiştir (Judge ve Robbins, 2017).

**İş doyumunun kuramsal temelleri.** İş doyumunu kavramı, 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış olup iş doyumunu konusunda yapılan ilk alışma Amerika Birleşik Devletlerinde Western Elektrik şirketinde yapılmıştır. Endüstri psikoloğu olan Elton Mayo başkanlığında Fritz Jules Roethlisberger ve William John Dickson tarafından 1924 yılında başlatılan ve 1932 yılına kadar devam eden araştırmada işıklandırma, fiziksel koşullar, ekonomik motivatörler, sosyal evre, çalışanların görüşlerinin alınması, grubun bireye etkisi konularında deneysel çalışma gerçekleştirilmiştir (zdemir, 2018). Lawler ve Porter (1967), ödüllerin iş doyumunu üzerindeki etkisine özel bir önem verdiğinden, kendi iş doyumunu modellerini

geliştirmişlerdir. Şekil 2’de Lawler ve Porter’ın Teorik İş Doyumu Modeli sunulmaktadır.



Şekil 2. Lawler ve Porter’ın Teorik İş Doyumu Modeli.

Kaynak: Lawler, E.E., & Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 23.

Şekil 2’den de izleneceği gibi modelde dışsal ödüller; ücret, terfi, statü ve güvenlik gibi örgütsel ödüller anlamına gelmekte ve genellikle de daha düşük seviyedeki ihtiyaçları karşılamak için kullanılmaktadır. İçsel olarak aracılık edilen ödüller daha az rahatsız edici etkiye tabidir ve bu nedenle daha iyi performansla doğrudan ilişkili olması muhtemeldir. Bu bağlantı, modelde yarı dalgalı bir çizgi ile gösterilmektedir. Muhtemelen en iyi içsel ödül, çalışanın değerli bir şeyi başardığı hissidir. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayan ya da daha yüksek dereceli büyüme ihtiyaçlarını karşılayan herhangi bir ödül, kendine özgü ödüllerin iyi örnekleridir. Model ayrıca, içsel ve dışsal ödüllerin doğrudan iş doyumuna ile ilgili olmadığını, ilişkinin beklenen eşitlikçi kazançlarla yönetildiğini göstermektedir. Bu değişken, çalışanın sergilediği performans sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül düzeyine veya miktarına işaret eder. Bu nedenle, çalışanın memnuniyeti, aldığı ödüllerin sayısının ve miktarının yanı sıra adil bir ödül düzeyini algılaması ile de ilişkilidir.

Abraham Harold Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ ne göre birtakım hedefler belirleyen bireyler bu hedeflere ulaşma yolunda çaba harcamaktadırlar. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için de bireyin basamaklar halinde sıralanan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Buna göre birinci basamakta yer alan yeme, içme, giyinme, barınma gibi temel ihtiyaçların karşılanmasından sonra ikinci basamakta bireylerin huzur dolu bir ortamda yaşama isteklerine yönelik güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının tamamlanması gerekmektedir. Üçüncü basamakta ise bireylerin sevmeye, sevilme ve bir yere ait olma ihtiyacı yer almaktadır. Dördüncü basamak

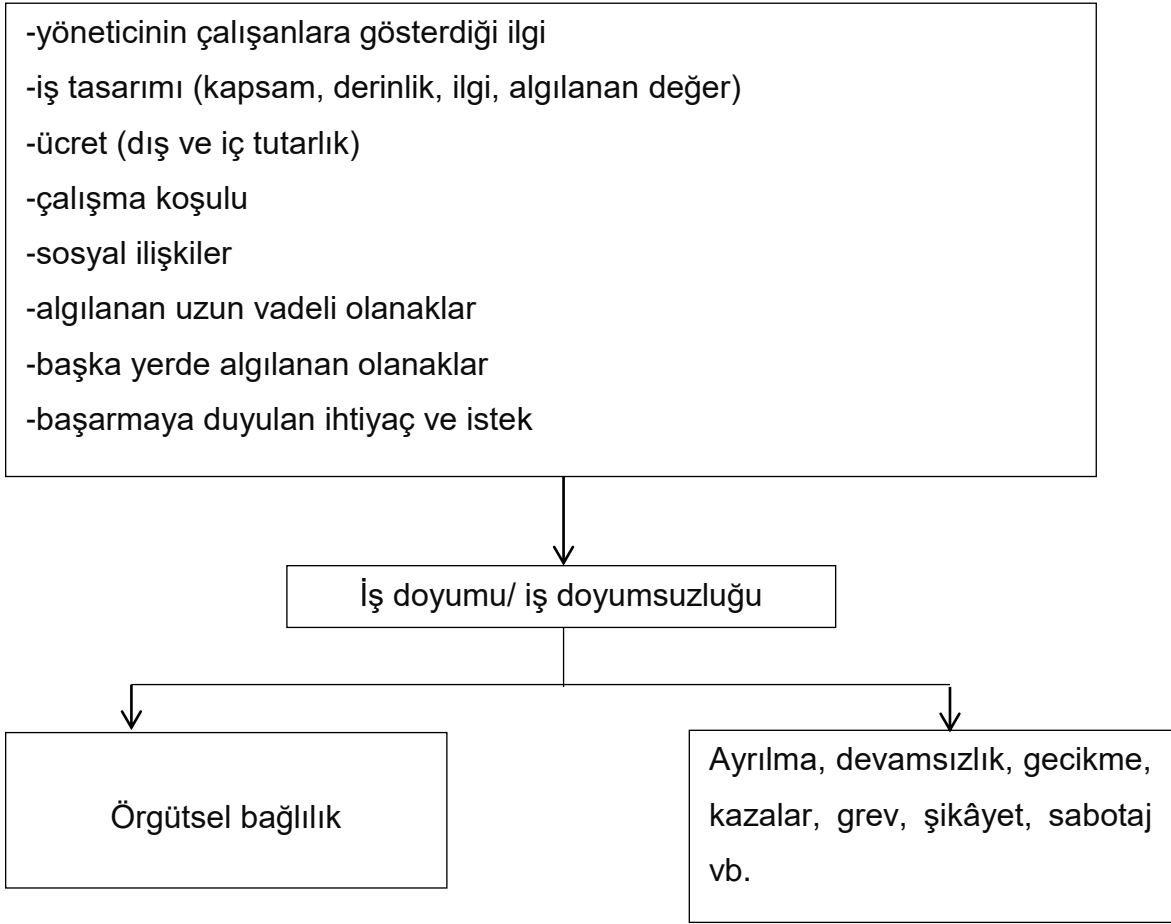


başarma ve saygı duyulma ihtiyacının yer aldığı basamaktır. Beşinci basamak ise bireyin kendi kapasitesinin farkına vardığı ve kendini gerçekleştirdiği basamaktır. Bu basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi güdüleyici bir etkiye sahiptir. Çalışanın performansı, motivasyonu ile ilgilidir. Motivasyon ise iş doyumunu etkileyen bir unsurdur (Maslow, 1970, s. 35-59).

McGregor ise X ve Y Teorisi'ne göre kişilik özelliklerinden bahsederken örgütlerdeki insan ilişkilerinin önemine değinmiştir. McGregor'un X Teorisi'ne göre bireyler çalışmayı sevmez ve bireylerin sürekli denetim altında tutulması, motive edilmesi, ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gerekir. Y Teorisi'ne göre çalışmak, bireyin dinlenmesi ve eğlenmesi kadar doğal bir durumdur. Çalışmak, bazen insanı motive edebilir. Uygun koşullar sağlandığında birey sorumluluk almayı da öğrenebilir. McGregor'a göre örgütlerde performansın artırılması için güdülenme, ödüllendirme, yetki devrine önem veren Y Teorisi'nin benimsenmesi gerekmektedir (McGregor, 2006).

Herzberg'in Çift Etmen Teorisi'ne (two factor theory) göre çalışanlar çalışma ortamındaki iş doyumuna neden olan faktörler ile iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörlerin etkisi altındadır. Herzberg, teorisinde işin kendisine ilişkin etmenlerin, çalışanların iş doyumunu ve verimlilikleri üzerinde etkili olmasını motive edici faktörler, çalışma koşullarına ilişkin faktörleri de hijyen faktörler olarak isimlendirmiştir (French, Metersky, Thaler ve Trexler, 1973).

İş doyumunu; işin niteliği, maaş, ilerleme, fırsatlar, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisi altındadır. Rue ve Byaes (2003) tarafından iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun faktörleri ile ilgili önerilen yaklaşım, Şekil 3' te gösterilmektedir (Rue ve Byaes'ten aktaran Aziri, 2011).



Şekil 3. İş doyumunu ve iş doyumsuzluğu faktörleri.

Kaynakça: Rue, L.W., & Byaes, L. (2003). *Management, skills and application*. New York: McGraw-Hill/Irwin, p. 259.

Şekil 3'ten izleneceği gibi iş doyumunu faktörlerinin aynı zamanda iş doyumsuzluğunu da artırma olasılığı bulunmaktadır. İş memnuniyetine neden olan faktörler, aynı zamanda iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörlerin etkisi altındadır. Glisson ve Durick (1988) yaptıkları çalışmada iş doyumunu etkileyen faktörleri (i) örgütte çalışan bireyin bireysel özelliklerinden kaynaklı, (ii) işin özelliğinden kaynaklı, (iii) çalışanın içinde bulunduğu örgütten kaynaklı özellikler olarak sınıflandırmışlardır. Bradley, Nguyen ve Taylor (2003) yaptıkları çalışmada iş doyumuna etki eden faktörlerin (i) örgüt ortamı, (ii) iş güvenliği, (iii) ücret ve (iv) kariyer olanakları olduğunu belirtirken; Khan, Nawaz, Aleem ve Hamed (2012) tarafından yapılan araştırmada ise iş doyumuna etki eden faktörleri (i) ücret, (ii) terfi olanakları, (iii) iş güvenliği, (iv) çalışma koşulları, (v) iş özerkliği, (vi) çalışanlarla ilişkiler, (vii) yönetici ile ilişkiler, (viii) işin özellikleri olarak sıralamışlardır. Eğinli (2009)

tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş doyumunda etkili olan faktörler (i) çalışma hayatına ilişkin şartlar, (ii) yönetme ve denetim becerisine ilişkin algı, (iii) çalışan ve yönetici ilişkisi, (iv) yaptığı iş konusundaki duyarlılık, (v) işi sevme, (vi) ücret ve (vii) çalışma hakları şeklinde belirtilmiştir.

**İş doyumunun boyutları.** İş doyumunun ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan iki ölçek, Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDO) ile (Saari ve Judge, 2004) İş Tanımlama Endeksi'dir (Job description Index)(Hanisch, 1992; Spector, 1985). MİDO, çalışanın işinden memnuniyetini ölçmek için tasarlanmış, ikisi uzun biri kısa olmak üzere üç form ile (i) içsel boyut ve (ii) dışsal boyut şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. (Saari ve Judge, 2004). İş Tanımlama Endeksi ise iş, ödeme, terfi, denetim ve iş arkadaşları ile ilgili durumları ölçmede kullanılmaktadır (Smith, Smith ve Rollo, 1974; Wanous ve Lawler, 1972).

**İçsel boyut.** Başarma arzusu, tanınır olma isteği, işe ait özellikler, işin gerektirdiği sorumluluk, terfiye ilişkin görev değiştirme gibi işin içsel özelliğine ilişkin maddelerden oluşturulmuştur. İçsel boyutta yer alan maddelerin toplamından elde edilen puan 12' ye bölünerek içsel boyuta ait doyum puanı elde edilmektedir. Yapılan işe ait özellikler ve çalışanın tarafından hissedilen doyum içsel doyum olarak ifade edilmektedir. Bir örgüt çalışanın kişisel beklenti düzeyi ile örgütün beklenti düzeyi birbiri ile örtüşmeyebilir. Çalışanın ve örgütün beklenti düzeyleri birbirine yaklaştığında kişinin içsel iş doyumuna artmaktadır (Çoban 2019; Weiss, Dawis, ve England, 1967).

**Dışsal boyut.** Örgüt yöntem ve yönetimi, denetimde kullandığı şekil, yöneticinin kişiliği, çalışma ortamı ile ast konumunda olan kişilerle olan ilişkiler, maaş gibi işin çevresine ilişkin maddelerden oluşturulmuştur. Bu boyutata yer alan maddelerden elde edilen toplam puanın 8'e bölünmesi sonucu dışsal boyuta ait doyum puanı elde edilmektedir. Dışsal iş doyumuna ilişkin maddelerin varlığı çalışan motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlamamaktadır, yokluğu çalışan motivasyonunu düşmesine neden olmaktadır (Çoban, 2019; Weiss vd., 1967).

**İş doyumunun bazı değişkenlerle ilişkisi.** Gibson ve Klein (1970) tarafından yapılan çalışmada iş doyumuna ve yaş değişkeni arasında pozitif yönde ilişki bulunmuş, bireyin yaşının artması ile iş doyumunun da artmakta olduğu ve bu durumun da bireyin bilişsel yapısı ve ihtiyaçlarının yaşla birlikte değişmekte olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Mottaz (1987) tarafından yaş ve iş doyumuna ilişkin

arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmada ise emekliliği yaklaşan çalışanların emeklilik sonrası ne yapacaklarını bilememekten kaynaklı iş doyumunda azalma yaşadığı belirlenmiştir. Centers ve Bugental (1966) tarafından cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş doyumlarının yüksek olduğu, buna karşılık erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla iş ortamında kendilerini daha fazla ifade ettikleri saptanmıştır. Okpara, Squillance ve Erondü (2005) tarafından yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada kadın akademisyenlerin daha düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçları Centers ve Bugental (1966) tarafından yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulgularla çelişmekle birlikte Tang ve Talpade (1999) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile uyumludur. Tang ve Talpade'nin (1999) araştırma bulgularına göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre ücretten daha fazla tatmin olma eğiliminde olduğu, erkek çalışanlara nispetle kadın çalışanların çalışma arkadaşlarından daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olma eğiliminde olduğu saptanmıştır. Hunt ve Saul (1975) tarafından yapılan çalışmada kıdem değişkeni ve iş doyumunu değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Filiz (2014) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre meslekî çalışma süresi olarak 1- 5 yıl arası olan çalışanların meslekte daha uzun süre görev yapan çalışanlara göre iş doyum düzeyi daha düşük çıkmıştır. Çanak (2014) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların kıdem değişkenine göre iş doyumlarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**İş doyumunu konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Sargın (2016) tarafından öğretmenlerde kişilik özellikleri, örgütsel sinizm ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmada dışa dönük kişilik özelliğine sahip öğretmenlerin yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir. Duyuşsal ve bilişsel açıdan örgütsel sinizm yaşayan öğretmenlerin düşük iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır. Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışan öğretmenlerden daha yüksek iş doyumunu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başaran (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin yönetime ilişkin yönetme şekilleri ile arasında istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayyıldız Erbek (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile

alınmış kararlara katılım düzeyleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu; Kadioğlu (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, okul kültürü algısı yükseldikçe arttığı belirlenmiştir. Çoban (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları okulda okulu yönetenlerin hizmetkâr liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide iş doyumunun alt boyutu olan içsel boyut algılarına ilişkin puanın daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide öğretmenlerin sahip olduğu çocuk sayısı, cinsiyet ve görev yaptığı kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

**İş doyumunu konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Bishay (1996) tarafından öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu belirlemeye yönelik yapılan çalışmada motivasyon ve iş doyumunu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, üst düzey ihtiyaçların karşılanmasının iş doyumunu açısından önemli olduğu saptanmıştır. Dinham ve Scott'ın (1996) yürüttüğü çalışmada öğretmen ve yöneticilerin etkin olmasını engelleyen konuların iş doyumunu olumsuz etkilediği, yaş değişkeninin iş doyumunu etkilemediği, görev yapılan okuldaki hizmet süresinin fazlalığının iş doyumunu olumsuz etkilediği sonucu elde edilmiştir. Ma ve Macmillan'ın (1999) çalışmasında kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre mesleki rollerinden daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada mesleğinde daha uzun süre kalan öğretmenlerin iş doyumunun düşük olduğu da belirlenmiştir. Çalışma koşulları, yönetim kontrolü, öğretmenlik yetkinliği ve örgüt kültürünün iş doyumunu olumlu etkilediği de saptanmıştır.

Crossman ve Harris (2006) tarafından ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu belirlemeye yönelik yapılan çalışmada okul türlerine göre öğretmenlerin iş doyumlarının farklılaştığı, vakıf üniversitelerinde çalışan öğretmenlere göre bağımsız ve özel okullarda çalışan öğretmenlerde iş doyumunun yüksek olduğu, yaş, cinsiyet ve hizmet süresine göre iş doyumunu düzeyinin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Menon ve Athanasoula-Reppab (2011) tarafından ortaokul öğretmenlerinin bireysel özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada faktör analizi sonucu okul iklimi, paydaşlar, destek ve eğitim, okul yönetimine katılım, öğrenci ile okul gelişimi, mesleki gelişim ve istihdam koşulları olmak üzere yedi faktör belirlenmiş; öğretmenlerin özellikle paydaşlar ve okul yönetimine katılım konusunda

yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. İş doyumunu ve cinsiyet değişkeni konusunda cinsiyet değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

## **Ayrılma**

**Ayrılma kavramı ve tanımı.** Çalışanların örgütten ayrılmasına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İlk çalışmalar çalışanın ayrılmasının kontrolünü ve tahmin edilmesini vurgulamış olsa da çağdaş araştırmalar kapsamlı teoriler oluşturmaya ve geliştirmeye odaklanmıştır (Abelson ve Sheridan, 1983; Rusbult ve Farrell, 1983; Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985; Spencer, Steers ve Mowday, 1983). Ait olduğu ya da iş yaptığı örgütün performansından memnun olmayan çalışanlar, ayrılma (exit) şeklinde tepkide bulunabilirler (Gehlbach, 2006). Ayrılma; başka bir örgüte transfer olmayı, yeni bir iş aramayı ya da ayrılmayı ifade etmektedir (Rusbult vd., 1988). Bir başka çalışmada ayrılma, örgüt üyesi olan çalışanın kendi isteği ile sosyal sistem içinde hareketlilikte bulunması (Price, 1997), Hirschman'a (1970) göre ise çalışanın içine kapanması ya da geri çekilmesi durumunda en istenmeyen bir durum olarak tanımlanmıştır.

Krausz, Koslowsky ve Eiser (1998) yaptıkları çalışmada ayrılma niyetini çalışanın motivasyonuna ilişkin bir kavram olarak tanımlamışlardır. Ayrılma; Hanisch ve Hulin (1990, s. 64) tarafından iş durumundan kaçınmak için memnun olunmayan, tatmin edici olmayan iş durumlarına katılımı önlemek için tasarlanmış davranışlar olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Tett 'e (1993) göre çalışan kendi isteği ya da zorunlu nedenlerden dolayı çalıştığı ayrılma isteğinde bulunmadan önce ayrılma niyetine ya da düşüncesine sahip olmaktadır. Ayrılma niyeti ise bireyin görev yaptığı örgütten ayrılmak için bilerek ve kasıtlı istek hali olarak düşünülmektedir. Mobley ve arkadaşlarına (1979) göre ayrılma niyetinin (i) ayrılma düşüncesi, (ii) kalmaya karar vermek ya da ayrılmayı planlamak, (iii) alternatif iş aramak, (iv) mevcut ayrılma arzusu olmak üzere dört bilişsel süreci vardır.

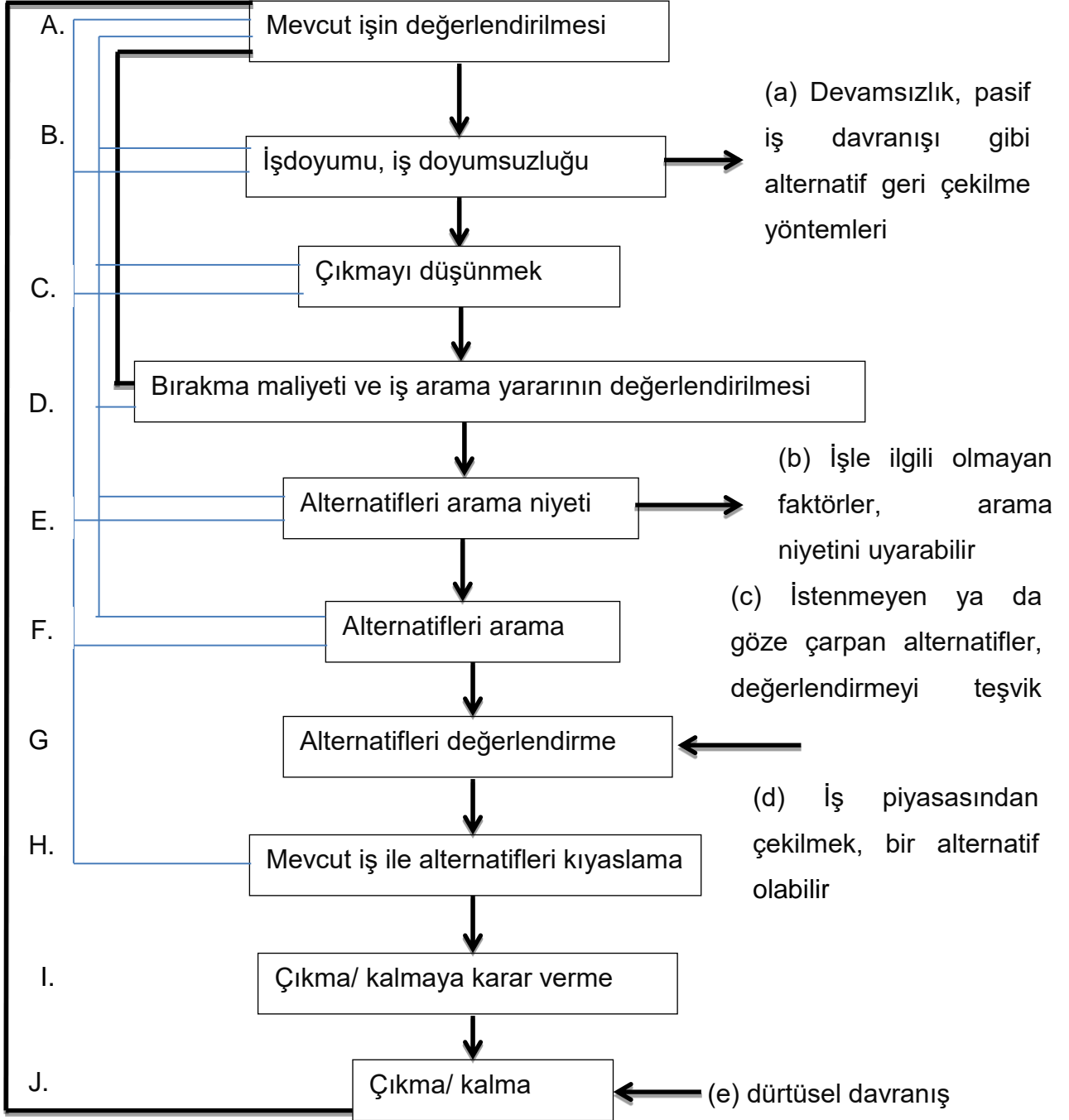
Ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi genellikle altı ay gibi belirli bir zaman aralığını ifade eder ve işi bırakma düşüncesinin sonuncusu olarak tanımlanır. Ayrılma davranışı daha sonra gerçekleşir. Ayrılma davranışı çalışan ya da örgüt için yapıcı olabilir, ancak iş gücü devir oranının yükselmesine neden olduğu için yıkıcıdır. Hirschman'a (1970) göre çalışanlar örgütsel muhalefet davranışı başarısızlığa

uğradığında ayrılma davranışına başvurmaktadır. İstemli ve istemsiz olmak üzere iki tür ayrılma davranışı vardır. İstemsiz ayrılma davranışı çalışanın emekli olması, hasta bir yakını nedeniyle istifa etmesi, işveren tarafından işten çıkarılmasıdır. İstemli ayrılma, çalışanın ayrılma niyetine sahip olması ve nihayetinde işi bırakma davranışında bulunmasıdır. İstemli ayrılma davranışı, örgüt için zararlı olma eğilimindedir ve istemsiz ayrılma davranışına göre daha sık gerçekleşir. Blakely ve Bumphus tarafından yapılan çalışma ayrılma davranışının % 60 ile % 70'inin istemli ayrılma davranışını içerdiği yönündedir (Blakely ve Bumphus'tan aktaran Hogan ve Lambert, 2008, s. 98).

**Ayrılmanın kuramsal temelleri.** Çalışanlar örgütte çeşitli sorunlarla karşılaşmakta, bu sorunlar bazen iş doyumunun azalması ile sonuçlanabilmekte ve iş doyumsuzluğuna ise çeşitli şekillerde tepkiler vermektedirler. Alan yazın incelendiğinde çalışanların iş doyumsuzluğuna karşı verdiği bu tepkilerin neler olduğunu inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Ayrılma davranışının kuramsal temelleri 20.yüzyıl başlarına kadar uzanmaktadır. Ayrılma davranışını ilk araştıran araştırmacılar ekonomisttir ve ücretlerin, işgücü piyasası yapısını ve işsizlik oranının çalışanların ayrılma davranışını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla makro bir bakış açısı sunmuşlardır. Örgütte çalışanların iş doyumunun azalmasına karşı verdikleri tepkileri inceleyen ilk kuram Hirschman (1970) tarafından oluşturulmuştur. Hirschman' a göre çalışan; örgütte iş doyumsuzluğuna karşı ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat şeklinde üç farklı tür tepkide bulunmaktadır.

1970'lerden sonra, endüstriyel psikologlar çalışanların ayrılma davranışını inceleyerek (i) çalışanların işten ayrılma davranışını açıklamak için kullanılan belirleyicilerin aralığının çok dar olduğu, (ii) ekonomistlerin çalışmalarının, ücret gibi belirleyici etki faktörlerinin çalışanların ayrılma davranışını nasıl etkilediğini açıklığa kavuşturmanın zor olduğu gerekçesiyle ekonomistlerin çalışmasında sıkıntılar olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ekonomistlerden farklı olarak psikologlar, gizli bireysel psikoloji değişkenlerinin çalışanların ayrılma davranışını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla mikro perspektife odaklanmışlardır. Bireysel farklı psikolojik duygular, çalışanların ayrılma davranışındaki belirleyici faktörleri analiz etmek ve daha sonra ayrılma kararı veren çalışanların psikolojik değişim sürecini tanımlamaya çalışmışlardır (Zhang, 2016, s. 86).

Çalışanların iş doyumunu ve ayrılma davranışı sergilemesi konusunda yapılan önemli çalışmalardan birisi Mobley'e (1977) aittir. Mobley'e (1977) göre iş doyumunu düşük olan çalışan ayrılma davranışı sergilemektedir. Şekil 4'te Mobley'in ayrılma davranışının aşamaları sunulmaktadır.



Şekil 4. Mobley'in ayrılma davranışının aşamaları.

Kaynak: Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 238.



Şekil 4'ten de izleneceği gibi çalışan ayrılma davranışına ilişkin düşüncesini eyleme hemen dönüştürmemektedir. Çalışanın (i) örgütsel bağlılığının olması, (ii) belli süredir aynı örgüt içinde çalışması, (iii) mevcut işinden daha fazla iş doyumunu sağlayacağı bir alternatifin ya da örgütün olmaması gibi nedenler ise çalışanın örgütten ayrılma kararında etkili olmaktadır. İş doyum ve ayrılma davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda çalışanların iş doyum ve ayrılma davranışı sergilemesi arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Brayfield ve Crockett, 1955; Karavardar, 2015; Locke, 1975; Porter ve Steers, 1973; Sökmen ve Ceyhun Sezgin, 2017; Vroom, 1964). Çalışanların ayrılma davranışında etkili olan faktörler (i) bireysel, (ii) örgütsel ve işe ilişkin, (iii) sosyal ve ekonomik olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmaktadır.

*Bireysel faktörler.* Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, meslekteki çalışma süresi, bireysel yeteneği, sorumluluk gibi özelliklerini içermektedir. Yaş, evlilik, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma yılı dolaylı olarak ayrılma davranışı niyetini etkileyebilir.

*Örgütsel ve işe ilişkin faktörler.* Örgüt kültürü ve sistemi, örgüt fayda ve beklentisi, maaş, ödeme ve tanıtım, çalışanlar arası ilişki, eğitim, çalışanların kararlara katılımı, bireysel çalışma tutumu ve örgütsel adalet gibi faktörler çalışanların ayrılma davranışını etkilemektedir. Farklı örgütlerin kültürü ayrılma davranışı üzerinde etkilidir. Örgüte yeni bir çalışan girdiğinde, bireysel değer yönelimi ve beklentisi, örgüt kültürü ve yönetim mekanizmasıyla zamana ihtiyaç duyar. Bireysel değer yönelimi ve örgüt kültürünün tutarlılığı, çalışanın elde tutulmasını öngörebilir. Tutarlılık ne kadar yüksek olursa, çalışanın örgütte tutma şansı o kadar artar. Çalışanların bireysel hedefleri ve örgütsel hedeflerin uyumu, çalışanların örgütten ayrılma olasılığını azaltabilir. Örgütün büyüklüğü, çalışanları etkiler ve örgütün kitlesel gruplara ulaşmasından gurur duyan çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler. Örgütün bireyler arası ilişki kalitesinin çalışanın ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çalışan için eğitim ve öğrenim fırsatları sağlayıp sağlayamayacağı da örgütte kalan çalışanlar üzerinde önemli etkiye sahiptir.

*Sosyal ve ekonomik faktörler.* Toplumun ekonomik kalkınma düzeyi, işgücü piyasası durumu, istihdam sistemi, iş fırsatları, örgüt mülkiyeti, ulaşım, barınma, eğitim ve sağlık tesisleri, yaşam maliyeti, yaşam kalitesi gibi faktörler çalışanın ayrılma davranışı sergilemesinde etkilidir (Zhang, 2016, s. 86-87).

**Ayrılmanın bazı değişkenlerle ilişkisi.** Örgüt çalışanlarının ayrılmalarına ilişkin yapılan pek çok çalışma, örgütte yaşanan iş doyumsuzluğunun çalışanı ayrılma tepkisinde bulunma eylemine yönelttiğini ortaya koymuştur (Aktaş ve Şimşek, 2015; Altunoğlu ve Sarpkaya, 2012; Johnsrud ve Rosser, 2002; Leck ve Saunders, 1992; Maiter, 1990; Smart, 1990; Yüksel ve Yüksel, 2014). Cinsiyet değişkeninin ayrılma davranışı üzerindeki etkisine bakıldığı çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ayrılma davranışını göstermeye daha fazla eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Cotton ve Turtle, 1986; Lyness ve Judiesch, 2001). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) tarafından yapılan çalışmada ise kadın ve erkek çalışanların ayrılma eğilimlerinin birbirine benzer olduğu saptanmıştır. Chan ve Cheng (2008) tarafından yapılan çalışmada yaşı genç olan ve meslekteki hizmet süresi düşük çalışanların daha fazla ayrılma davranışı sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

**Ayrılma konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Günçavdı (2015) tarafından yapılan çalışmada araştırma görevlisi olarak çalışanların düşük sıklıkta kötü muameleyle karşılaştıkları, iş doyumu algılarının yüksek düzeyde olduğu, ayrılma niyeti davranışına ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dirican (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet algısı ve ayrılma niyetine ilişkin davranış arasında negatif yönde ilişki olduğu; ayrılma niyeti davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif yönde ilişki olduğu araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Aydın'ın (2016) yaptığı çalışmada ulaşılan sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyi ve ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti üzerinde yordayıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Güner'in (2016) yaptığı çalışmada adalet algısı alt boyutu olan süreç ve etkileşimsel adalet algılarının duygusal tükenme hissi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkisinin olduğu, ayrılma niyetinin örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet alt boyutu ile negatif yönde ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bayarçelik ve Fındıklı (2017) tarafından örgütsel adaletin ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmada etkileşimsel ve dağıtımsal adalet alt boyutları ile ayrılma niyeti davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yine etkileşimsel ve dağıtımsal adalet alt boyutlarının iş doyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada kendilerine eşit ve adil muamele yapıldığını

düşünen çalışanların örgütsel adalet algıları artmakta olduğu, örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanın iş doyumu artmakta ve ayrılma niyetinin azaldığı da saptanmıştır.

**Ayrılma konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan çalışmada çalışanlarda ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık davranışı arasında istatistikî olarak negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Daily ile Kirk (1992) tarafından iş doyumu ve ayrılma niyetinde örgütsel adaletin etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, çalışanın ayrılma niyetinde örgütsel adaletin alt boyutlarından süreç adaletinin önemli bir faktör olduğu saptanmıştır. Blau ve Boal (1987), örgütsel bağlılık ile iş doyumu, ayrılma niyeti ile iş devri davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, işinden memnun olmayan çalışanın ayrılma davranışı göstereceğini belirtmişlerdir. Rai (2013) tarafından örgütsel adaletin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyetini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada dağıtımcı adalet boyutunun iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkilediği, etkileşimsel adalet boyutunun ise davranışlar üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **Örgütsel muhalefet**

**Örgütsel muhalefet kavramı ve tanımı.** Örgüt liderlerinin çalışanları kontrol etmek istemesi, çalışanların ise işyerinde özerk olma davranış isteklerinin yan yana gelmesi modern örgütlerde muhalefete ilişkin davranışların yaşanmasına neden olmaktadır. Hiyerarşi hala pek çok örgütte önemli olduğu için çalışanlar çeşitli alt rollere maruz kalmaktadır (Redding, 1985). Gorden ve Infante' ye (1991) göre fikirlerini dile getirmenin başarı duygusuna, iş doyumuna ve örgütsel bağlılıklarına katkı sağladığının çalışanlar tarafından farkedilmesi muhalefet için olgunlaşmış bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Muhalefet her zaman örgütler içinde bir dereceye kadar mevcuttur, çalışan muhalefeti tamamen yok olmaz. Bununla birlikte, çalışanların muhalefeti ifade etmek için kullandığı stratejiler, muhalefetin nispeten yok olduğu algısını oluşturabilir. Yani, örgüt çalışanlarının çelişkili görüşlerini duyulmayacağı kanallarda ifade etmesi örgütsel muhalefet davranışının olmadığı algısını yöneticide oluşturabilir. Bu nedenle çalışanların anlaşmazlıklarını ve çelişkili görüşlerini nasıl ifade ettiklerini anlamak, çalışan muhalefetinin durumunu veya durumunu değerlendirmeyi de içermelidir (Kassing, 1997, s. 312).

Örgütsel muhalefet kavramı Hirschman (1970) tarafından istenmeyen bir durumdan kaçmak yerine o durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimde

bulunma eylemi (voice) olarak tanımlanmıştır. Hirschman'ın iş doyumsuzluğuna verilen tepkiler modelinde yer alan örgütsel muhalefet davranışı, örgütün yararına olan bir tepki şeklidir (Özsoy Özmen, 2017). Rusbult ve arkadaşlarına (1988) göre örgütsel muhalefet çalışanların sorun alanları ile ilgili konuları, üstü konumundaki yöneticiler ya da iş arkadaşları ile konuşarak çözmeye çalışmak istemelerine yönelik çabaları içermektedir. Kassing (1997) tarafından ifade edilen örgütsel muhalefet davranışı (organizational dissent) çalışanların, yöneticilerinin bazı fikirlerine, tutumlarına ya da yönetsel uygulamalarına ilişkin görüş ayrılığına düşmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Görüş ayrılığına düşmek ifadesi, her ne kadar örgütsel muhalefet davranışını tanımlasa da aynı zamanda bu görüş ayrılığının dile getirilmesi (voice) eylemini de içermektedir (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet kavramı, alanyazında haber uçurma ya da dile getirme ile eş anlamlı olarak kullanılıyor olsa da çalışanın örgüt içindeki kusurlara ilişkin karşı fikirleri ve önerileri sunması, tartışması, destek sağlaması eylemlerini de içermektedir (Gorden, 1988; Hirschman, 1970; Kassing, 1998). Çalışanların örgütsel muhalefet davranışı, örgütlerin faaliyetlerini ve imajlarını yeniden doğrulama çabaları olarak algılanabilir. Muhalet etme davranışı; (i) öneride bulunma, destek sağlama, ilkeli muhalefeti içeren aktif yapıcı muhalefette bulunma, (ii) özenli dinleme, sessiz destek ve göze çarpmayan uyum ve işbirliğini gerektiren pasif yapıcı örgütsel muhalefet, (iii) iş arkadaşlarına şikâyet, sözlü saldırganlık, bilgi uçurma, kötü sözler kullanma davranışının eşlik ettiği aktif yıkıcı muhalefette bulunma, (iv) ilgisizlik, hesaplanmış sessizlik ve geri çekilme davranışlarını içeren pasif yıkıcı örgütsel muhalefet şeklindeki davranışları içermektedir (Gorden, 1988). Çalışan, örgütten ayrılmadan önce örgütsel muhalefet davranışını sergileyerek öncelikli olarak iş doyumunun azalmasına neden olan sorunun kaynağını düzeltmek istemektedir. Örgütsel muhalefet davranışının tepki düzeyini ise çalışanın kişilik özelliği belirlemektedir (Sverke ve Hellgren, 2001).

Örgütsel işlevlere daha fazla yatırım yaptıkları ve bu işlevlerin nasıl gerçekleştirileceği ve gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda çalışanlara daha fazla bilgi verildiğinde, çalışanlar daha fazla anlaşmazlık ve çelişkili görüşler ifade etmeye başlayabilirler. Bunun çeşitli nedenleri olabilir: Birincisi, çalışanlar iş yerinde görüşlerini ifade etmek için fırsat istemektedir ve bazı örgütler muhalefeti araçsal bir katılım biçimi olarak değerlendirmektedir (Kassing, 1997, s. 313). Bu gibi durumlarda

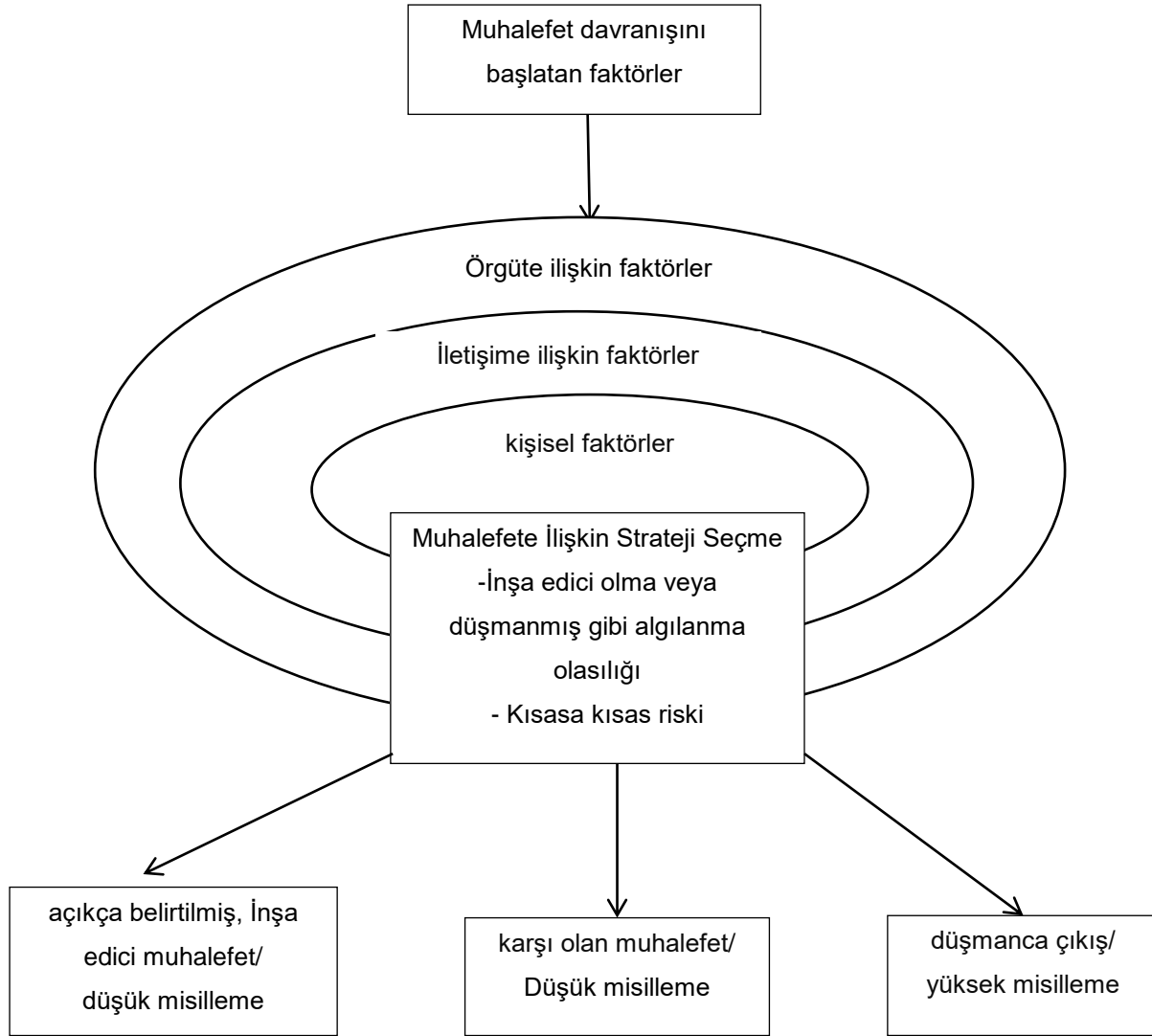
çalışanlar muhalefetin örgütsel olarak onaylanmış bir katılım biçimi olduğunu kabul ederler (Hegstrom, 1990). Çalışanlar örgütsel etkinliklere daha fazla katılmaya davet edildiklerinde ve daha fazla katılım gösterdiklerinde, daha geniş düzeyde örgütsel meselelere maruz kaldıkları için daha fazla muhalefet edebilirler. Bu nedenle, örgütsel katılımın çalışma alanları genişledikçe çalışan muhalefetinin artması beklenen bir durum olarak kabul edilmelidir (Kassing, 1997, s. 313). İkincisi, çalışanlar katılıma yönelik yönetim davetlerinde görünen sınırlamaları fark ettiğinde çalışan muhalefeti oluşabilir. Çalışanlar örgüt yöneticilerinin çalışanların katılımını teşvik etmek ve çalışan geribildirim almak için mekanizmalar oluşturduğunu keşfedebilirler (örneğin açık kapı politikaları, şehir toplantıları, öneri kutuları), ancak örgüt yöneticileri bunu çalışan geri bildirimlerine gerçekten yanıt vermek gibi bir niyetle yapmazlar. Çalışanlar katılımla ilgili örgütsel bir çalışmanın parçası olarak fikirlerini paylaşmaya davet edilebilir. Benzer şekilde, çalışanlar, üst düzey denetçilerin katılımı teşvik ettiğini, ancak çalışanların endişelerini veya çabalarını yukarı doğru iletemediklerini fark edebilirler. Ayrıca çalışanlar, örgütsel liderlerin katılıma yönelik çalışmaları bazı çalışanlar için diğer çalışanlara göre daha fazla olanaklı kıldığını ve örgütsel liderlerin çalışanların çabalarının tümünü değil bazılarını kabul ettiğini, kucakladığını ve teşvik ettiğini algılayabilir. Bu nedenle, çalışanlar katılımlarını ve katılımlarını yöneten potansiyel sınırlamalarını fark ettiğinde örgütsel muhalefet tepkisi oluşturabilir (Kassing, 1997, s. 313).

Araştırmacılar, katılımcı bir ortamda çalışmanın çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini yalnızca belirli kararlara dâhil olmaktan daha olumlu etkilediğini belirtmektedirler (Miller ve Monge, 1986). Derber ve Schwartz (1983) kararlara katılımın özerklik alanları üzerinde doğal çatışmalara yol açacağı, çalışanların güçlendirici faaliyetlerde bulunmaya ve bu tür davranışların sınırlamalarını fark etmeye başladığında hayal kırıklığına uğrayabilecekleri, organizasyon liderlerinin çalışanların katılım çabalarını manipüle edebileceği veya bunlarla işbirliği yapabileceği konusunda örgütleri uyardıklarını. Stohl ve Coombs (1988), kalite çemberi eğitim kılavuzlarını inceleme konusunda yaptıkları çalışma ile çalışanlarda böyle bir eğilim olduğunu kanıtlamışlardır. Kılavuzların ağırlıklı olarak yönetim değerlerini yansıttığını ve güçlü bir hegemonik tarz temsil ettikleri sonucuna varmışlardır. Bu nedenle, çalışan görüşü olmadan çalışanların katılımını istemek muhalefete yol açabilir. Üçüncüsü, çalışan muhalefeti, çalışanların muhalefete izin

verildiği veya muhalefetle sınırlandırıldığı örgütsel alan içinde yaşadıkları hayal kırıklığı nedeniyle ortaya çıkabilir. Çalışanların katılımının aldığı çeşitli şekil ve formlar olaylar karşısındaki ifadesini etkileyecektir. Bu algıyı yönetmek için çalışanlardan, belirli zamanlarda fikir vermeleri beklenebilir (Kassing, 1997, s. 314).

**Örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri.** İş doyumsuzluğuna verilen bir başka tepki biçimi de Hirschman tarafından EVL olarak ifade edilen örgütsel muhalefet (voice) davranışı şeklindedir. Türkiye adresli kimi çalışmalarda (Akada, 2015; Aktan, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014; Özdemir, 2011; Özdemir, 2013) öğretmenlerin; bazen yöneticinin kendisine itiraz ederek açık muhalefet yoluyla, bazen etik dışı ve adil olmayan uygulamaları sendika, siyasi parti ya da sivil toplum örgütlerine ileterek haber uçuurma yoluyla, bazen de ders dışında okulda zaman geçirmeme, okul yöneticisine karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanma, gönüllü olarak katıldığı etkinliklerden el çekme yoluyla örtük muhalefet şeklinde örgütsel muhalefet davranışını sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Kassing (1997), yaptığı çalışmada örgütsel muhalefet (organizational dissent) davranışını başlatan faktörleri, (i) örgüte ilişkin, (ii) iletişime ilişkin, (iii) kişisel faktörler olmak üzere üç başlık halinde ifade etmiştir. Bu faktörler Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel muhalefet davranışını başlatan etmenler.

Kaynak: Kassing, J.W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), s. 323.

Şekil 5'ten de izleneceği gibi çalışanın muhalefet toleransı aşıldığında, muhalefete ilişkin davranışını ifade edebilmek için çalışan belirli bir strateji seçer. Belirlenen işlem karmaşık bir ortamda gerçekleşir. Muhalefet stratejisi seçimi bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler ışığında gerçekleşir. Yapıcı muhalefette çalışanlar, yapıcı olarak algılanacaklarına ve muhalefetlerinin misillemeye yol açmayacağına inandıklarında düşüncelerini dile getirirler. Muhalefetin örgütler içinde düzeltici bir geri bildirim fonksiyonuna hizmet ettiği bakış açısı olduğu algılandığında ortaya çıkar. Karşı olan muhalefet, çalışanlar düşman olarak algılanacaklarına inandıklarında, aynı zamanda misillemeye karşı bazı güvenceleri olduğunu

düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Karşıt muhalifler öncelikle bireysel avantaj konularında muhaliftirler. Düşmanca çıkış türünde muhalefet, çalışanların dış muhaliflere karşı düşüncelerini ifade etmeyi, etkisiz iç izleyicilere ve diğer çalışanlarla birlikte örneğin çalışanların dilekçe imzalamayı veya grevlere katılmayı tercih ettiğinde meydana gelmektedir (Kassing, 1997, s. 327).

*Örgütsel faktörler.* Örgütsel etkiler, çalışanların örgütle nasıl ilişki kurdukları ve örgüte ilişkin algılamalarının ne olduğu ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların örgütleriyle ilişkilerine göre örgütsel muhalefet davranışını seçme durumuna karar verdiklerini ifade etmişlerdir (Eisenberg, Miller ve Monge, 1983). Bu ise çalışanların örgütleriyle nasıl özdeşleştiklerini, ne kadar hoşgörülü olduklarını ve sosyalleşme yoluyla normatif davranışı nasıl öğrendikleri ile ilgilidir (Kassing, 1997).

*İlişkisel faktörler.* İlişkisel etkiler, insanların örgütler içinde sürdürdükleri ilişkilerin türleri ve kalitesi ile ilgilidir. Çalışanlar, yöneticileriyle yüz yüze etkileşimlerinde, aynı zamanda toplantılarda, mektup ve telefonla örgütsel muhalefetyi seçer. Ayrıca, çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının endişeleri ve refahı konusunda muhalefet ederler (Ruud ve Sprague, 1988). Bu bulgular ilişkisel faktörlerin çalışan muhalefetini etkileyeceğini göstermektedir (Kassing, 1997, s. 324).

*Bireysel faktörler.* Bireysel etkiler, insanların kendi örgütlerin dışından getirdiği eğilimleri ve beklentileri, aynı zamanda örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğini belirler. Bireysel etkiler arasında bireysel iletişim davranışları, örgütler içinde yürürlüğe konan davranışlar ve dış örgütlerden alınan davranışlar veya değerler bulunur. Araştırmalar, bireylerin güçsüzlük duygularının, çatışmadan kaçınma tercihlerinin, duygularının (Hegstrom, 1990) çalışanların örgütsel muhalefet davranışında bulunma isteğini etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular bireysel davranışların ve dış örgütlerden içe aktarılan değerlerin çalışan muhalefetini etkilediğini göstermektedir (Kassing, 1997, s. 324).

Kassing ve Armstrong (2002) yaptıkları çalışmada örgütsel muhalefet davranışında bulunmayı başlatan etkenler dizisi, Tablo 1' de belirtilmiştir:



Tablo 1

**Örgütsel Muhalefet Davranışını Başlatan Etkenler Dizisi**

Çalışanlara yönelik sergilenen eylemler	Yöneticilerin davranışlarının algılanması sonucu ortaya çıkan muhalefet
Örgütsel değişim	Örgütsel değişimlerin uygulanması sonucu ortaya çıkan muhalefet
Karar verme	Örgüt içinde alınan kararlara ve bu kararların nasıl alındığına dair yapılan muhalefet
Verimsizlik	Örgüt içindeki verimsiz uygulamalara karşı yapılan muhalefet
Rol ve sorumluluk	Çalışanın kendisi ya da diğer çalışanın rol ve sorumluluklarına ilişkin ortaya koyduğu muhalefet
Kaynakların kullanımı	Çalışanların örgütteki kaynaklar ve bu kaynakların kullanımına ilişkin muhalefet
Etik eylemler	Çalışanların etik dışı uygulamalara ilişkin muhalefeti
Performans sistemi	Çalışanların kendileri ve diğer çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin muhalefeti
Kişi zararının önlenmesi	Örgütsel uygulamaların örgüt çalışanının kendisine, diğer örgüt çalışanlarına ve müşterilere zarar verme durumuna yönelik oluşan muhalefet

Kaynak: Kassing, J. W., & Armstrong, T. D. (2002). Someone's going to hear about this examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression, *Management Communication Quarterly*, 16(1), 44.

Tablo 1'de izlendiği üzere, Kassing ve Armstrong (2002) tarafından yapılan araştırmada örgüt içinde çalışanları örgütsel muhalefet davranışında bulunmaya yönelten olaylar; (i) çalışanlara yönelik sergilenen eylemler, (ii) örgütsel değişim, (iii) karar verme, (iv) verimsizlik, (v) rol ve sorumluluk, (vi) kaynakların kullanımı, (vii) etik eylemler, (viii) performans sistemi, (ix) kişi zararının önlenmesi olmak üzere dokuz başlık altında ele alınmıştır.

**Örgütsel muhalefetin boyutları.** Kassing (1998) örgütsel muhalefet davranışını (i) dikey muhalefet, (ii) örtük muhalefet, (iii) haber uçurma olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

**Dikey muhalefet (upward dissent).** Çalışanların kendilerini muhalif olarak algılanmayacaklarına inadıkları, örgüt içinde uyumu olumlu yönde etkileyecek durumlarda düşüncelerini ifade etmelerini içermektedir.

**Örtük muhalefet (latent dissent).** Çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri için yeterli yolun olmadığına inandıklarında ve bunun sonucu olarak da örgüt içinde çalışan etkisiz aynı zamanda engellendiğine inadıkları bireylere kendilerini ifade etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.

**Haber uçurma (whistle-blowing).** Bilgi uçurma ya da haber uçurma, örgüte karşı sadakatsizliği gerektiren kamu suçlamalarının muhalif bir eylemidir (Jubb, 1999). Haber uçurma davranışı, yöneticilerinin kontrolü altındaki yasadışı veya gayri meşru uygulamaların örgüt üyeleri tarafından ifşa edilmesi anlamına gelmektedir (Beytekin ve Kadı, 2015; Near ve Miceli, 1995; Özdemir, 2013).

**Örgütsel muhalefetin bazı değişkenlerle ilişkisi.** Dağlı ve Ağalday (2014) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, kıdem, örgüt büyüklüğü ve muhalefet etme değişkenleri arasında örgütsel muhalefet davranışının nedenlerine ilişkin istatistikî bakımdan anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Avery ile vd. 'nin (2011) yaptığı çalışmada ise örgütsel muhalefet davranışının örgütte geçen çalışma süresi ile ilgili olduğu ve kıdemi yüksek olan çalışanların örgütsel muhalefet davranışını daha az, kıdemi düşük olan çalışanların ise örgütsel muhalefet davranışını daha çok sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırmada ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre haber uçurma davranışını daha az sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Örgütsel muhalefet konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Ağalday'ın (2013) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik kuralları ihlal eden uygulamalarının öğretmenler tarafından örgütsel muhalefet davranışının nedeni olarak gördükleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarından olan açık muhalefeti kullandıkları saptanmıştır. Ergün (2017) tarafından yapılan çalışmada dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı, yönetici konumunda olan kişiye ve meslektaşına güvenen çalışanların dikey muhalefete daha olumlu baktığı da aynı araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasındadır.

Demiryürek (2019) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu

belirlenmiştir. Süreç adaleti ve etkileşimsel adaletin dikey muhalefet üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu da saptanmıştır. Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından hiçbirisinin dışsal muhalefet üzerinde etkisi saptanamamıştır. Esendemir'in (2019) yaptığı çalışmada iş doyum algısının, akademisyenlerin prososyal davranışlarını ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunu olumlu etkilediği, örgütsel muhalefette ise dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutlarının prososyal davranışları olumlu etkilediği, iş doyum algısının akademisyenlerin prososyal davranışlarına etkisinde örgütsel muhalefetin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Yılmaz (2019) tarafından yapılan çalışmada muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından sıkı denetim altına alınmaya çalışıldığı saptanmıştır. Yine araştırmada örgütsel muhalefet davranışı sergileyen ve aynı zamanda sendikaya üye olan öğretmenlerin, örgütsel muhalefet davranışı sergileyen ve sendikaya üye olmayan öğretmenlere göre yöneticileri tarafından istenmeyen davranışlara maruz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen muhalefetinin sonucunda yöneticilerin kendilerine destek aradığı, meslekteki kıdemi az olan öğretmenlere göre meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin meslekteki örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olduğu kanaatine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Örgütsel muhalefet konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Kassing ve Avtgis (1999) tarafından örgütsel muhalefet ve agresif iletişim tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada çalışanın sözlü sataşma düzeyi, tartışmaya yatkınlık düzeyi gibi kişilik özelliklerinin ve örgüt içindeki statüsünün çalışanın görüşlerini açıkça belirtmesinde ve yatay muhalefet stratejilerini kullanmasında etkili olduğu saptanmıştır. Kassing (2000) tarafından yapılan çalışmada yöneticileri ile düşük kalitede iletişim içinde bulunan çalışanların gizli muhalefet davranışını kullandıkları, yöneticileri ile kaliteli iletişim içinde bulunan çalışanların ise dikey muhalefet davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Kassing ve Armstrong (2002) tarafından örgütsel muhalefeti tetikleyici olaylarla çalışanların muhalefeti dile getirmeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmada örgüt çalışanlarının iş arkadaşlarıyla karara katılım ve örgütsel değişim gibi örgütsel faaliyetlerle ilgili konulardaki muhalif görüşlerini yöneticilere daha fazla anlatma davranışı içerisinde oldukları saptanmıştır.

## Örgütsel Sadakat

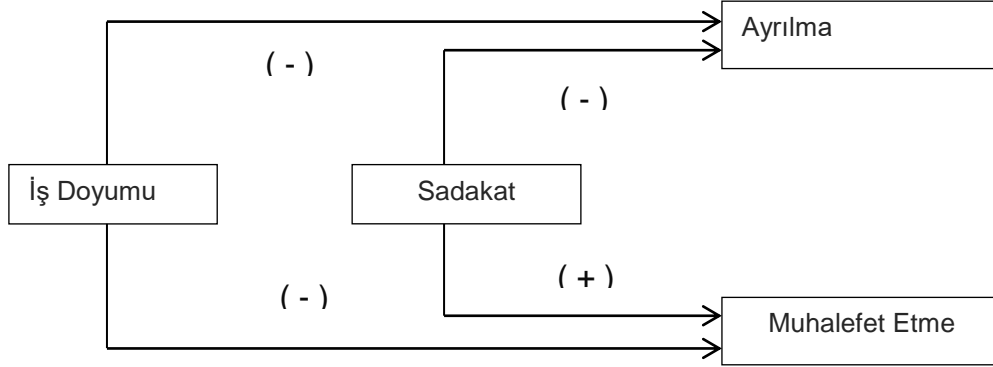
**Örgütsel sadakat kavramı ve tanımı.** Sadakat, Hirschman'ın EVL Modeli'nin son boyutudur. Hirschman, sadakati özel bir bağ olarak tanımlar ve sadakat boyutunda çalışan, örgütsel muhalefetin belirsizliği ile ayrılmanın kesinliği arasında takas işlemine girer. Sadakat Hirschman'a göre mantıksız bir duygu olarak değil, bozulmanın kümülatif hale gelmesini engelleyen bir araç olarak görülmelidir. Hirschman sadakatin çok katmanlı olduğunu kabul eder, çünkü bir çalışanın örgütteki deneyimleri ayrılma veya muhalefetin seçilmesini etkilemektedir. Hirschman (1970) sadakat kavramını tutum ve davranış olmak üzere iki boyutta değerlendirmiş ve bu değerlendirme şekli kendisinden sonra çalışma yapanlara da yön vermiştir. Hirschman çalışmalarında sadakati, bazen örgütten ayrılma ve örgütsel muhalefet davranışını ılıman hale getiren bir tutum olarak değerlendirirken bazen de çalışanın örgüte bağlayan davranış olarak ele almıştır. Hirschman'ın bu bakış açısı sadakat kavramının Leck ve Saunders (1992), Graham ve Keeley (1992) tarafından tutum olarak, Rusbult vd. (1982), Withey ve Cooper (1989) tarafından ise davranış olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Sadakat, örgütün yabancılara tanıtımını, örgütün çevresinden gelen tehditlere karşı örgütü koruma ve savunmaya yönelik eylemlerde bulunmayı, olumsuz şartlarda da örgüte ait olmayı gerektirir (George ve Brief, 1992). Graham (1991) ise sadakat kavramını, örgüt çalışanlarının örgüte yönelik tehdite ve itibarına katkıda bulunmak, bütünün çıkarına hizmet etmek için başkalarıyla işbirliği yaparak örgütle özdeşleşmesi, kendini örgüte adanması olarak tanımlamıştır.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sadakat kavramının örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili olarak kullanıldığı dikkat çekmektedir (Akar, 2014; Bayram, 2005; Koç, 2009; Uygur ve Koç, 2010). Ancak bu iki kavram çeşitli açılardan birbirinden farklılık arz etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eder ve örgütle üyeliğini devam ettirme veya devam ettirmeme kararını anlatır (Meyer ve Allen,1991). Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin çalışmalar, 1950'li yıllara dayanmaktadır. Allen ve Meyer (1990), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılık konusunda çalışmaları kabul gören araştırmacılardandır. Becker (1960) bağlılık kavramının sosyologlar tarafından güç, din, mesleki işe alım, bürokratik davranış, politik davranış gibi gerek bireysel gerekse örgütsel davranışların açıklanması için kullanıldığını ifade etmektedir. Becker'a göre çalışan, tutarlı bir davranış sergilemediği zaman kaybedeceğini düşündüğü için

davranışsal olarak örgüte bağlanmaktadır ve Becker bu davranışsal bağlılığı da çıkar kavramı ile ilişkilendirmektedir. Etzioni örgütsel bağlılığı; (i) çalışan davranışlarının sınırlandırıldığı ve dış faktörlerin çalışanı örgüt içinde kalmaya zorladığı durumlarda ortaya çıkan yabancılaştırıcı bağlılık, (ii) çalışanların örgüte sağladığı katkının karşılığını aldığına dair inancının oluşması durumunda örgütte kalmaya devam etmesiyle ortaya çıkan hesapçı bağlılık, (iii) işinin değerli olduğuna inanan çalışanın kendini örgüte adanması durumunda ortaya çıkan ahlaki bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır (Etzioni'den aktaran Newton ve Shore, 1992). Mowday, Porter ve Steers (1979) örgütsel bağlılığı, (i) çalışanın örgütü değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve çalışana örgüte bağlayan tutumsal bağlılık, (ii) çalışanın örgütte geçirdiği zaman ve sorunları çözme becerisine bağlı olarak gelişen davranışsal bağlılık olmak üzere iki tür ayırım ile açıklamaktadır. Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı; dışsal ödüllere ulaşma amacı taşıyan çalışanın uyum bağlılığı, Reichers (1985) örgüt çalışanları ile iletişim kurarak çalışanın kendini ifade edebildiği ve işe yönelik doyumunun arttığı özdeşleşme bağlılığı, çalışanın bireysel ve örgütsel değerleri arasındaki uyuma dayanan içselleştirilmiş bağlılık şeklinde ele almışlardır. Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılığı; (i) örgüt çalışanlarının kendilerinin arzu etmesi sonucu örgütte kalmaya devam etmelerini ifade eden duygusal bağlılık, (ii) çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaçlarının olduğu anlayışına dayanan devam bağlılığı, (iii) hem örgütün çalışana yaptığı yatırımlar sonucu hem de çalışanın örgütte geçirdiği süre sonucunda hissettiği baskılar sonucu oluşan normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Örgütsel sadakatin özünü ise dört ana tema oluşturmaktadır: (i) örgütte kalma isteği, (ii) normal beklentileri aşan üretkenlik, yani görev çağrısının ötesine geçme, (iii) fedakâr davranış, (iv) karşılıklı, yani çalışanın örgüte olan sadakat davranışı, örgütün çalışana olan sadakat davranışı şeklinde ifade edilmektedir (Powers, 2000).

**Örgütsel sadakatin kuramsal temelleri.** Örgüt içinde çalışanların işlerine ve yöneticilere karşı nasıl tepki verdikleri örgütsel etkililik için önemli bir yere sahiptir. Çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmak, çalışanlardan gelecek önerilerle birlikte yönetim sağlamak ve yöneticileri sorunlara karşı uyarmak gibi yapıcı tepkiler, örgütün üretkenliğini ve etkililiğini arttırmaya yardımcı olabilir. Çalışanların iş doyumunun azalmasına karşı ilk model Hirschman tarafından geliştirilmiştir (Hirschman, 1970).

Hirschman'ın (1970) örgütten ayrılma, muhalefet etme ve sadakat (Exit/Voice/Loyalty (EVL) ) modeli Şekil 6'da yer almaktadır.



Şekil 6. Hirschman'ın ayrılma, örgütsel muhalefet ve sadakat modeli.

Kaynak: Leck, J. D., Saunders, D.M. ( 1992 ). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 220.

Hirschman'a (1970) göre çalışanlar iş doyumunun azalmasına karşı ayrılma, sadakat ya da örgütsel muhalefet şeklinde tepkide bulunmaktadır. Ayrılma davranışı, çalışanın örgütte çalışma ilişkilerini sonlandırdığında gerçekleşmektedir. Örgütsel muhalefet davranışı ise daha karmaşıktır. Çünkü yöneticiye öneri ve şikâyetle bulunma, karşı gelme, medyada yayın yapma gibi farklı derece ve biçimlerde ifade edilebilir. Hirschman sadakati daha çok örgüte bağlılık şeklinde tanımlamaktadır. Graham ve Keeley ise sadakatin değer yüklü bir terim olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında sadakat kavramını kullanan araştırmacılar, sadakat kavramının Hirschman'ın çalışmasında kullandığı kavramdan farklı bir içeriğe sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Graham ve Keeley'e göre Hirschman (i) bir tür duyarsızlık anlamına gelen bilinçsiz, (ii) hoşgörü gibi bilinçli/ pasif, (iii) değişim ve düzeltme arayışında olan bilinçli/ aktif olmak üzere üç tür sadakat davranışı ortaya koymuştur (Graham ve Keeley, 1992). Leck ve Saunders, Hirschman tarafından ele alınan sadakat kavramını tutum olarak, Rusbult ve Farrell ise örgütsel sadakat kavramını davranışsal boyut olarak ele almışlardır. Leck ve Saunders ise bunun bir tanım karmaşası olduğunu belirterek örgütsel sadakati, sabır kavramı ile ilişkilendirmişlerdir. Withey ve Cooper, örgütsel sadakat yapısının doğasında var olan tanım problemlerini daha doğrudan ele alarak, şimdiye kadar tanımlanmış olan tartışmalara farklı ancak ilişkili bir yaklaşım benimsemiştir (Leck ve Saunders, 1992). Farklı şeylerden öngörülen ve etkilenen, farklı davranış ve sonuçlara yol açan farklı türlerde örgütsel sadakat

olduğunu öne süren Withey ve Cooper, örgütsel sadakatin aslında hem davranışsal hem de tutumsal bileşenlere sahip çok özellikli bir yapı olup olmadığını sorgulayarak merkezi ve kritik bir soruyu gündeme getirmiştir. Withey ve Cooper bu soru ile örgütsel sadakat yapısının kavramsallaştırılması, işletilmesi ve ölçülmesine daha fazla dikkat edilmesinin önemini ortaya koymuşlardır (Withey ve Cooper, 1989; Farrell, 1992).

Başka bir çalışmada örgütsel sadakat; (i) birey ile örgüt arasındaki ekonomik yükümlülüklerin değişiminde sadakati ifade etmesi yönüyle işlemsel sadakat (Hart ve Thompson, 2007), (ii) bireylerarası uyum, güven ve alternatiflerin varlığında bile ortaklar arasında sadakat içinde kalmayı gerektiren ve iş değişiminde, çalışanların bireysel çıkarlarını aştıkları ve örgütsel vatandaşlık veya diğer ekstra rol davranışlarını uygulayarak işverenlerine fayda sağlamaya çalıştıkları anlamına gelen ilişkisel sadakat (Morrison ve Robinson, 1995; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994), (iii) bir çalışanın bir örgüte sadakati, örgütün benimsediği bir nedene veya ilkeye bağlılık ile kuşatıldığında ortaya çıkan ideolojik sadakat (Oldenquist, 1982; Provis, 2005) olmak üzere üç farklı başlıkta incelenmiştir.

**Örgütsel sadakatin boyutları.** Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sadakate ilişkin algıları (i) yöneticiye sadakat, (ii) meslektaşlara sadakat, (iii) öğrenciye sadakat boyutlarında sınıflandırılmıştır.

**Yöneticiye sadakat.** Hoy ve Williams (1970) yöneticiye duyulan sadakat kavramını öğretmenlerin yöneticiye duyduğu bağlılık, inanç ve güven ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışanın yöneticiye duyduğu sadakat kavramı ilk kez, Balu ve Scott (1962) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Çalışanın sadakatini sağlayan yöneticilerin çalışanların üretkenliğinin artmasında, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasında etken faktör olduğu da Balu ve Scott tarafından ifade edilmiştir (Balu ve Scott'tan aktaran Akman, 2017). Chen, Tsui, Farh (2002) Çin'de yaptıkları çalışmada yöneticiye sadakat kavramını çalışanın (i) yöneticinin çıkarlarını kendi çıkarından üstün tutması, (ii) yöneticinin iyiliği için görevinin ötesinde çaba sarfetmesi, (iii) her koşulda yöneticisine bağlı olma ve onun peşinden gitme isteği, (iv) yöneticinin başarılı olmasından dolayı saygı duyması ve (v) yöneticinin değerlerini içselleştirmesi olmak üzere beş boyutta incelemişlerdir.

**Meslektaşlara sadakat.** James ve Cropanzano (1994), çalışanların karşılıklı etkileşim temelinde oluşturdukları gruplarla örgütteki görevlerini yerine getirdiklerini ifade etmektedirler. Dooley ve Fryxell (1999) ise demokratik bir ortamda ve öğretmen katılımı ile alınan kararlarının öğretmenler arası sadakati etkileyen faktörler olduğunu belirtmektedirler (Dooley ve Fryxell'den aktaran Akman, 2017).

**Öğrencilere sadakat.** Gregordiadis ve Tsigilis (2008) örgüt çalışanı olarak öğretmenin öğrencilerine verdiği değeri hissettirmesi, öğrencileriyle sürekli iletişim halinde olması, öğrencilerin öğretmene güven duymasını sağlaması öğrenci ve öğretmen arasında nitelikli bir bağ kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum ise eğitimin niteliğinin artmasına, öğrencilerin akademik anlamda çabasına ve kazanımlarına destek sağlamaktadır (Gregordiadis ve Tsigilis'ten aktaran Akman, 2017).

**Örgütsel sadakatın bazı değişkenlerle ilişkisi.** Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre 18-24, 25-34 yaş grubunda yer alan çalışanların sadakata yönelik algılarının 35-44, 45 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Kıdem değişkenine göre ise kıdemi az olan çalışanlarda sadakat algısının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sadakat davranışının boyutları açısından öğrenciye sadakat, meslektaşlara sadakat ve yöneticiye sadakat boyutlarında kadın öğretmenlerin algılarının yüksek düzeyde aritmetik ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Sadakat davranışının alt boyutu açısından yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat boyutunda lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin sadakat algılarının yüksek düzeyde aritmetik ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Aşkın (2014) tarafından yapılan çalışmada 45 yaş ve üstü olan çalışanların sadakat puanlarının, yaş grubu 18-24 olan çalışanların sadakat puanlarından yüksek olduğu saptanmıştır. Sadakat puanları ortalamalarının araştırmaya katılan çalışanlarda cinsiyet değişkenine göre erkek çalışanların sadakat puanları, kadın çalışanların sadakat puanlarından yüksek bulunmuştur.

**Örgütsel sadakat konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin örgütsel sadakat algılarının görece daha fazla olduğu saptanmıştır. Örgütsel sadakat boyutlarından olan yöneticiye sadakatın aritmetik ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sadakat algısının görev yaptığı okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler,



kadın öğretmenler ve lisans mezunu olan öğretmenler tarafından olumlu olduğu saptanmıştır. Aşkın (2014) tarafından yapılan bir çalışmada ayrılma niyeti ve örgütsel sadakat algısı arasında negatif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre sadakat düzeyinin artması, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

**Örgütsel sadakat konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Yee ve arkadaşları (2010) çalışanın sadakat davranışı, sunduğu hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve firma karlılığı ile bu ilişkileri etkileyen bağlamsal faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmada çalışan sadakatının hizmet kalitesiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu durumun da müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini etkilediği ve hizmet sektörlerinde firma kârlılığına yol açtığı saptanmıştır.

Jun ve arkadaşlarının (2006) yürüttüğü çalışmada insan kaynakları odaklı toplam kalite yönetimi ve çalışan sadakati arasındaki ilişkiler konusu incelenmiştir. Araştırmada çalışanın güçlendirilmesi, ekip çalışması ve kazanç ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmada bir başka araştırma bulgusu ise çalışanın güçlendirilmesinin örgütsel sadakatin sağlanmasına aracılık ettiği şeklindedir.

Ineson, Benke ve László (2013) tarafından iş doyumu ve sadakat arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada çalışma ortamı, etkin iletişim, sunulan hizmetlerin çalışanların sadakatine etki ettiği ve sıralamada üst sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada kazanç ve maddi olanaklara ilişkin kazanımların ise alt sıralarda yer aldığı saptanmıştır.

Johnston ve Germinario (1985) tarafından okullarda öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada kararlara katılımın örgütsel sadakati etkilediği, ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde sadakat davranışı sergilediği, öğretmenlerin öğrenme- öğretme etkinlikleri sürecinde karara katılmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

## **Kayıtsız Kalma**

**Kayıtsız kalma kavramı ve tanımı.** Hirschman' ın iş doyumu düşen çalışanların verdiği tepkilerden ayrılma, örgütsel muhalefet ve örgütsel sadakat boyutlarından sonra kayıtsız kalma da diğer bir boyut olarak ele alınmaktadır.

Kayıtsız kalma adı verilen ve yıkıcı bir tepki olarak adlandırılan bu boyut, örgütte çalışmaya devam eden çalışanın verimsiz faaliyetlerden, hatta zarar verici davranışlardan duyulan memnuniyetsizliğini ifade ettiği bir alternatifi temsil etmektedir. Kayıtsız kalma tepkisinde örneğin, çalışanlar işlerine daha az çaba gösterebilir, gerekçeleri olmadan belirli görevleri geciktirebilir veya yetenekli olsalar da hiçbir yaratıcılık ve inisiyatif göstermezler. Kayıtsız kalma, gizli görüntüsü ve uzun vadeli zararı nedeniyle daha olumsuz/pasif bir tepki olarak kabul edilmektedir. Çalışan başka iş alternatifi olmadığından ya da örgütün zarara uğramasını istediğinden dolayı örgütte kalabilir. Bu durumda ise temel görev/görevlerini ihmal edebilir (Rusbult ve Lowery, 1985).

Kayıtsız kalma davranışı romantik ilişkiler içeren bir çalışmadan uyarlanmakla birlikte bir başka tanımda örgütte çalışanlar arasında umursamaz ve gevşek yapılı bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Farrell, 1983). Kayıtsız kalma davranışı örgüt içinde iş arkadaşları ile daha az zaman geçirmeyi ya da onları görmezden gelme, sorunları tartışmayı reddetmeyi, örgüte yönelik eleştirme tepkilerini içermektedir (Rusbult vd., 1982; Farrell, 1983). Kayıtsız kalma davranışı sergileyen çalışan, pasiftir ve iş doyumunun azalmasına yönelik yapılacak her bir eylemin fayda sağlamayacağını düşünmektedir (Withey ve Cooper, 1989). Kayıtsız kalma davranışı, Vangel (2011) tarafından sessizlik kavramı içinde ifade edilmektedir. Van Dyne, Ang ve Butero (2003) ise sessizliği, (i) uysal sessizlik (acquiescent slience), (ii) savunma içeren sessizlik (defensive slience), (iii) toplum yararına olan sessizlik (prosocial slience) şeklinde değerlendirmektedirler. Uysal sessizlik ve savunmacı sessizlikte çalışan birey, bazen umursamaz davranış içinde olabilecekleri gibi bazen de çalışma şartlarına uymayarak olumsuz davranış yoluyla da kayıtsız kalma davranışı sergileyebilmektedir. Başka bir tanımda kayıtsız kalma kavramı (i) azalan ilgi veya çaba, (ii) sürekli gecikme veya devamsızlık, (iii) örgüt için bireysel zaman kullanma veya artan hata oranları yoluyla koşulların kötüleşmesine izin vermek şeklinde ifade edilmektedir (Farrell vd., 1990).

**Kayıtsız kalmanın kuramsal temelleri.** Hirschman (1970), örgütlerde iş doyumunun azalmasına çalışanlar tarafından verilen tepkilere karşı üç genel tepki kategorisini (i) ayrılma, (ii) örgütsel muhalefet ve (iii) sadakat şeklinde sıralamıştır. İş doyumunu düşen çalışanın verdiği tepki biçimi olan kayıtsız kalma davranışı, Hirschman'ın EVL modeline ek olarak ilk kez Rusbult ve arkadaşları tarafından

(1982) romantik ilişkilerde doyumsuzluk yaşama durumuna verilen tepkiler kapsamında ele alınmıştır. Farrell (1983) iş doyumunun düşmesine verilen yanıtlar için çok boyutlu bir ölçeklendirme çalışması gerçekleştirmiş ve bu modeli için destek almıştır. Ayrıca, koşulların kötüleşmesine izin veren, ihmal edici bir şekilde kayıtsız kalma tepkisi ile dördüncü bir tepki kategorisi belirlemiştir. Her bir tepki kategorisinin karakteristik davranış özelliklerini ise şu şekilde örneklendirmiştir:

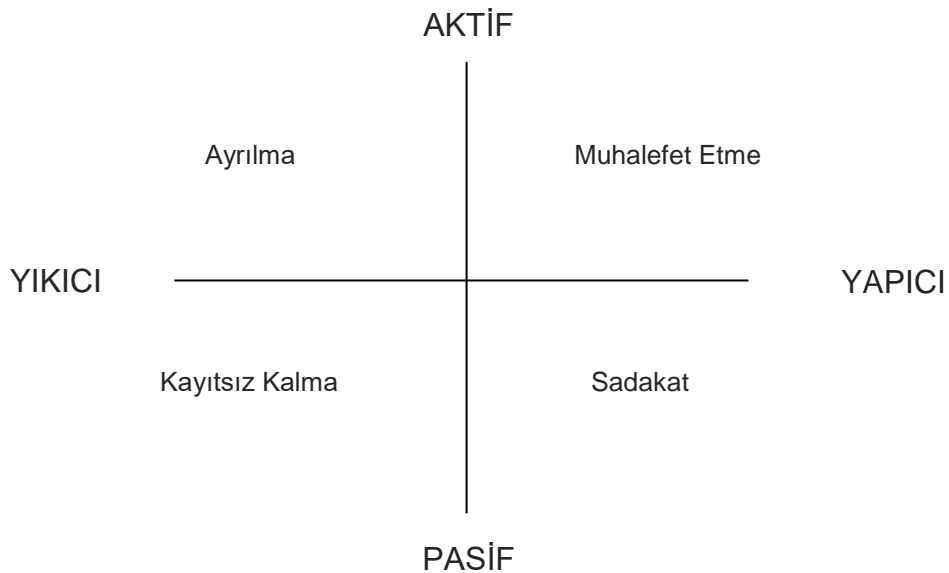
*Ayrılma. Ayrılmayı düşünme, başka bir iş yerine transfer olma,*

*Örgütsel muhalefet. Çalışanın yöneticisi ile örgütteki sorunları tartışması, örgüt dışı çalışan ya da sendika yetkililerinden yardım istemesi, haber uçurma davranışı sergileme,*

*Sadakat. Dış eleştirilere maruz kalan örgütün çalışan tarafından örgütsel itibarın artırılması için çalışması, sabırla beklemesi,*

*Kayıtsız kalma. Sürekli devamsızlık, işe geç kalma, iş hakkında olumsuz tutum geliştirme, daha az çaba sergileme, artan hata oranı (Farrell, 1983).*

Farrell'in (1983) çalışmasında kayıtsız kalma davranışı, iş doyumsuzluğu karşısında verilen tepki anlamına gelen kaygısız ve umursamaz davranış olarak tanımlanmıştır. İş doyumsuzluğuna karşı verilen kayıtsız kalma tepkisinde iyileşme olacağına dair beklenti yoktur. Şekil 7'de Rusbult vd. (1982) ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat, kayıtsız kalma (EVLN) modeli görülmektedir.



Şekil 7. Rusbult, Zembrodt ve Gunn'ın ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat, kayıtsız kalma (EVLN) modeli.

Kaynak:Leck, J.D., Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3),227.

Şekil 7'de de izleneceği gibi ayrılma ve kayıtsız kalma davranışları yıkıcı davranışlar iken örgütsel muhalefet ve sadakat davranışları ise yapıcı davranışlar olarak ele alınmaktadır. İş doyumsuzluğuna karşı verilen sadakat tepkisi, Rusbult ve Farrell tarafından genişletilmiş ve Hirschman'ın iş doyumsuzluğuna verilen tepkilerini, yapıcı- yıkıcı ve aktif- pasif olmak üzere iki boyut halinde incelemiştir. Bu boyutlar üzerine ise örgütten ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat, kayıtsız kalma tepkileri yerleştirilmiş ve EVLN model olarak bilinir hale getirmişlerdir (Leck ve Sunders, 1992). Hirschman'ın (1970) çalışmalarında sadakati bazen tutum bazen de davranış olarak ele alması kendisinden sonra yapılan çalışmaları da etkilemiştir. Withey ve Cooper (1989), Rusbult ve Farrell (1983) sadakati iş doyumunun azalmasına karşı verilen davranışsal bir tepki olarak ele almışlardır. Mayes ve Ganster (1988) sadakati tutum olarak değerlendirmişlerdir. Farrell (1983), tarafından yapılan çalışma kayıtsız kalma davranışının düşük iş doyumuna ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Withey ve Cooper'ın (1989) araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

İş doyumunu düşen çalışanın hangi koşullar altında ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma tepkisini göstereceğine dair Farrell ve Rusbult bir teori önermişlerdir. Rusbult ve Farrell bu teori ile bir çalışanın ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat veya kayıtsız kalma davranışlarına girme olasılığını üç temel değişkenin etkilediğini belirtmişlerdir. İlk olarak çalışanın, sorunların ortaya çıkmasından önce işinden memnun olduğu ölçüde yapıcı davranış sergilemesi daha muhtemeldir. Yani, daha yüksek bir memnuniyet, ayrılma veya kayıtsız kalma davranışını engellerken örgütsel muhalefet veya örgütsel sadakati teşvik etmektedir. Çünkü örgütten memnun olan çalışan, çalışma koşullarını korumak veya iyileştirmek için daha fazla motivasyona sahiptir. İkincisi yatırım boyutu, çalışanın iş doyumunun azalmasına karşı vereceği tepkinin çeşidini belirler. Yatırım büyüklüğü, çalışanın işine koyduğu kaynakların (örgütteki çalışma süresi, eğitim durumu, istihdam eden örgütün iş veya hedefleriyle özdeşleşme vb.) sayısını ve büyüklüğünü ifade eder. Ya da başlangıçta dışsal olan kaynaklar örneğin; uygun barınma ve seyahat düzenlemeleri, örgütteki arkadaşlar, iş güvenliği işe bağlı hale gelmesi durumunu ifade eder. İşlerine daha fazla yatırım yapan çalışanlar, ayrılmaları durumunda kaybedecek çok şeyleri olduğundan örgütsel muhalefet veya örgütsel sadakat davranışını sergileme

olasılıkları daha yüksek olacaktır. Daha düşük yatırım seviyelerinde, çalışan ayrılmayı tercih ederse kaybedecek daha az şeyi vardır, bu nedenle ayrılma ve kayıtsız kalma tepkilerini gösterme olasılığı daha yüksektir. Üçüncü olarak üstün alternatifleri olan bireylerin memnuniyetsizliğe aktif yanıtlar verme olasılıklarının daha yüksek olduğudur. Alternatif bir iş, erken emeklilik gibi iyi alternatif seçeneği olmayan ve iş doyumunu düşen çalışan; ya çalışma koşullarının iyileşmesi için sabırla beklemek ya da örgütü destekleyerek sadakat davranışı sergilemek durumundadır (Rusbult ve Lowery, 1985).

**Kayıtsız kalmanın bazı değişkenlerle ilişkisi.** Rusbult ve arkadaşları (1988) tarafından cinsiyet değişkeninin iş doyumunun azalmasını öngörmede rol oynayıp oynamadığını belirlemek için yapılan çalışmada erkek çalışanların daha fazla kayıtsız kalma davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rusbult vd. (1986) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre yaşı büyük olan çalışanların kayıtsız kalma davranışını daha az sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada kıdem değişkenine göre örgüt içinde uzun süre çalışanların kayıtsız kalma davranışına daha fazla başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Vigoda (2000) tarafından çalışanların örgütsel politikaya ilişkin tepkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasında cinsiyet değişkeni ve kayıtsız kalma arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre kadın çalışanların daha düşük düzeyde kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Aynı araştırmada eğitim düzeyi düşük olan çalışanların daha fazla kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

**Kayıtsız kalma konusunda yurt içinde yapılan çalışmalar.** Özarslan (2010) tarafından örgütlerde iş doyumunu ve kişilik tipi ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada iş doyumunu azalan vali yardımcılarının sorunları görmezden gelerek kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Tengilimoğlu (2005) tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu düşen çalışanın isteksizlik, bıkkınlık, işinden kaçma davranışları sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Saklan (2010) tarafından örgütlerde iş doyumunu ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yürütülen çalışmada iş doyumunu düşen çalışanın devamsızlık yaptığı, iş kazalarına uğrama olasılığının bulunduğu, tükenmişlik duygusu yaşamasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve Tepeci (2008) tarafından yapılan çalışmada yıldırma davranışı ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre çalışana yapılan yıldırma

davranışı sonucunda iş doyumunu azalmaktadır. İş doyumunu azalan çalışanın işinde kalma niyeti azalmakta ve işe geç gelme gibi kayıtsız kalma davranışı sergileme olasılığı artmaktadır.

**Kayıtsız kalma konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar.** Hagedoorn vd. (1999) tarafından çalışanların sorunlu olaylara verdiği tepkileri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, katılımcıların sorunlu bir olaya örgütsel muhalefet davranışı ile karşılık verme olasılıklarının yüksek olduğu ve kayıtsız kalma davranışı ile karşılık verme olasılıklarının düşük olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada kayıtsız kalma davranışının beklenenden daha az pasif davranış olarak kabul edildiği de tespit edilmiştir.

Withey ve Cooper (1989) tarafından ayrılma, örgütsel muhalefet, sadakat ve kayıtsız kalma davranışlarının tahmin edilmesine yönelik yapılan çalışmada iş doyumunun çalışanın kayıtsız kalma davranışını yordadığı saptanmıştır. Yine aynı çalışmada çalışan için alternatif iş seçeneklerinin bulunmasının kayıtsız kalma davranışında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada iş doyumunu örgütsel muhalefet davranışının yordadığı da tespit edilmiştir.

Bir başka çalışma Berntson, Näswall ve Sverke (2010) tarafından işte güvencesizlik ile ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda istihdam edilebilirliği yüksek olan çalışanların çalışma hayatları üzerinde kontrol kazanmak için daha fazla fırsata sahip olabileceği belirlenmiştir. İş güvencesizliği ile ayrılma, örgütsel muhalefet ve örgütsel sadakat davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. İş güvencesizliği ile kayıtsız kalma davranışı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## Bölüm 3

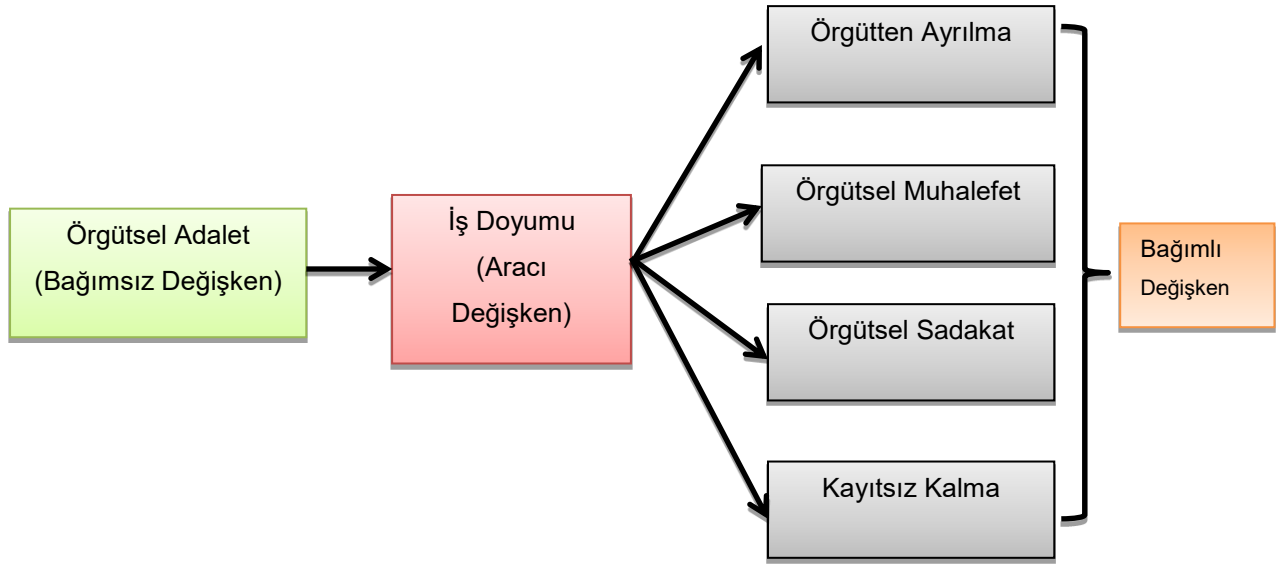
### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Ankara ilinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet, iş doyumu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasındaki çok yönlü ilişkileri incelemenin amaçlandığı bu çalışmada karma model kullanılmıştır. Tassakkori ve Creswell (2007) karma yöntemi, araştırmacının verileri toplaması ardından analiz etmesi, bulguları birleştirmesi, tek bir çalışmada hem nitel hem de nicel yaklaşımları kullanarak çıkarımlar yapması şeklinde tanımlamışlardır. Bir başka tanımda ise karma model, araştırmacının araştırmanın bir aşamasında nicel paradigmayı başka bir aşamasında ise nitel paradigmayı kullanması sonucu hem nicel hem de nitel araştırma yaklaşımların karmalanması şeklinde ifade edilmektedir (Balcı, 2016). Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda yakınsayan desen, açıklayıcı desen ve keşfedici desen karma yöntem araştırma desenleri olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada karma yöntem araştırma modellerinden biri olan yakınsayan desen kullanılmıştır. Bu desen, nicel ve nitel verinin eş zamanlı toplanması, analiz edilmesi ve nicel ile nitel veriler bütünleştirilerek çoklu bir bakış açısı geliştirilmesi temeline dayanmaktadır (Creswell ve Clark, 2011).

Çalışmanın nicel araştırma ile yürütülen bölümünde ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. “İlişkisel araştırma modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/ veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 2017, s. 114). Araştırmada, örgütsel adaletin ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışını üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık etkisini yordaması üzerinden model test edilmiştir. “Model testi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiye yönelik, kuramsal temele dayalı olarak kurulan modelin test edilmesidir” (Özdemir, 2018, s. 307).

Araştırmada test edilen model, Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil 8. Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve örgütsel sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi modeli.

Çalışmanın nitel araştırma ile yürütülen bölümünde katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet konusunda yaşanmış olduğu varsayılan tecrübelerini incelemek amacıyla olgu bilim deseni (fenomenoloji) kullanılmıştır. Fenomenolojik çalışma ise (i) görünenlerden anlam çıkarma, (ii) içeriklerini araştırma, (iii) olayların gerçekleştiği ortamı araştırma eylemlerini içermektedir (Ünal, 2013). Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre "Fenomenoloji, farkında olduğumuz ancak derinlenmesine ve ayrıntılı bir algıya sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır".

### Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Çalışma Grubu

Bu bölümde nicel araştırmanın evren ve örnekleme ile nitel araştırmanın çalışma grubuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Nicel aşamanın evreni ve örnekleme.** Nicel araştırmanın evrenini, 2019-2020 Eğitim ve Öğretim yılında Ankara ilinin ilçeleri Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde yer alan resmi Anadolu Liselerinde çalışan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmuştur. Ankara ilinde en çok öğretmen kadrosu bu dokuz ilçede görev yapmaktadır. Ankara ilindeki dokuz ilçede yer alan resmi Anadolu Liseleri ile ilgili bilgilere Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü (Ankara İl MEM) ortaöğretim şubesinden ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini 130 resmi



Anadolu Lisesinde görev yapan 6605 öğretmen oluşturmuştur. Bu büyüklükteki evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmaması sebebiyle araştırmanın, evrenden seçilen örneklem üzerinde yürütülmesine karar verilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi işleminde “Örneklem Büyüklükleri Tablosundan” yararlanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın 6605 öğretmenden oluşturulan hedef evreninin  $\alpha=.05$  anlamlılık ile %5 örnekleme hatası düzeyinde 370 öğretmenin temsil ettiği varsayılmıştır (Özdemir, 2018, s. 310). Araştırma sürecinde 612 öğretmenden veri toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklemin hangi resmi Anadolu Liselerinden seçileceği ise ilçelerde görev yapmakta olan öğretmen sayısına bakılarak tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntem evrende yer alan alt grupların bu evren içindeki ağırlıkları oranında örneklemede temsil edilmesini amaçlamaktadır. Araştırmada Ankara ilinde en fazla sayıda bulunan okul türü olması nedeniyle de resmi Anadolu Liselerinde çalışma yapılmıştır. Tablo 2’de araştırmanın örneklemini oluşturan resmi Anadolu Lisesi sayısı ve öğretmenlerin evrendeki oranı ile örneklemdaki sayısına göre dağılım sayısı ile dağılım oranı gösterilmiştir.

Tablo 2

*Örneklemi Oluşturan İlçelerde Yer Alan Resmi Anadolu Liseleri Sayıları ve Görev Yapan Öğretmen Sayılarının Evrendeki Oranı İle Örneklemdaki Sayısı*

Sıra	İlçeler	Resmi Anadolu Lisesi Sayısı	Öğretmen Sayısı	Evrendeki Oranı %	Örneklemdaki Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı
1	Altındağ	9	383	6	22	36
2	Çankaya	36	1866	28	103	118
3	Etimesgut	11	697	11	41	58
4	Gölbaşı	7	248	4	15	26
5	Keçiören	20	939	14	51	75
6	Mamak	16	827	13	47	170
7	Pursaklar	4	115	2	7	19
8	Sincan	9	480	7	26	26
9	Yenimahalle	18	1050	16	58	84
	Toplam	130	6605	100	370	612

Tablo 2'den görüldüğü üzere evreni temsil edecek örnekleme oluşturan 370 öğretmen, ilçelerde görevli öğretmen sayıları oranına göre belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Altındağ'dan 22, Çankaya'dan 103, Etimesgut'tan 41, Gölbaşı'ndan 15, Keçiören'den 51, Mamak'tan 47, Pursaklar'dan 7, Sincan'dan 26 ve Yenimahalle'den 58 öğretmen araştırma örnekleme içinde yer almıştır. Veri toplama sürecinde ise araştırmanın veri kümesini Ankara ilindeki dokuz ilçeden resmi Anadolu Lisesinde çalışan toplam 612 ortaöğretim öğretmeni oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

*Katılımcı Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler*

Değişken	Alt-Gruplar	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	411	67.2
	Erkek	201	32.8
Eğitim Düzeyi	Lisans	476	77.8
	Lisansüstü	136	22.2
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	118	19.2
	11-20 yıl	176	28.8
	21 yıl ve üzeri	318	52
Görev Süresi	1-5 yıl	347	56.7
	6-10 yıl	146	23.9
	11 yıl ve üzeri	119	19.4
Medeni Durum	Evli	491	80.2
	Bekâr	121	19.8
İlçe	Çankaya	118	19.3
	Yenimahalle	84	13.7
	Keçiören	75	12.3
	Altındağ	36	5.9
	Mamak	170	27.8
	Pursaklar	19	3.1
	Gölbaşı	26	4.2
	Etimesgut	58	9.5
	Sincan	26	4.2
Toplam		612	100

Tablo 3'ten izlenebileceği üzere araştırmaya resmi Anadolu Lisesinde görev yapan toplam 612 öğretmen katılım sağlamıştır. Katılımcı öğretmenlerin 411'i kadın, 201'i ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna göre kadın katılımcı öğretmen sayısı fazladır. Katılımcı öğretmenlerden 476'sı lisans, 136'sı lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Öğretmenlerin 118'i 1-10 yıl; 176'sı 11-20 yıl; 318'i 21 yıl ve üzerinde

mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin görev süreleri de 1-5 yıl 347 birey, 6-10 yıl 146 birey ve 11 yıl ve daha uzun süre 119 birey olarak tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin 491'i evli, 121'i bekârdır. Katılımcı öğretmenlerin 118'i Çankaya, 84'ü Yenimahalle, 75'i Keçiören, 36'sı Altındağ, 170'i Mamak, 19'u Pursaklar, 26'sı Gölbaşı ve 58'i Etimesgut ilçesinde öğretmenlik yapmaktadır.

**Nitel aşamanın çalışma grubu.** Araştırmanın nitel çalışma aşamasında odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Odak grup görüşmesinde açık uçlu olarak hazırlanan sorular görüşme esnasında katılımcılara yöneltilmiştir. Odak grup görüşmesi, önceden belirlenen katılımcı öğretmenlerin yine önceden belirlenen konu hakkında görüşlerini öğrenmek üzere planlanmış bir çalışmadır (Krueger ve Casey, 2000). Odak grup görüşmesi için ideal katılımcı sayısı 6 – 8 kişi arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada önce 8 öğretmen ile görüşme gerçekleştirilmiş, ancak veri doygunluğuna ulaşılmaması nedeniyle 11 öğretmen ile ikinci bir görüşme gerçekleştirilerek toplamda 19 öğretmen ile görüşülmüştür. Katılımcılara ait kodlar, cinsiyet, yaş, kıdem ve branş bilgileri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

*Katılımcı Öğretmenlere Ait Bilgiler*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Branş
Ö1	Kadın	29	7	Biyoloji
Ö2	Kadın	30	8	Müzik
Ö3	Erkek	43	20	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö4	Kadın	47	25	Biyoloji
Ö5	Erkek	48	25	Fizik
Ö6	Erkek	41	19	Kimya
Ö7	Kadın	42	20	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö8	Erkek	48	26	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö9	Erkek	35	11	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
Ö10	Erkek	41	18	Türk Dili ve Edebiyatı
Ö11	Kadın	27	5	Kimya
Ö12	Kadın	41	20	Tarih
Ö13	Erkek	47	18	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi
Ö14	Kadın	38	15	İngilizce
Ö15	Erkek	49	19	Görsel Sanatlar
Ö16	Erkek	40	8	Beden Eğitimi
Ö17	Erkek	43	18	Kimya
Ö18	Erkek	41	20	Matematik
Ö19	Erkek	54	30	Coğrafya

Tablo 4'te izlendiği gibi odak grup görüşmesi 19 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin 7'si kadın, 12'si erkektir. Katılımcı öğretmenlerin yaşları 27 ile 54 aralığında, meslekteki kıdemleri ise 5 ile 30 yıl arasındadır. Katılımcı öğretmenlerin branşlara göre dağılımları ise Beden Eğitimi,

Biyoloji, Coğrafya Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Fizik, Görsel Sanatlar, İngilizce, Kimya, Matematik, Müzik, Tarih, Türk Dili ve Edebiyatı şeklindedir.

### **Veri Toplama Süreci**

Veri toplama süreci, araştırmmanın iki aşamalı yürütülmesinden dolayı nicel veri toplama süreci ile nitel veri toplama süreci şeklinde iki ayrı alt başlıkta ele alınmıştır.

**Nicel veri toplama süreci.** Araştırmanın uygulanabilmesi amacıyla veri toplama öncesinde Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan (EK-Ç) ve Ankara İl MEM'den etik/yasal izinler (EK-D), veri toplama araçları sahiplerinden gereken izinler (EK-A) alınmıştır. Akabinde araştırmacı tarafından 2020 Şubat ayı içinde araştırmaya katılan öğretmenlere veri toplama aracı (EK-C) on-line olarak dağıtılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmacının kendisi, katılımcıların veri toplama aracını kolaylıkla doldurabilmesi için gerekli açıklamaları yapmış, veri toplama araçlarının tamamı yine araştırmacının kendisi tarafından on-line olarak toplanmıştır. Veri toplama süreci, Şubat- Mart 2020 itibariyle tamamlanmıştır. Oluşturulan tablo ile araştırma sürecinde öğretmenlere on-line olarak ulaştırılan ölçme araçlarının geriye dönüş sayıları da verilmiştir.

**Nitel veri toplama süreci.** Araştırmaya ilişkin veriler, nicel araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerle, araştırmacının hazırlamış olduğu ve uzman görüşü alınarak kendilerinden gelen dönütlere göre son şekli verilerek düzenlenen yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Görüşme formu soruları, cevap aranan araştırma sorularımıza ilişkin açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Araştırma öncesinde soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla araştırma örnekleminde yer almayan beş öğretmenle pilot çalışma yapılarak sorulara son şekli verilmiştir. Araştırma için Etik Komisyon izni ve Ankara İl MEM'den gerekli yasal izinler alınmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

- Okullarda adil olmayan uygulamalar nelerdir?,
- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenlerin vermiş olduğu duygusal tepkiler nelerdir?,
- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışları nelerdir?.

Yapılan iki farklı odak grup görüşmesi öncesinde öğretmenler aranarak randevu alınmış ve görüşmenin gerçekleştirileceği mekânın adresi, görüşme saati ve

görüşme içeriği hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce öğretmenlere imzalamaları için gönüllü katılım formu (EK-B) sunulmuştur. Araştırmacı tarafından oluşturulan, uzman görüşü alınan ve pilot çalışma sonucu son şekli verilen araştırma soruları öğretmenlere sorularak düşünmeleri için süre verilmiştir. Görüşmeler, katılımcılardan izin alınarak araştırmacının ses kayıt yapabilme özelliği olan cep telefonu ile kayıt altına alınmıştır. İlk görüşme, 1 saat 3 dakika 8 saniye, veri doygunluğuna ulaşılamaması nedeniyle yapılan ikinci görüşme ise 1 saat 42 dakika 19 saniye sürmüştür. Görüşme kayıtlarının dökümleri alınarak tek tek analizleri yapılmıştır.

Yapılan odak grup görüşmesi öncesinde araştırma yapmanın doğasından kaynaklanan birtakım sorunlarla karşılaşmıştır. Şöyle ki; örgütsel adalet konusunda yaşanmış tecrübesi olduğu varsayılan öğretmenlerin bulunması amacıyla çok sayıda okul müdürü ile görüşülmüştür. Okul müdürlerinden öğretmenlerin iletişim bilgileri alınarak örgütsel adalet konusundaki deneyimleri dinlenilerek odak grup görüşmesi için davet edilecek öğretmenler belirlenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin belirtilen gün ve saatte görüşme mekânında olmaları için pek çok kez hatırlatma yapılmıştır. Odak grup görüşmesi esnasında ise başlangıçta öğretmenlerin çekimser tavırları ile karşılaşmış ise de görüşmede tez danışman hocasının da yer alması süreci kolaylaştırmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmann nicel aşamasında kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Nicel veri toplama araçları.** Araştırmada veri toplama aracı olarak Hoy ve Tarter'ın (2004) geliştirdiği Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ), Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDÖ), Mobley, Horner ve Hollingsworth'un (1978) geliştirdiği Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ), Özdemir (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ), Akman (2017) tarafından geliştirilen Örgütsel Sadakat Ölçeği (ÖSÖ), Farrell (1983) ve Meyer, Allen, ve Smith'in (1993) çalışmalarından yararlanılarak Şimşek ve Aslan (2012) oluşturulan Kayıtsız Kalma Alt Ölçeği (KK-AÖ) kullanılmıştır.

**Örgütsel adalet ölçeği.** Örgütsel adalete ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış, Niehoofve Moorman (1993), Greenberg ve Baron (2000), Karambayya ve Brett (1989), Donovan, Drasgow ile Munson (1998), Colquitt (2001), Hoy ile Tarter (2004) tarafından geliştirilen altı adet ölçek ile karşılaşılmıştır. Bunlar arasında Hoy ve Tarter'ın ölçeği Dünyada ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Altinkurt ve Yılmaz, 2012; Hoy ve Tarter, 2004; Taştan ve Yılmaz, 2008) kullanılmıştır. Örgütsel adalete ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla da ÖAÖ'nin kullanılmasına karar verilmiştir. ÖAÖ, 2004 yılında Hoy ve Tarter tarafından geliştirilmiştir. ÖAÖ, tek boyutlu ve 10 maddeden oluşmaktadır. AÖA, hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), biraz katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5), arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. ÖAÖ'den elde edilebilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50'dir. Bütün maddelerin, 0.77'den daha büyük faktör yüklerine sahip olduğu bulunmuş ve bütün maddeler varyansın da yüzde 78'ini açıklamıştır. Cronbach alfa katsayısı .97 olarak bulunmuştur (Hoy ve Tarter, 2004). Hoy ve Tarter tarafından geliştirilen ÖAÖ'nün Türkçe'ye uyarlanması çalışması ise Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında ÖAÖ'nün Türk kültüründe de geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır.

**Minnesota iş doyumunu ölçeği (kısa formu).** İş doyumuna ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış, Smith, Kendal ve Hulin (1969), Dawis, England, Weiss ve Lofquist (1967), Durak ve Şahin (1994), Tezer (1991), Kuzgun, Aydemir- Sevim ve Hamamcı (1999), Spector (1985), Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen yedi adet ölçek ile karşılaşılmıştır. Bunlar arasında Dawis, England, Weiss ve Lofquist'in (1967) ölçeği Dünyada ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Aydın, 2017; Çavuş ve Abdılđaev, 2014; George ve Hançer; 2004; Köroğlu, 2012) kullanılmış, iş doyumuna ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla da araştırmamızda kullanılmasına karar verilmiştir. MİDÖ; Dawis, England, Weiss ve Lofquist tarafından 1967 yılında 20 soruluk kısa form şeklinde geliştirilmiştir. 1977 yılında geliştirilen MİDÖ ise 100 sorudan oluşan uzun form şeklindedir. Kısa form, 100 sorudan oluşan MİDÖ'deki 20 ölçeğin her birini en iyi şekilde temsil eden 20 maddeden oluşmaktadır. MİDÖ, çok memnunum (5), memnunum (4), kararsızım (3), memnun değilim (2), hiç memnun değilim (1), şeklinde düzenlenmiş 5'li Likert tipli ölçektir. MİDÖ, çalışanın işi ile ilgili içsel memnuniyeti, dışsal memnuniyeti ve genel

memnuniyetini ölçmek üzere iki faktörden oluşmaktadır. (Dawis, England, Weiss ve Lofquist, 1967, s. 23). MİDÖ, Baycan tarafından 1985 senesinde Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik-güvenirlik çalışması da yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında MİDÖ'nün Türk kültüründe de geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır (Baycan, 1985).

**Ayrılma niyeti ölçeği.** Ayrılmaya ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış ve Grandey tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, Diefendorff ve Rupp, 2013), Mobley vd. (1978), Walsh, Ashford ve Hill (1985), Carson, Carson, Roe, Birkenmeier ve Phillips (1999) tarafından geliştirilen dört adet ölçek ile karşılaştırılmıştır. Bunlar arasında Mobley vd.'nin ölçeği dünyada ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Abid ve Butt, 2017; Aktaş ve Uslu, 2017; Çetinkaya, Işık ve Serçeoğlu, 2016) kullanılmış, ayrılmaya ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla da araştırmamızda kullanılmasına karar verilmiştir. İANÖ, Mobley vd. tarafından 1978 yılında geliştirilmiştir. İANÖ, 3 maddeden oluşan tek boyutlu ve Kesinlikle katılıyorum (5)... Kesinlikle katılmıyorum (1)... cevaplarını içeren 5'li Likert tipi ölçektir. İANÖ, Örucü ve Özafşarlıoğlu tarafından 2013 yılında Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmış ve Cronbach alfa katsayısı 0,904 olarak saptanmıştır. Uyarlama çalışmasında İANÖ'nün Türk kültüründe de geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır (Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

**Örgütsel muhalefet ölçeği.** Örgütsel muhalefete ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış ve Kassing (1998), Özdemir (2013) tarafından geliştirilen iki adet ölçek ile karşılaştırılmıştır. Bunlar arasında Özdemir'in (2013) ölçeği Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Akada ve Beycioğlu, 2019; Alga ve Eroğlu, 2018) kullanılmış, örgütsel muhalefete ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla da araştırmamızda kullanılmasına karar verilmiştir. ÖMÖ, Özdemir tarafından 2013 yılında geliştirilmiştir. ÖMÖ, her zaman (5), çoğunlukla (4), ara sıra (3), nadiren (2), hiçbir zaman (1) aralığından oluşan 5'li Likert tipi ölçektir. ÖMÖ, 17 maddeden oluşmaktadır. Muhalefetin nedenleri alt ölçeği bireysel nedenler (alfa değeri 0,97) ve yönetsel nedenler (alfa değeri .96) alt boyutundan; muhalif davranışlar alt ölçeği haber uçuurma (alfa değeri .87), açık muhalefet (alfa değeri .86) ve örtük muhalefet (alfa değeri 0,88) boyutundan; muhalefetin öğretmenler üzerindeki sonuçları tek boyuttan (açıkladığı varyans % 69.77, alfa değeri .96), muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları tek boyuttan (açıkladığı varyans % 62.76, alfa değeri 0,90), muhalefetin okul üzerindeki

sonuçları tek boyuttan (açıkladığı varyans % 66.87, alfa değeri .91) oluşmaktadır. Bu değerlerden alt ölçeklerin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir, 2013).

**Örgütsel sadakat ölçeği.** Sadakate ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış Akman (2017) tarafından geliştirilen ölçek ile karşılaşılmıştır. Sadakate ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla araştırmamızda kullanılmasına karar verilmiştir. ÖSÖ, Akman tarafından 2017 yılında geliştirilmiştir. Üç boyutlu ve 11 maddeden oluşan ÖSÖ, kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum aralığında ifadeler içeren 5'li Likert tipli bir ölçektir. ÖSÖ, toplam varyansın % 63.145'ini açıklamaktadır. Toplam alfa değeri ise .81 'dir Bu değerlerden ÖSÖ'nün uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akman, 2017).

**Kayıtsız kalma alt ölçeği.** Kayıtsız kalmaya ilişkin algıyı ölçebilmek amacıyla ilgili literatür taranmış ve Farrell'in (1983) iş doyumsuzluğuna verilen tepkileri ölçmek amacıyla geliştirdiği ölçek ile Şimşek ve Aslan (2012) tarafından yapılan çalışma ile karşılaşılmıştır. Farrell tarafından 1983 yılında geliştirilen İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği (İDVTÖ) 12 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın % 91,3'ünü açıklamaktadır. İDVTÖ, her zaman (7) ile hiç bir zaman (1) aralığında değişen 7'li Likert tipi ölçektir (Farrell, 1983). Kayıtsız kalmaya ilişkin algıyı ölçmesi amacıyla da araştırmamızda Farrell (1983) ve Meyer, Allen, ve Smith'in (1993) çalışmalarından yararlanılarak Şimşek ve Aslan (2012) oluşturulan Kayıtsız Kalma Alt Ölçeği (KK-AÖ) kullanılmıştır. Kayıtsız Kalma Alt Ölçeği (KK-AÖ), 3 maddeden oluşan ve .70 Cronbach Alfa değerine sahip bir ölçektir. Bu değerlerden alt ölçeğin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şimşek ve Aslan, 2012).

### **Nicel Bölümde Kullanılan Araçların Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları**

Araştırmamızın nicel bölümünde kullanılan araçların geçerlik ve güvenilirlik sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Nicel bölümde kullanılan araçların geçerlik sonuçları.** Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan, Hoy ile Tarter (2004) tarafından geliştirilen ÖAÖ, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen MİDÖ, Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen İANÖ, Özdemir (2013) tarafından geliştirilen ÖMÖ, Akman (2017) tarafından geliştirilen ÖSÖ, Farrell (1983) tarafından geliştirilen ve Şimşek ve Aslan tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada kullanılan Örgütsel Sonuçlar Ölçeği içindeki KK-AÖ'ye ilişkin geçerlik sonuçları şu şekildedir:



**Örgütsel adalet ölçeği.** ÖAÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

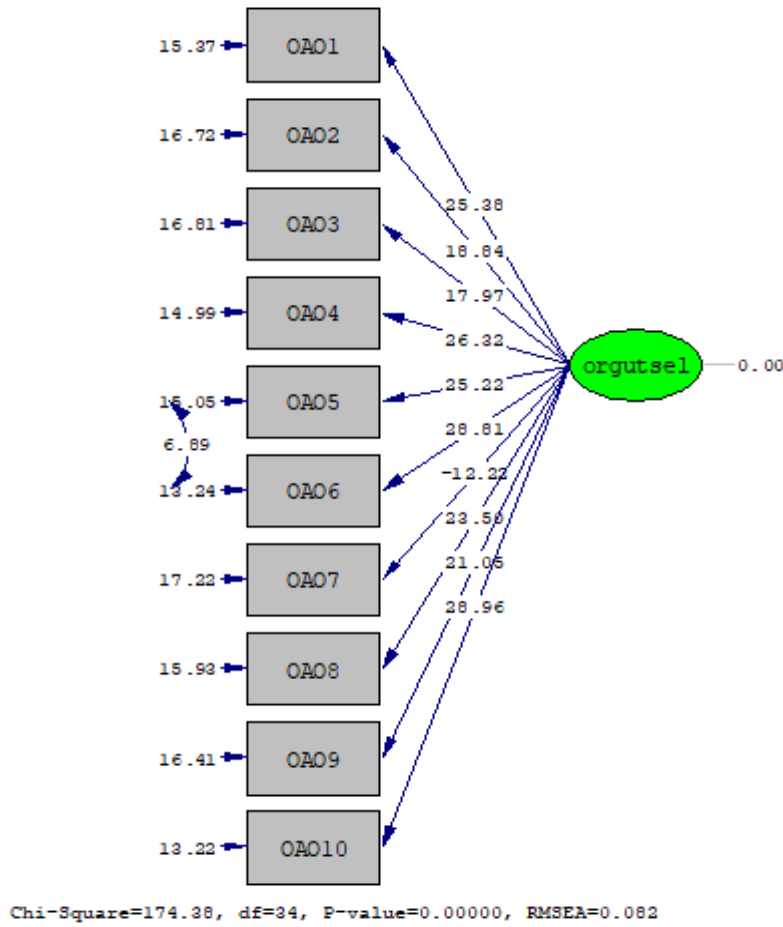
Tablo 5

*ÖAÖ' ye Ait DFA Sonuçları*

Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
1	25.38	0.84	0.70
2	18.84	0.68	0.46
3	17.97	0.66	0.43
4	26.32	0.86	0.74
5	25.22	0.84	0.70
6	28.81	0.91	0.82
7	-12.22	-0.46	0.23
8	23.50	0.80	0.64
9	21.05	0.74	0.55
10	28.96	0.91	0.83

Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde üç ve yedi maddeler hariç, her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek seviyede ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). ÖAÖ'ne ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0.30$ ).

ÖAÖ' ye ait path diyagramı Şekil 9'da sunulmaktadır.



Şekil 9. ÖAÖ' ye ait path diyagramı.

Şekil 9' dan de izlenebileceği gibi, ÖAÖ' nün tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Tablo 6'da ÖAÖ' nin birinci DFA ve modifikasyon sonrası DFA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6

ÖAÖ' nün Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları

	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	s-RMR	RMR	IFI	NFI	CFI
1.DFA	7.13	0.10	0.92	0.88	0.027	0.030	0.98	0.98	0.98
2.DFA (Modifikasyonlu)	5.12	0.082	0.95	0.91	0.024	0.026	0.99	0.98	0.99

Tablo 6'dan da izlenebileceği gibi hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin yeterli olmaması nedeniyle analizde önerilen beşinci ve altıncı madde arasında modifikasyon yaparak DFA tekrarlanmıştır. Modifikasyon yapılması önerilen maddeler anlamsal olarak da incelenmiş ve benzer maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci kez yapılan DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise şu

şekildedir;  $\chi^2/sd = 5.12$ ; RMSEA = 0.082; GFI = 0.95; AGFI = 0.91; s-RMR = 0.024; RMR = 0.026; IFI = 0.99; NFI = 0.98; CFI = 0.99. Böylece ÖMÖ'nin daha yüksek düzeyde uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu saptanmıştır. Alanyazına göre  $\chi^2/sd$  değeri orta düzeyde uyum, RMSEA değeri iyi düzeyde uyumu ve GFI, AGFI, s-RMR, IFI, NFI, CFI değerleri 'mükemmel uyum' olduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuçlara göre ÖAÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.

***İş doyumu ölçeği.*** İDÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7

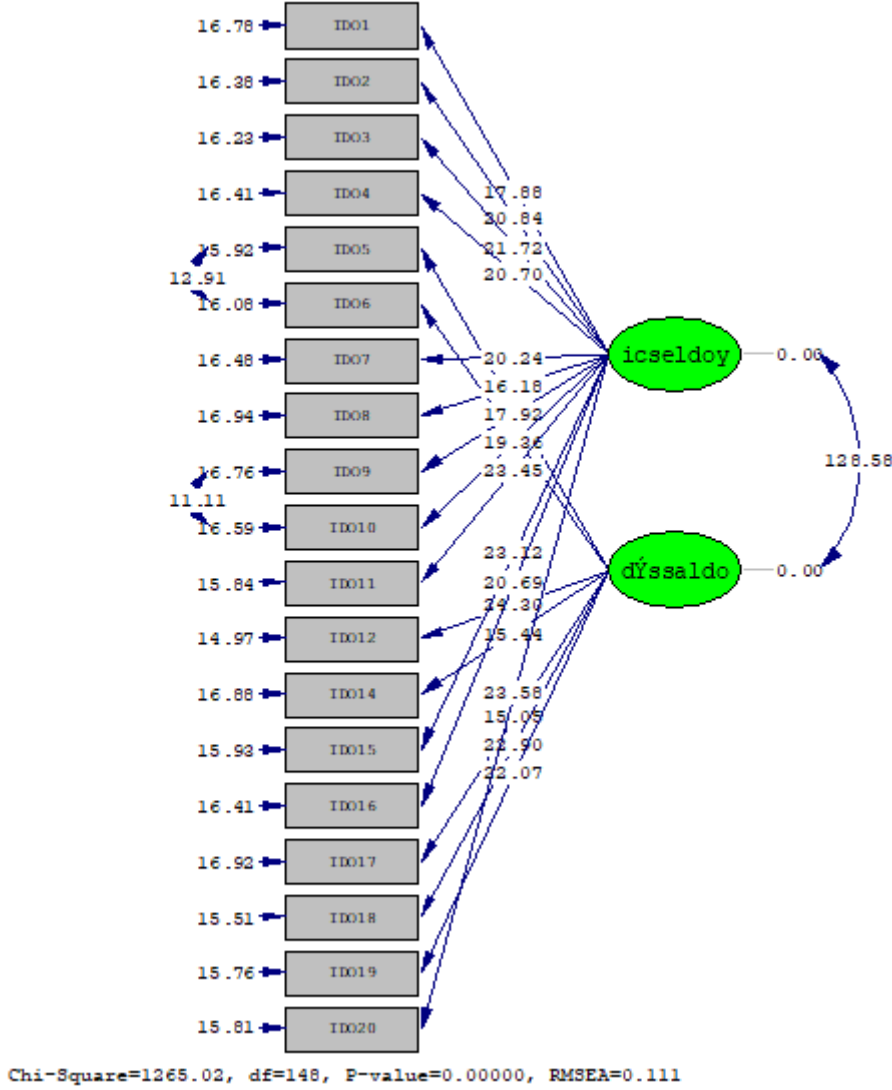
*İDÖ' ye Ait DFA Sonuçları*

Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
<i>İçsel Doyum</i>			
1	17.88	0.65	0.31
2	30.84	0.73	0.53
3	21.72	0.76	0.56
4	20.70	0.73	0.53
7	20.24	0.72	0.52
8	26.28	0.60	0.37
9	27.92	0.66	0.43
10	19.36	0.70	0.49
11	23.45	0.80	0.64
15	23.12	0.79	0.62
16	20.69	0.73	0.53
20	23.58	0.80	0.56
<i>Dışsal Doyum</i>			
5	16.18	0.60	0.57
6	17.92	0.66	0.54
12	34.30	0.82	0.67
14	15.44	0.56	0.34
17	15.05	0.53	0.33
18	22.90	0.79	0.62
19	22.07	0.77	0.59

Tablo 7'den de izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). t değeri 1.19 ve hata varyansı 0.97 olan 13. madde ise analiz dışı bırakılmıştır. Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde genel olarak her bir gözlenen

değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). İDÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0.30$ ).

İDÖ' ye ait path diyagramı Şekil 10'da sunulmaktadır.



Şekil 10. İş doyumunu ölçeğine ait path diyagramı.

Şekil 10'dan da izlenebileceği gibi, İDÖ' nün iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Tablo 8'de İDÖ' nün birinci DFA ve modifikasyon sonrası DFA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 8

*İDÖ' nün Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları*

	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	s-RMR	RMR	IFI	NFI	CFI
1.DFA	11.99	0.13	0.76	0.70	0.061	0.058	0.96	0.95	0.96
2.DFA (Modifikasyonlu)	9.45	0.12	0.80	0.75	0.057	0.055	0.96	0.96	0.96
3.DFA (Modifikasyonlu)	8.54	0.11	0.82	0.77	0.069	0.061	0.97	0.96	0.97

Tablo 8'den de izlenebileceği gibi hesaplanan uyum iyiliğine ilişkin değerlerin yeterli olmaması nedeniyle analizde tavsiye edilen beşinci ve altıncı madde arasında modifikasyon yaparak DFA tekrarlanmıştır. Modifikasyon yapılması önerilen maddeler anlamsal olarak da incelenmiş ve benzer maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci kez yapılan DFA sonucunda üçüncü kez modifikasyon yapılmasına karar verilmiş ve dokuz ve onuncu maddeler arasında da modifikasyon yapılmıştır. Üçüncü kez yapılan DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir;  $\chi^2/sd = 8.54$ ; RMSEA = 0.111; GFI = 0.82; AGFI = 0.77; s-RMR = 0.069; RMR = 0.061; IFI = 0.97; NFI = 0.96; CFI = 0.97. Bu sonuçlara göre İDÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.

**İşten ayrılma niyeti ölçeği.** İANÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9

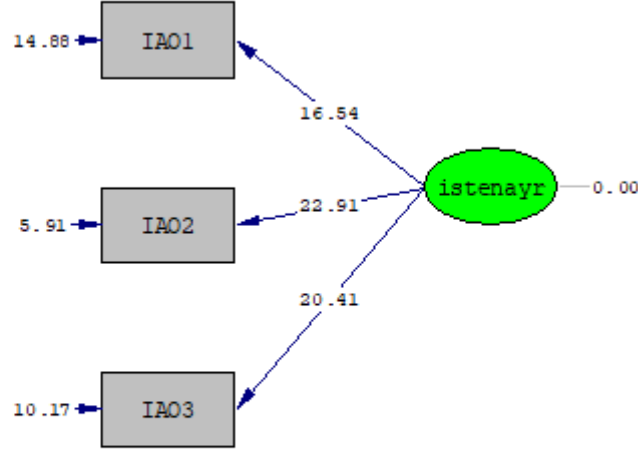
*İANÖ' ye Ait DFA Sonuçları*

Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
1	16.54	0.65	0.42
2	22.91	0.88	0.77
3	20.41	0.79	0.62

Tablo 9'dan da izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde ikinci ve üçüncü madde ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek seviyede ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). Birinci madde ile gizil değişken (boyut) arasındaki ilişki de kritik değer

olan 0.67'ye oldukça yakın bir değerdir. İANÖ' ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.30$ ).

İANÖ' ye ait path diyagramı Şekil 11'de sunulmaktadır.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Şekil 11. İANÖ' ye ait path diyagramı.

Şekil 11'den izlenebileceği gibi İANÖ'nün tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Hesaplanan uyum iyiliği değerlerine ise şu şekildedir;  $\chi^2/sd = 0$ ; RMSEA = 0.000 GFI = 0.99; AGFI = 0.99; s-RMR = 0.000; RMR = 0.000; IFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 0.99. Bu değerler modelin mükemmel bir uyum gösterdiğinin bir göstergesidir. Bu sonuçlara göre İANÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.

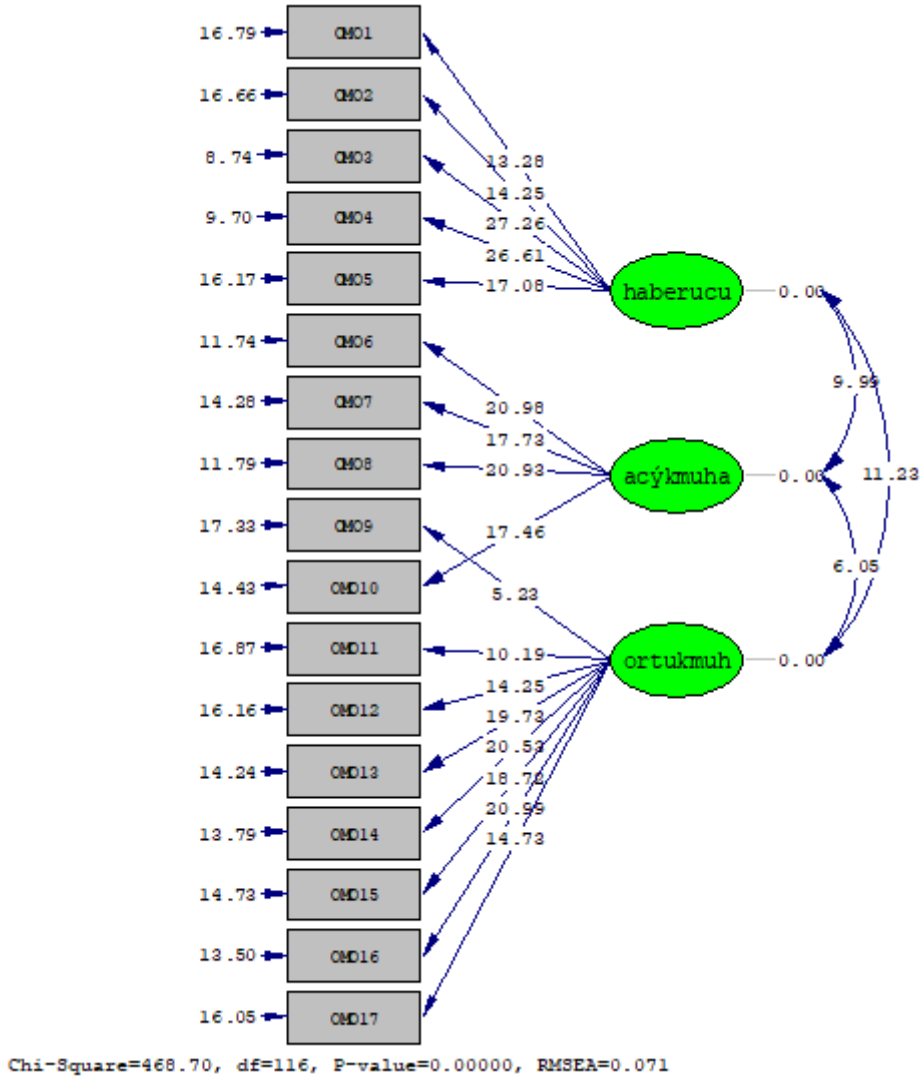
**Örgütsel muhalefet ölçeği.** ÖMÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10  
*ÖMÖ' ye Ait DFA Sonuçları*

Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
<i>Haber Uçurma</i>			
1	13.28	0.52	0.27
2	14.25	0.55	0.31
3	27.26	0.90	0.81
4	26.61	0.89	0.78
5	17.08	0.64	0.41
<i>Açık Muhalefet</i>			
6	20.98	0.78	0.61
7	17.73	0.69	0.47
8	20.93	0.78	0.61
10	17.46	0.68	0.46
<i>Örtük Muhalefet</i>			
9	5.23	0.22	0.51
11	10.19	0.42	0.18
12	14.25	0.57	0.32
13	19.73	0.73	0.53
14	20.53	0.75	0.56
15	18.78	0.70	0.49
16	20.99	0.76	0.58
17	14.73	0.58	0.34

Tablo 10'dan da izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). t değeri 1.19 ve hata varyansı 0.97 olan 13. madde ise analiz dışı bırakılmıştır. Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde genel olarak her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek seviyede ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). ÖMÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.30$ ).

ÖMÖ' ye ait path diyagramı Şekil 12'de sunulmaktadır.



Şekil 12. ÖMÖ' ye ait path diyagramı.

Şekil 12'den de izlenebileceği gibi, ÖMÖ'nün üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir;  $\chi^2/sd = 4.04$ ; RMSEA= 0.071; GFI = 0.92; AGFI = 0.89; s-RMR = 0.069; RMR = 0.098; IFI = 0.95; NFI = 0.94; CFI = 0.95. Bu sonuçlara göre ÖMÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.



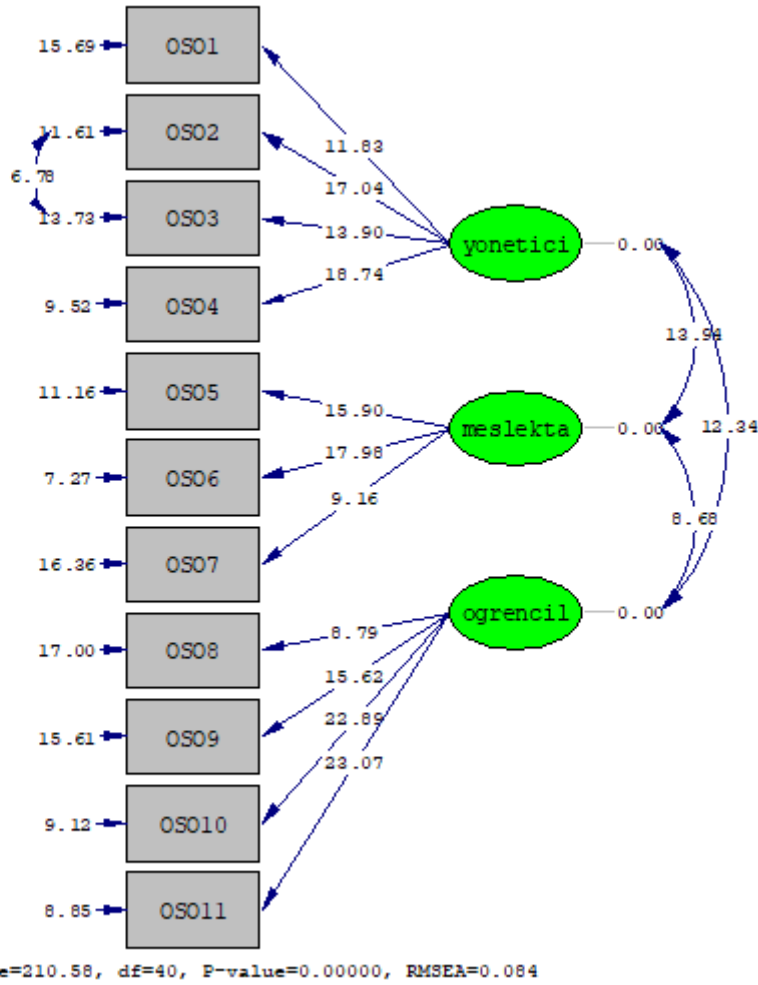
**Örgütsel sadakat ölçeği.** ÖSÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11  
ÖSÖ'ye Ait DFA Sonuçları

Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
Yöneticiye Sadakat			
1	11.83	0.51	0.26
2	17.04	0.71	0.50
3	13.90	0.61	0.37
4	18.74	0.77	0.59
Meslektaşlara Sadakat			
5	15.90	0.69	0.48
6	17.98	0.80	0.63
7	9.16	0.41	0.17
Öğrencilere Sadakat			
8	8.79	0.37	0.14
9	15.62	0.61	0.38
10	22.89	0.84	0.70
11	23.07	0.84	0.71

Tablo 11'den de izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde genel olarak her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). ÖSÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin genel anlamda geçerli olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.30$ ).

ÖSÖ' ye ait path diyagramı Şekil 13'te sunulmaktadır.



Şekil 13. ÖSÖ' ye ait path diyagramı.

Şekil 13'ten de izlenebileceği gibi, ÖSÖ'nün üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Tablo 12'de ÖSÖ'nün birinci DFA ve modifikasyon sonrası DFA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 12

ÖSÖ' nün Birinci DFA ve Modifikasyon Sonrası DFA Sonuçları

	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	s-RMR	RMR	IFI	NFI	CFI
1.DFA	6.40	0.094	0.93	0.88	0.065	0.067	0.94	0.93	0.94
2.DFA (Modifikasyonlu)	5.26	0.084	0.94	0.90	0.059	0.059	0.95	0.94	0.95

Tablo 12'den de izlenebileceği gibi hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin yeterli görülmemesinden dolayı analizde önerilen ikinci ve üçüncü madde arasında modifikasyon yaparak DFA tekrarlanmıştır. Modifikasyon yapılması önerilen

maddeler anlamsal olarak da incelenmiş ve benzer maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci kez yapılan DFA sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir;  $\chi^2/sd = 5.26$ ; RMSEA = 0.084; GFI = 0.94; AGFI = 0.90; s-RMR = 0.059; RMR = 0.059; IFI = 0.95; NFI = 0.94; CFI = 0.95. Bu sonuçlara göre ÖSÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.

**Kayıtsız kalma alt ölçeği.** KK-AÖ' ye ilişkin DFA sonuçları Tablo 13'te sunulmaktadır.

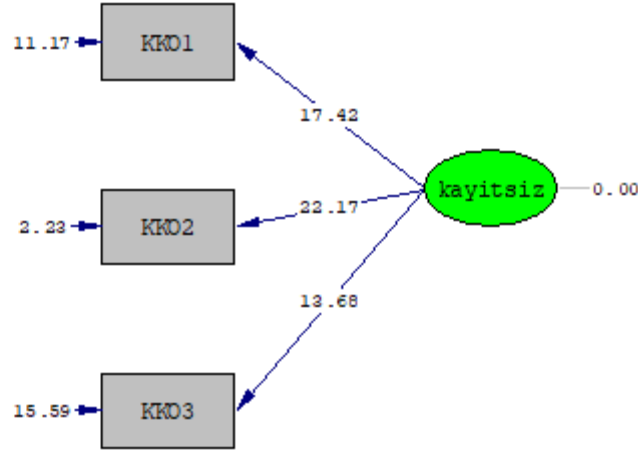
Tablo 13

*KK-AÖ' ye Ait DFA Sonuçları*

Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>
1	17.42	0.72	0.52
2	22.17	0.94	0.88
3	12.68	0.56	0.32

Tablo 13'ten de izlenebileceği gibi gözlenen değişkeni gizil değişkenlerin açıklama durumlarına ilişkin t değerleri anlamlıdır ( $t > 2.56$ ,  $p < 0.01$ ). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, t değerleri 2.56'yı aşarsa parametre tahminleri 0.01 düzeyinde manidardır. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde ikinci ve üçüncü madde ile gizil değişken (boyut) arasında yüksek seviyede ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r > 0.67$ ,  $p < 0,01$ ). Birinci madde ile gizil değişken (boyut) arasındaki ilişki de kritik değer olan 0.67'ye oldukça yakın bir değerdir. KK-AÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ( $r > 0.30$ ).

KK-AÖ' ye ait path diyagramı Şekil 14'te sunulmaktadır.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Şekil 14. KK-AÖ' ye ait path diyagramı.

Şekil 14'ten izlenebileceği gibi KK-AÖ'nün tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Hesaplanan uyum iyiliği değerlerine ise şu şekildedir;  $\chi^2/sd = 0$ ; RMSEA = 0.000 GFI = 0.99; AGFI = 0.99; s-RMR = 0.000; RMR = 0.000; IFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 0.99. Bu değerler modelin mükemmel bir uyum gösterdiğinin bir göstergesidir. Bu sonuçlara göre KK-AÖ, mevcut araştırma için geçerli bir veri toplama aracıdır.

**Nicel bölümde kullanılan araçların güvenirlik sonuçları.** Araştırmada veri toplama aracı olarak Hoy ile Tarter'ın (2004) geliştirdiği ÖAÖ, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen MİDÖ, Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen İANÖ, Özdemir (2013) tarafından geliştirilen ÖMÖ, Akman (2017) tarafından geliştirilen ÖSÖ, Farrell (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Sonuçlar Ölçeği içinde yer alan KK-AÖ güvenirlik sonuçları şu şekildedir:

ÖAÖ, İDÖ, İANÖ, ÖMÖ, ÖSÖ ve KK-AÖ' ye ait madde sayıları ile her bir alt ölçek ve toplam ölçek için hesaplanmış olan Cronbach Alfa katsayı değerleri Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

*Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayı Değerleri*

Ölçek/Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Adalet	10	0.87
İş Doyumu	19	0.95
1. İçsel Doyum	12	0.93
2. Dışsal Doyum	7	0.88
Ayrılma	3	0.80
Örgütsel Muhalefet	17	0.85
1. Haber Uçurma	5	0.82
2. Açık Muhalefet	4	0.82
3. Örtük Muhalefet	8	0.80
Sadakat	11	0.80
1. Yöneticiye Sadakat	4	0.76
2. Meslektaşlara Sadakat	3	0.63
3. Öğrencilere Sadakat	4	0.75
Kayıtsız Kalma	3	0.77

Tablo 14'ten izlenebileceği gibi ÖAÖ' nün Cronbach Alfa katsayısı 0.87'dir. İş doyumunu ölçeğinin 'İçsel Doyum' alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.93; 'Dışsal Doyum' alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.88; ölçeğin tamamına ait alfa değeri 0.95'tir. İANÖ'nün Cronbach Alfa katsayısı 0.80'dir. ÖMÖ'nün 'Haber Uçurma' alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.82; 'Açık Muhalefet alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.82; 'Örtük Muhalefet alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.80; ölçeğin tamamına ait alfa değeri 0.85'dir. ÖSÖ'nün 'Yöneticiye Sadakat' alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.76; 'Meslektaşlara Sadakat' alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.63; 'Öğrencilere Sadakat alt ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.75; ölçeğin tamamına ait alfa değeri 0.80'dir. KK-AÖ'nün Cronbach Alfa katsayısı 0.77'dir. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha fazla olması test puanlarının güvenilirliği için yeterlidir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Bu sonuçlara göre 612 katılımcıdan toplanmış olan veri setine dayalı olarak ÖAÖ, İDÖ, İANÖ, ÖMÖ, ÖSÖ ve KK-AÖ' nün güvenilir oldukları genel sonucuna ulaşılmıştır. ÖSÖ'nün 'Meslektaşlara Sadakat' alt boyutunda ise Cronbach Alfa değerinin düşük çıkmasının sebebi madde sayısının az olması olarak düşünülebilir.

**Nitel bölümde kullanılan aracın geçerlik ve güvenilirliği.** Nitel araştırmalarda iç geçerlik için araştırmacıdan beklenen veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması sürecinin tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklamasıdır.

İç geçerliği sağlamak için ise (i) uzun süreli etkileşim, (ii) derinlik odaklı veri toplama, (iii) çeşitleme, (iv) uzman inceleme, (v) katılımcı teyidi gibi yöntemler kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmanın iç geçerliliğinin sağlanması için yapılan görüşmeler, öğretmenlerin okuldaki örgütsel adaleti tüm boyutlarıyla ele almalarına imkan sunacak derinlikte yürütülmüştür. Katılımcı öğretmenler, görüşme öncesinde örgütsel adalet hakkında bilgilendirilmişlerdir. Buradaki amaç, öğretmenlerin okullardaki örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin görüşlerini alan yazınla tutarlı olacak şekilde açıklayabilmelerini sağlamaktır. Verilerin inandırıcılığını sağlamak için elde edilen verilerin ilgili alan yazınla tutarlığı sürekli olarak kontrol edilmiştir. Okullardaki örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitlendirilmesi amacıyla farklı okullarda görev yapan öğretmenler araştırma için seçilmiştir. Katılımcılara ait farklı görüşlerin ifade edilebilmesine imkân sağlaması için önce 8 öğretmenle görüşme gerçekleştirilmiş, veri doygunluğuna ulaşılamaması nedeniyle 11 öğretmen ile ikinci bir odak grup görüşmesi yapılmış, toplamda 19 öğretmen ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Bir diğer iç geçerlik sağlama yöntemi olarak alanında uzman olan bireylerin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında, verilerin analiz edilmesinde ve yorumlanmasında da alanında uzman kişilerden mail yoluyla dönütler alınmıştır. Aynı zamanda araştırmacı yanlılığının azaltılması, veri inandırıcılığının artırılması amacıyla bulgular öğretmenlerin ifadelerindeki bire-bir alıntılarla desteklenmiştir.

Nitel araştırmanın dış geçerliliğinin sağlanması için araştırmacının yorum katmadan, verinin doğasına sadık kalarak araştırma sonuçlarını aktardığı yöntem olan ayrıntılı betimleme yöntemi önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada araştırmanın içeriğine ilişkin tüm aşamalar detaylı olarak anlatılmış, yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulması, araştırma verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması anlaşılır şekilde ifade edilmiştir. Araştırmacının araştırma bulgularına dayalı olarak yaptığı yorumlar, katılımcılara ait ifadelerin olduğu doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu durum ise okuyucunun ayrıntılı betimleme ile verilerin elde edildiği ortamı zihninde canlandırmasına ve kendi ortamına ilişkin olası sonuçlara ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmada odak grup görüşmesi sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından alanyazından alınan temalar

altına yerleştirilen kodlar, farklı bir alan uzmanı tarafından da incelenmiştir. Araştırmacı ve uzman incelemesi sonucu oluşan görüş birliği ve görüş ayrılığı bulunarak uyuşum yüzdesi hesaplanmıştır. Bu süreçte, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen uzlaşma yüzdesi formülü ( $UY = \frac{\text{görüş birliği (36)}}{\text{görüş birliği (36)} + \text{görüş ayrılığı (3)}} * 100$ ) kullanılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki genel uyuşum yüzdesi ise % 92 olarak hesaplanmıştır. Nitekim Miles ve Huberman (1994)'a göre uzlaşma yüzdesinin % 70 'in üzerinde çıkması güvenilirliğin işaretidir (Miles ve Huberman, 1994).

## Verilerin Analizi

Araştırmamızın nicel ve nitel aşamasına ilişkin veri analizi aşağıda sunulmuştur.

**Nicel verilerin analizi.** Araştırma sonucu elde edilen verilerin ön kontrollerinin gerçekleştirilmesi amacıyla eksik ya da çelişkili olduğu tespit edilen ölçekler ayıklanmıştır. Gerek verilerin dijital ortama aktarılması sırasında gerekse ilerleyen süreçte karşılaşılabilecek sorunların hangi ölçekten kaynaklandığını tespit etmek amacıyla her katılımcıya ait ölçek numaralandırılmıştır. Veri analizi öncesi, veri seti üzerinde hatalı veri girişi, kayıp veri, uç değer kontrolleri yapılmıştır. Yapılacak analiz türüne göre normallik, eş-varyanslılık (homojenlik), doğrusallık sayıltılarını karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmiştir. Veri seti üzerinde ölçeğin bütünü ve onu oluşturan her boyut için ayrı ayrı toplam puan hesaplamaları yapılmıştır. Verilerin parametrik ya da parametrik olmayan (non-parametrik) analiz yöntemlerinden hangileri ile analiz edileceğini saptamak üzere normal dağılım durumları incelenmiş ve sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

*Normallik Değerleri (Basıklık ve Çarpıklık Katsayı Değerleri) (N=612)*

Ölçek/Alt Ölçekler	Basıklık Katsayısı	Çarpıklık Katsayısı
Örgütsel Adalet	1.18	-1.17
İş Doyumu	0.93	-0.81
1. İçsel Doyum	1.41	-0.98
2. Dışsal Doyum	0.16	-0.59
Ayrılma	0.22	1.01

Örgütsel Muhalefet	0.57	0.19
1. Haber Uçurma	0.39	0.99
2. Açık Muhalefet	-0.59	-0.30
3. Örtük Muhalefet	1.56	1.15
Sadakat	0.68	-0.45
1. Yöneticiye Sadakat	0.84	-0.84
2. Meslektaşlara Sadakat	0.03	-0.20
3. Öğrencilere Sadakat	1.30	-0.89
Kayıtsız Kalma	-0.41	0.58

Tablo 15'ten izlenebileceği gibi ÖAÖ, İDÖ, İANÖ, ÖMÖ, ÖSÖ ve KK-AÖ' ye ait basıklık ve çarpıklık katsayı değerleri +/-1 değer aralıkları içerisinde. Ölçeklerin boyutlarına ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin de +/-2 değer aralıkları içerisinde olduğu görülmektedir. George ve Mallery (2010), +/- 2 değer aralıkları içerisinde yer alan basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedirler. Bu bulgulara göre ölçeklerin toplamı ve alt ölçekleri normal dağılım göstermektedir. Dolayısıyla araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma sorularının herbiri için yapılan analiz türleri Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

*Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri*

Araştırma Sorusu	Yapılacak Analiz
1- Öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımını nasıldır?	Frekans ve yüzde dağılımları
2- Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test sonuçları nasıldır?	Güvenirlilik analizi, Cronbach Alfa
Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin; 3- Örgütsel adalete ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel adalete ilişkin görüşler; a) Cinsiyet, b) Kıdem, c) Eğitim düzeyi, d) Görev süresi, e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?	Toplam puan analizleri, Bağımsız grup t-testi, Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)



---

4- İş doyumuna ilişkin görüşleri nasıldır? İş doyumuna ilişkin görüşler;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim düzeyi,
- d) Görev süresi,
- e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

5-Ayrılmaya ilişkin görüşleri nasıldır? Ayrılmaya ilişkin görüşler;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim düzeyi,
- d) Görev süresi,
- e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

6-Örgütsel muhalefetye ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel muhalefetye ilişkin görüşler;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim düzeyi,
- d) Görev süresi,
- e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

7- Örgütsel sadakate ilişkin görüşleri nasıldır? Örgütsel sadakate ilişkin görüşler;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim düzeyi,
- d) Görev süresi,
- e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

8-Kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri nasıldır? Kayıtsız kalmaya ilişkin görüşler;

- a) Cinsiyet,
  - b) Kıdem,
  - c) Eğitim düzeyi,
  - d) Görev süresi,
  - e) Medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak
-

anamlı bir fark göstermekte midir?	
9- Örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Pearson Korelasyon
10- Örgütsel adalet ile iş doyumunu ayrılma, öğretmen muhalefeti, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?	Çoklu Regresyon Model Testi
11- Örgütsel adalet ile çıktı değişkenleri arasında (4 adet) iş doyumunu aracı bir rol oynamakta mıdır?	İçerik Analizi
12- Okullarda adil olmayan uygulamalar nelerdir?	İçerik Analizi
13- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışları nelerdir?	İçerik Analizi
14- Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenlerin vermiş olduğu duygusal tepkiler nelerdir?	İçerik Analizi

Verilerin dijital ortama aktarılarak analizinin yapılması için Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılmıştır. Anlamlılık testleri ise .05 düzeyinde sınanmıştır.

Katılımcı öğretmenler tarafından doldurulan ölçeklerde (1) en düşük puanı, (5) en yüksek puanı temsil etmektedir. Örneğin, ölçeğin “Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda” bölümünde “Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım” maddesinde ‘her zaman’ seçeneğini işaretleyen katılımcı öğretmen, okul yöneticisi ile görüş ayrılığına düştüğü her durumda açık muhalefet davranışı sergilediğini ifade etmiş olmaktadır. Aynı maddeye “hiçbir zaman” seçeneğini işaretleyerek cevap veren katılımcı öğretmen ise tam tersi şekilde okul yöneticisi ile görüş ayrılığına düştüğü durumlarda okul yöneticisine hiçbir zaman itirazda bulunmadığını belirtmiş olmaktadır. Ölçeklerdeki seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir (Balcı’dan aktaran Özdemir, 2010):

- (1) Hiçbir zaman: 1.00 - 1.79
- (2) Nadiren: 1.80 - 2.59
- (3) Ara Sıra: 2.60 - 3.39
- (4) Çoğunlukla: 3.40 - 4.19
- (5) Her zaman: 4.20 - 5.00

**Nitel verilerin analizi.** Katılımcı öğretmenlerin okullarda adil olmayan yönetimsel uygulamalara ve yine adil olmayan bu yönetimsel uygulamalar karşısındaki davranışlarına ilişkin olarak ifade ettikleri görüşleri, alan yazınla uyumlu olarak önceden belirlenmiş temalara dayalı olarak analiz edilmiştir. Bu süreç içinde katılımcı öğretmenlerin görüşleri okunmuş, görüşmeye ilişkin veriler düzenlenmiş, veri birimleri içinde anlamlı olanlar saptanmış ve veriler kodlanmıştır. Bununla birlikte taslak temalar belirlenmiş, taslak tema ve kodlara göre verilerin düzenlenmesi sağlanmıştır. Bir sonraki süreçte taslak temalar gözden geçirilerek kesinleştirilmiştir. Temalar arasındaki ilişkiler belirlenerek, temalar araştırma soruları altında gruplandırılmıştır. Veriler kodlara ve temalara göre betimlenmiştir. Tema ve kodlara ilişkin örneklendirmeler, doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki alt problemlerin çözümü için yapılmış olan analizler sonucunda ulaşılan nicel ve nitel araştırma bulguları ile bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

**Araştırmanın nicel bölümüne ilişkin bulgular.** Araştırma alt problemlerimize ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt-probleminde yer alan ‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri nasıldır?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algısına ilişkin her bir alt boyuta ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

#### *Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
Örgütsel Adalet	3.95	0.73	1.00	5.00

Tablo 17’den izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre ÖAÖ’nün ortalaması ‘orta’ düzeydedir (Ort. = 3.95). Diğer yandan standart sapma değerine bakıldığında heterojen bir dağılımın (Ss. = 0.73) gerçekleştiği görülmektedir.

‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

#### *Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Örgütsel Adalet	Cinsiyet	Erkek	201	4.01	0.70	610	1.552	0.171
		Kadın	411	3.91	0.74			

Tablo 18'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{\text{Örgütsel Adalet}} = 1.552, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Bu durum, Akdeniz (2018) tarafından yapılan araştırma bulguları ile çelişmektedir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının ve örgütsel adalet alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaştığı, işlem adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adaletle ilişkin algılarının erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Kurnaz ve Oruç (2019) tarafından örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada çalışanların süreç adaleti algılarının cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Sweeney ve McFarlin (1997) kadın ve erkek çalışanların dağıtım ve süreç adaletine verdikleri önemi araştırdıkları çalışmalarında kadın çalışanlara göre erkek çalışanların dağıtım adaleti boyutu algısının daha güçlü olduğu saptanmıştır. Kadın çalışanların ise süreç adaleti boyutu ile ilgili algısı erkek çalışanlara göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu farkın olası bir nedeni örneklem farklılığı olabilir. Ayrıca sözü edilen çalışmaların farklı illerde, hatta farklı ülkelerde yürütülmüş olması da bu sonuca yol açmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin ANOVA Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	<i>p</i>
Örgütsel Adalet	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	4.09	0.64	2-609	2.991	0.051
		11-20 yıl	176	3.92	0.77			
		21 yıl ve üzeri	318	3.90	0.74			

Tablo 19'dan izlenebileceği üzere öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [F2-609 Örgütsel Adalet = 2.991,  $p > .05$ ]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu araştırma sonucu Şamdan (2019) tarafından yapılan bir

çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının meslekteki toplam çalışma süresi ile görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir farka neden olmadığı sonucu ile örtüşmektedir. Akdeniz (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göresüreç adaleti algısı alt boyutunda anlamlı fark bulunurken, dağıtım adaleti algısı, etkileşim adaleti algısı boyutlarında ve genel örgütsel adalet algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ulukapı ve Bedük (2014) tarafından yapılan çalışma araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel adaletin alt boyutları ile görev süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ay ve Koç'un (2014) araştırma bulgusu da bu sonuçla örtüşmektedir. Titrek (2009) tarafından yapılan çalışmada 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının 6 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlere göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemesinin olası bir nedeni okulda görev yapan bütün öğretmenlere karşı sergilenen adil ve eşitlikçi uygulamalar olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Örgütsel Adalet	Eğitim	Lisans	476	3.96	0.73	610	0.981	0.466
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.89	0.73			

Tablo 20'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin örgütsel adalet algısında eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (tEğitim Düzeyi = 0.981,  $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Bu araştırma sonucu Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013), Ulukapı ve ve Bedük (2014) tarafından yapılan araştırma bulguları ile çelişmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi değişkeni

bakımından lisans ve lisansüstü mezunu olanlar, daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahiptir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzda öğretmenlerin örgütsel adalet algısında eğitim düzeyi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemesi okulda çalışan öğretmenlere ayırım gözetilmeksizin okulla ilgili görevlerde ve ders dışı görevlerde sorumluluk verilmesi ile ilgili olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin ANOVA Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p
Örgütsel Adalet	Görev Süresi	1-5 yıl	347	4.00	0.74	2-609	2.694	0.068
		6-10 yıl	119	3.91	0.73			
		11 yıl ve üzeri	146	3.84	0.72			

Tablo 21'den izlenebileceği üzere öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [F2-609 Örgütsel Adalet = 2.694,  $p > .05$ ]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı görev süreleri olan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. DüNDAR (2011) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları buldukları okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır. DİLEK (2005) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların görev yaptığı kurumdaki çalışma süresi arttıkça dağıtımsal adaletle ilişkin algılarının düştüğü saptanmıştır. GİRGİN ve VATANSEVER BAYRAKTAR (2017) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların görev yaptıkları kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel adalet algılarının düştüğü saptanmıştır. Bu sonuçlar ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzda öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemesinin olası bir nedeni okul yöneticilerinin eğitim sistemi ile ilgili kurallara sadık kalarak bütün öğretmenler için adil uygulamalar gerçekleştirmiş olması olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri (e) medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Örgütsel Adalet	Medeni Durum	Bekâr	121	3.94	0.72	610	-0.12	.83
		Evli	491	3.95	0.74			

Tablo 22'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin örgütsel adalet algısında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $t_{Medeni Durum} = -0.12, p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili (2015) tarafından medeni durumuna göre örgütsel adalet algısını belirlemek amacıyla yapılan araştırmada bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Bu durumun olası bir nedeni görev dağılımında, hakların paylaşımında adil olmayan yönetsel uygulamaların sergileniyor olması olabilir.

4.2. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt-probleminde yer alan 'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri nasıldır?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin iş doyumunu algısına ilişkin her bir alt boyuta ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

*Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Alt Ölçek/Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
İçsel Doyum	4.06	0.71	1.00	5.00
Dışsal Doyum	3.80	0.80	1.00	5.00
İş Doyumu Ölçeği Toplam Puan	3.97	0.71	1.00	5.00



Tablo 23'ten izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre İDÖ'nün içsel doyum alt ölçeği ortalaması 'yüksek' düzeyde (Ort. = 4.06; Ss. = 0.71), dışsal doyum alt ölçeği ortalaması 'orta' düzeydedir (Ort. = 3.80; Ss. = 0.80). Ölçeğin toplam puanından elde edilen ortalaması da yine 'orta' düzeydedir (Ort. = 3.97; Ss. = 0.71). Standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde ölçeğin alt boyutları arasında heterojen dağılımın (Ss. = 0.71 ve Ss. = 0.73 ) gerçekleştiği görülmektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
İçsel Doyum	Cinsiyet	Erkek	201	4.00	0.75	610	-1.484	0.062
		Kadın	411	4.09	0.68			
Dışsal Doyum	Cinsiyet	Erkek	201	3.81	0.80	610	0.076	0.735
		Kadın	411	3.80	0.79			
İş Doyumu Ölçeği	Cinsiyet	Erkek	201	3.93	0.74	610	-0.898	0.109
		Kadın	411	3.98	0.70			

Tablo 24'ten izlenebileceği gibi, öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{İçselDoyumu} = -1.484, p > .05$ ;  $t_{DışsalDoyumu} = 0.076, p > .05$ ). Benzer şekilde öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinde de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{İşDoyumu} = -0.898, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyum algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Menon ve Athanasoula-Reppab (2011) tarafından yapılan araştırmada iş doyum ve cinsiyet değişkeni açısından kadın ile erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. De Vaus ve McAllister (1991) yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkeni ve iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla örtüşmektedir. Aslan Yılmaz ve Dönmez (2013) tarafından yapılan çalışmada ise erkek çalışanların iş doyum düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeninin yapılan

işin niteliğinin eğitim ve öğrenci odaklı olması ile meslek grubunun etkili olabileceği düşünülmektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin ANOVA*

*Sonuçları*

Alt Ölçek/ Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p	Fark
İçsel Doyum	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	4.23	0.60	2-609	6.011	0.003*	A-B
		11-20 yıl	176	3.94	0.78				A-C
		21 yıl ve üzeri	318	4.07	0.69				
Dışsal Doyum	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	4.00	0.71	2-609	5.249	0.005*	A-B
		11-20 yıl	176	3.69	0.84				A-C
		21 yıl ve üzeri	318	3.79	0.79				
İş Doyumu Ölçeği Toplam Puan	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	4.15	0.61	2-609	6.120	0.002*	A-B
		11-20 yıl	176	3.85	0.77				A-C
		21 yıl ve üzeri	318	3.96	0.70				

\* $p < .05$

Tablo 25'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin iş doyum algılarının içsel doyuma ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 6.011$ ,  $p < .05$ ]. Hangi mesleki kıdem grupları arasında fark olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden Least Significant Difference (LSD) yapılmıştır. Öğretmenlerin içsel doyum ortalama puanları incelendiğinde, 1-10 yıl ( $\bar{X} = 4.23$ ) arasında mesleki kıdemleri olan öğretmenlerin içsel doyumlarının 11-20 yıl ( $\bar{X} = 3.94$ ) arasında ve 21 yıl ve üzerinde ( $\bar{X} = 4.07$ ) mesleki kıdemleri olan öğretmenlerin içsel doyumlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyum algılarının dışsal doyuma ilişkin görüşleri de mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F_{2-609} = 5.249$ ,  $p < .05$ ]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi ile sınınmıştır. Buna göre 1-10 yıl ( $\bar{X} = 4.00$ ) arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenin dışsal doyumunu, 11-20 yıl ( $\bar{X} = 3.69$ ) arasında olan ve 21 yıl

ve üzeri ( $\bar{X} = 3.79$ ) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Benzer şekilde öğretmenlerin İDÖ'ye ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 6.120, p < .05$ ]. LSD çoklu karşılaştırma testine göre de 1-10 yıl ( $\bar{X} = 4.15$ ) arasında mesleki kıdemi olan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları 11-20 yıl ( $\bar{X} = 3.85$ ) ve 20 yıl ve üzerinde ( $\bar{X} = 3.96$ ) mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Güner (2007), Büyükgöze ve Özdemir (2017), Şen (2008) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdem süresi artan çalışanın iş doyumunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Azimi ve Akan (2019) tarafından yapılan çalışmada görev süresi değişkeni ve iş doyumunu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak alan yazın incelendiğinde görev süresi arttıkça çalışanlarda iş doyumunun arttığına dair bulgular da mevcuttur (Akarsu, 2016; Kılıç, 2011). Taşdan ve Tiryaki (2008) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem değişkeni ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenememiştir. Bu sonuçlar ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni, örneklemdeki öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm yollarına ilişkin deneyimlerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
İçsel Doyum	Eğitim	Lisans	476	4.07	0.72	610	0.774	0.439
	Düzeyi	Lisansüstü	136	4.02	0.65			
Dışsal Doyum	Eğitim	Lisans	476	3.81	0.80	610	0.705	0.481
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.76	0.77			
İş Doyumu Ölçeği Toplam Puan	Eğitim	Lisans	476	3.98	0.73	610	0.775	0.438
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.92	0.65			

Tablo 26'dan izlenebileceği gibi, öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum algıları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{İçselDoyum} = -0.774, p > .05$ ;  $t_{DışsalDoyum} = 0.705, p > .05$ ). Benzer

şekilde öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinde de eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{İşDoyumu} = 0.775, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyum algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Yılmaz (2012) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların iş doyum düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişmediği saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla benzerlik göstermektedir. Filiz (2014) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim düzeyleri yüksek olan katılımcıların daha az eğitim gören katılımcılara göre duygusal iş doyumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası bir nedeni katılımcı öğretmenlerin eğitim düzeyi bakımından işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	<i>p</i>	Fark
İçsel Doyum	Görev Süresi	1-5 yıl	347	4.11	0.68	2-609	2.380	0.093	
		6-10 yıl	146	4.02	0.70				
		11 yıl ve üzeri	119	3.96	0.78				
Dışsal Doyum	Görev Süresi	1-5 yıl	347	3.87	0.79	2-609	3.296	0.038*	A-B
		6-10 yıl	146	3.72	0.76				
		11 yıl ve üzeri	119	3.69	0.84				
İş Doyumu Ölçeği Toplam Puan	Görev Süresi	1-5 yıl	347	4.03	0.69	2-609	2.894	0.056	
		6-10 yıl	146	3.91	0.69				
		11 yıl ve üzeri	119	3.86	0.77				

\* $p < .05$

Tablo 27'den izlenebileceği üzere öğretmenlerin iş doyum algılarının dışsal doyuma ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 3.296, p < .05$ ]. Hangi mesleki kıdem grupları arasında fark olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD yapılmıştır. Öğretmenlerin dışsal doyum ortalama puanları incelendiğinde, 1-5 yıl ( $\bar{X} = 3.87$ )

arasında görev yapmış olan öğretmenlerin dışsal doyumlarının 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3.72$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerin dışsal doyumlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyum algılarının içsel doyuma ilişkin görüşleri ve İDÖ'ye ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{2-609}$ İçsel Doyum = 2.380,  $p < .05$ ; [ $F_{2-609}$ İş Doyumu = 2.894,  $p < .05$ ]. Bu sonuca göre 1-5 yıl arasında, 6-10 yıl arasında ve 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ve alt ölçeği olan içsel doyuma ilişkin algıları birbirine benzerdir. Kuzulugil (2012) tarafından yapılan çalışmada kurumda çalışılan görev süresi arttıkça iş doyumunun düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Tunç (2019) tarafından yapılan çalışmada ise aynı kurumda 11 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların 4-10 yıl arasında çalışan katılımcılardan içsel doyum alt boyutunda ve genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada 3 yıl ve altında görev yapan katılımcıların 4-10 yıl görev yapan katılımcılara göre dışsal doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni, mesleğin ilk yıllarında görev yapan öğretmenlerin idealist bir bakış açısı sergilemesinden kaynaklanıyor olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri (e) medeni duruma göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	$p$
İçsel Doyum	Medeni	Bekâr	121	4.11	0.67	610	0.834	0.309
	Durum	Evli	491	4.05	0.71			
Dışsal Doyum	Medeni	Bekâr	121	3.86	0.81	610	0.817	0.827
	Durum	Evli	491	3.79	0.79			
İş Doyumu Ölçeği	Medeni	Bekâr	121	4.02	0.69	610	0.859	0.453
	Durum	Evli	491	3.95	0.72			

Tablo 28'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum algıları medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{İçselDoyum} = 0.834$ ,  $p > .05$ ;  $t_{DışsalDoyum} = 0.817$ ,  $p > .05$ ). Benzer şekilde öğretmenlerin

iş doyumuna ilişkin görüşlerinde de medeni duruma göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{\text{işDoyumu}} = 0.859, p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli öğretmenlerin iş doyum algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Akarsu (2016), Çulha (2017), Tekin (2018) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Bu çalışmalarda da katılımcıların iş doyumuna ilişkin algı düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından değişmediği saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgumuzla örtüşmektedir.

4.3. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt-probleminde yer alan ‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri nasıldır?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin ayrılma algısına ilişkin her bir alt boyuta ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29

*Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=612)*

Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
Ayrılma	2.00	1.07	1.00	5.00

Tablo 29’dan izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre İANÖ’nün ortalaması ‘orta’ düzeydedir (Ort. = 2.00; Ss. = 1.07). Standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde ölçeğin alt boyutları arasında heterojen dağılımın (Ss. = 1.07) gerçekleştiği görülmektedir.

‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Ayrılma	Cinsiyet	Erkek	201	2.13	1.09	610	2.259	0.278
		Kadın	411	1.93	1.05			

Tablo 30'dan izlenebileceği gibi, öğretmenlerin ayrılma algısı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Ayrılma}} = 2.259, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin ayrılma algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Yüksel ve Yüksel (2014), Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) tarafından ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmada ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla benzerlik göstermektedir. Cotton ve Turtle (1986), Lyness ve Judiesch (2001) tarafından cinsiyet değişkeninin ayrılma davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ayrılma davranışını göstermeye daha fazla eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzdaki sonucun olası nedeni öğretmenlerin okul yöneticisi ile etkileşiminin niteliği ile ilgili olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılmaya İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	<i>p</i>
Ayrılma	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	1.89	0.96	2-609	1.190	0.305
		11-20 yıl	176	2.09	1.11			
		21 yıl ve üzeri	318	1.98	1.08			

Tablo 31'den izlenebileceği üzere öğretmenlerin ayrılma algıları mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609} = 1.190, p > .05$ ]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Yücel ve Kocak (2018), Yüksel ve Yüksel'in (2014), iş doyumunu ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada görev süresi artan çalışanın ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yücel ve Koçak (2018) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların tecrübeleri arttıkça ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun

olası nedeni örneklemeden, araştırmanın yapıldığı il ve okul türünden kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Ayrılma	Eğitim Düzeyi	Lisans	476	1.95	1.04	610	-1.820	0.114
		Lisansüstü	136	2.14	1.15			

Tablo 32'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin ayrılma algısı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Eğitim Düzeyi}} = -1.820, p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ayrılma algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Çınar, Şengül ve Koyucu (2016) tarafından yapılan çalışmada lise mezunlarının ayrılma niyetini puanının istatistiksel olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzda bu sonucun olası nedeni okuldaki adil uygulamalar ve öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmasının sonucu olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılmaya İlişkin ANOVA Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p
Ayrılma	Görev Süresi	1-5 yıl	347	1.99	1.07	2-609	0.128	0.880
		6-10 yıl	146	1.97	1.09			
		11 yıl ve üzeri	119	2.03	1.02			

Tablo 33'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin ayrılma algıları görev sürelerine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609} = 0.128, p >$



.05]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı görev süreleri olan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Yaprak (2009) tarafından yapılan çalışmada kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların kuruma bağlılıklarının arttığı ve ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzdaki sonucun olası nedeni öğretmenlerin beklentilerin eşit düzeyde karşılanmasından kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ayrılmaya ilişkin görüşleri (e) medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ayrılma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Ayrılma	Medeni	Bekâr	121	2.16	1.13	610	1.900	0.070
	Durum	Evli	491	1.95	1.05			

Tablo 34'ten izlenebileceği gibi, öğretmenlerin ayrılma algısı medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Medeni Durum}} = 1.900, p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada ayrılma niyeti ve medeni durum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

4.4. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel muhalefet hakkındaki görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt-probleminde yer alan 'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefetye ilişkin görüşleri nasıldır?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin her bir alt boyuta ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35

*Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=612)*

Alt Ölçek/Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
Haber Uçurma	1.86	0.85	1.00	5.00
Açık Muhalefet	3.33	1.01	1.00	5.00
Örtük Muhalefet	1.95	0.70	1.00	5.00
Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam Puan	2.25	0.62	1.00	5.00

Tablo 35'ten izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre ÖMÖ'nün açık muhalefet alt ölçeği ortalaması 'orta' düzeyde (Ort. = 3.33; Ss. = 1.01), haber uçurma ve örtük muhalefet alt ölçekleri ortalaması 'düşük' düzeydedir (Ort.<sub>Haber Uçurma</sub> = 1.86; Ss.<sub>Haber Uçurma</sub> = 0.85; Ort.<sub>Örtük Muhalefet</sub> = 1.95; Ss.<sub>Örtük Muhalefet</sub> = 0.70). Ölçeğin toplam puanından elde edilen ortalaması ise 'orta' düzeydedir (Ort.<sub>Örgütsel Muhalefet</sub> = 2.25; Ss.<sub>Örgütsel Muhalefet</sub> = 0.62). Standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde ölçeğin alt boyutları arasında heterojen dağılımın (Ss.<sub>Haber Uçurma</sub> = 0.85, Ss.<sub>Açık Muhalefet</sub> = 1.01 ve Ss.<sub>Örtük Muhalefet</sub> = 0.70) gerçekleştiği görülmektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefetye ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Haber Uçurma	Cinsiyet	Erkek	201	2.01	0.90	610	3.076	0.187
		Kadın	411	1.79	0.82			
Açık Muhalefet	Cinsiyet	Erkek	201	3.55	0.93	610	3.718	0.037*
		Kadın	411	3.23	1.03			
Örtük Muhalefet	Cinsiyet	Erkek	201	2.05	0.77	610	2.564	0.002*
		Kadın	411	1.90	0.66			
Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam Puan	Cinsiyet	Erkek	201	2.39	0.64	610	4.060	0.234
		Kadın	411	2.18	0.60			

\* $p < .05$

Tablo 36'dan izlenebileceği gibi, öğretmenlerin açık muhalefet ve örtük muhalefet algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

göstermektedir ( $t_{\text{Açık Muhalefet}} = -3.718, p > .05$ ;  $t_{\text{Örtük Muhalefet}} = 2.564, p < .05$ ). Bu sonuca göre erkek ( $\bar{X} = 3.55$ ) öğretmenlerin açık muhalefet algıları kadın ( $\bar{X} = 3.23$ ) öğretmenlerden daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2.05$ ) örtük muhalefet algıları da kadın ( $\bar{X} = 1.90$ ) öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin haber uçuşma algıları ve örgütsel muhalefetye ilişkin algıları da cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Haber Uçuşma}} = 3.076, p > .05$ ;  $t_{\text{Örgütsel Muhalefet}} = 4.060, p > .05$ ). Ağalday (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel muhalefet ve cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Özdemir (2013) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasında açık muhalefet ve örtük muhalefet alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, ancak haber uçuşma davranışı alt boyutunda erkek öğretmenlerin daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiliyor olmasının nedenlerinden biri kadın öğretmenlerin meslekleriyle ilgili cam tavan sendromu yaşıyor olmasından olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefetye ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37

*Mesleki kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetine İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p
Haber Uçuşma	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	1.96	0.87	2-609	1.714	0.181
		11-20 yıl	176	1.91	0.91			
		21 yıl ve üzeri	318	1.80	0.82			
Açık Muhalefet	Mesleki kıdem	-10 yıl	118	3.33	1.00	2-609	0.195	0.823
		1-20 yıl	176	3.29	1.06			
		1 yıl ve üzeri	318	3.35	1.00			
Örtük Muhalefet	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	1.96	0.72	2-609	0.059	0.943
		11-20 yıl	176	1.95	0.74			
		21 yıl ve üzeri	318	1.94	0.67			

Örgütsel Muhalefet	Mesleki	1-10 yıl	118	2.28	0.63	2-609	0.297	0.743
Ölçeği Toplam	kıdem	11-20 yıl	176	2.26	0.67			
Puan		21 yıl ve üzeri	318	2.23	0.59			

Tablo 37'den izlenebileceği üzere öğretmenlerin haber uçuurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609}$  Haber Uçuurma = 1.714,  $p < .05$ ;  $F_{2-609}$  Açık Muhalefet = 0.195,  $p < .05$ ;  $F_{2-609}$  Örtük Muhalefet = 0.059,  $p < .05$ ]. Öğretmenlerin örtük muhalefet ölçeğinin tamamına ilişkin algıları da mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemiştir [ $F_{2-609}$  Örgütsel muhalefet = 0.297,  $p < .05$ ]. Bu sonuca göre 1-10 yıl arasında, 11-20 yıl arasında ve 21 yıl ve daha fazla süre mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve alt ölçeklerine ilişkin algıları birbirine benzerdir. Ağalday (2013), tarafından yapılan çalışmada 10-16 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Kassing ve Avtgis (1999) tarafından yapılan araştırma bulguları da Ağalday'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yapılan çalışmada açık muhalefet alt boyutu ve görev süresi değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmazken örtük muhalefet ve görev süresi değişkeni arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada ise orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin muhalif davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla örtüşmemektedir. Araştırma bulgumuzun sonucu, öğretmenlerin kararlara katılımlarının sağlanması ve dikey iletişim kanallarının kullanılması ile ilgili olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Haber Uçurma	Eğitim	Lisans	476	1.82	0.85	610	-2.079	0.869
	Düzeyi	Lisansüstü	136	2.00	0.85			
Açık Muhalefet	Eğitim	Lisans	476	3.30	1.02	610	-1.378	0.696
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.44	0.99			
Örtük Muhalefet	Eğitim	Lisans	476	1.93	0.70	610	-1.154	0.739
	Düzeyi	Lisansüstü	136	2.01	0.71			
Örgütsel Muhalefet	Eğitim	Lisans	476	2.22	0.62	610	-1.988	0.903
Ölçeği Toplam Puan	Düzeyi	Lisansüstü	136	2.34	0.61			

Tablo 38'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefete ilişkin görüşleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Haber Uçurma}} = -2.079$ ,  $p > .05$ ;  $t_{\text{Açık Muhalefet}} = -1.378$ ,  $p > .05$ ;  $t_{\text{Örtük Muhalefet}} = -1.154$ ,  $p > .05$ ). Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinde de eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{\text{Örgütsel Muhalefet}} = -1.988$ ,  $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü eğitimi olan öğretmenlerin örgütsel muhalefetle ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Ağalday (2013) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin daha çok örgütsel muhalefet davranışı sergilediği saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Özdemir (2013) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışlarının benzer olması yönüyle araştırma bulgumuzu desteklerken yüksek lisans mezunu öğretmenlerin haber uçurma davranışını daha çok sergilemesi yönüyle de araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun sonucunun olası nedeni öğretmenlerin yetenek, bilgi ve becerilerine uygun görevler verilmesi şeklinde yorumlanabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p	Fark
Haber Uçurma	Görev Süresi	1-5 yıl	347	1.94	0.88	2-609	3.322	0.037*	A-B
		6-10 yıl	146	1.80	0.83				
		11 yıl ve üzeri	119	1.72	0.78				
Açık Muhalefet	Görev Süresi	1-5 yıl	347	3.35	1.00	2-609	0.166	0.847	
		6-10 yıl	146	3.31	1.03				
		11 yıl ve üzeri	119	3.30	1.04				
Örtük Muhalefet	Görev Süresi	1-5 yıl	347	1.98	0.74	2-609	0.820	0.441	
		6-10 yıl	146	1.89	0.63				
		11 yıl ve üzeri	119	1.94	0.67				
Örgütsel Muhalefet	Görev Süresi	1-5 yıl	347	2.29	0.64	2-609	1.635	0.196	
		6-10 yıl	146	2.20	0.59				
		11 yıl ve üzeri	119	2.20	0.59				
Ölçeği Toplam Puan									

\* $p < .05$

Tablo 39'dan izlenebileceği üzere öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarından haber uçurmaya ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 3.322$ ,  $p < .05$ ]. Hangi görev süresi arasında fark olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD yapılmıştır. Öğretmenlerin haber uçurma ortalama puanları incelendiğinde, 1-5 yıl ( $\bar{X} = 1.94$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerin haber uçurma algılarının 6-10 yıl ( $\bar{X} = 1.80$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerin haber uçurma algılarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının açık muhalefet, örtük muhalefet ve ÖMÖ'ye ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{2-609}$  Açık Muhalefet = 0.166,  $p > .05$ ;  $F_{2-609}$  Örtük Muhalefet = 0.820,  $p > .05$ ;  $F_{2-609}$  Örgütsel Muhalefet = 1.635,  $p > .05$ ]. Bu sonuca göre 1-5 yıl arasında, 6-10 yıl arasında ve 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefetye ve alt ölçekleri olan açık ve örtük muhalefete ilişkin algıları birbirine benzerdir. Kassing (2006) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütte çalışma süresi ve örgütsel muhalefet davranışı arasında istatistikî olarak anlamlı fark saptanmıştır. Ergin (2019) tarafından yapılan çalışma araştırma bulgumuzla dolaylı yoldan ilişkilidir. Türk ve Şilili çalışanlar arasında yapılan

çalışmada aynı örgütte 5 yıl ve üzeri çalışan Türk çalışanların daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni öğretmenlerin görev yaptıkları okulda adil olmayan uygulamalarla karşı karşıya kalması şeklinde yorumlanabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (e) medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Haber Uçurma	Medeni Durum	Bekâr	121	1.74	0.74	610	-1.736	0.026*
		Evli	491	1.89	0.88			
Açık Muhalefet	Medeni Durum	Bekâr	121	3.30	1.10	610	-0.426	0.022*
		Evli	491	3.34	0.99			
Örtük Muhalefet	Medeni Durum	Bekâr	121	1.87	0.71	610	-1.292	0.495
		Evli	491	1.97	0.70			
Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam Puan	Medeni Durum	Bekâr	121	2.17	0.60	610	-1.555	0.551
		Evli	491	2.27	0.62			

\* $p < .05$

Tablo 40'tan izlenebileceği gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarından haber uçurma ve açık muhalefete ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ( $t_{\text{Haber Uçurma}} = -1.736$ ,  $p < .05$ ;  $t_{\text{Açık Muhalefet}} = -0.426$ ,  $p < .05$ ). Evli ( $\bar{X} = 1.89$ ) Öğretmenlerin haber uçurma algıları Bekârlara ( $\bar{X} = 1.74$ ) göre daha yüksektir. Bekâr ( $\bar{X} = 1.10$ ) öğretmenlerin açık muhalefet algıları da evlilere ( $\bar{X} = 0.99$ ) göre daha yüksektir. Öğretmenlerin örtük muhalefete ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ise medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{\text{Örtük Muhalefet}} = -1.292$ ,  $p > .05$ ;  $t_{\text{Örgütsel Muhalefet}} = -1.555$ ,  $p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli öğretmenlerin örtük muhalefet ve örgütsel muhalefet algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Ağalday (2013), Ağalday ve Dağlı (2014) ile Özdemir'in (2010) yaptığı çalışmalarda örgütsel

muhalefet davranışı ve medeni durum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

4.5. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın beşinci alt-probleminde yer alan ‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri nasıldır?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin sadakat algısına ilişkin her bir alt boyuta ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41

*Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Alt Ölçek/Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
Yöneticiye Sadakat	4.08	0.73	1.00	5.00
Meslektaşlara Sadakat	3.54	0.78	1.00	5.00
Öğrencilere Sadakat	4.11	0.67	1.00	5.00
Sadakat Ölçeği Toplam Puan	3.94	0.55	1.00	5.00

Tablo 41’den izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre ÖSÖ’nün Yöneticiye Sadakat ve Öğrencilere Sadakat alt ölçekleri ortalaması ‘yüksek’ düzeyde (Ort. Yöneticiye Sadakat = 4.08; Ss. Yöneticiye Sadakat = 0.73; Ort. Öğrencilere Sadakat = 4.11; Ss. Öğrencilere Sadakat = 0.67), meslektaşlara sadakat alt ölçeği ortalaması ‘orta’ düzeydedir (Ort. Meslektaşlara Sadakat = 3.54; Ss. Meslektaşlara Sadakat = 0.78). Ölçeğin toplam puanından elde edilen ortalama da yine ‘orta’ düzeydedir (Ort. Sadakat = 3.94; Ss. Sadakat = 0.55). Standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde ölçeğin alt boyutları arasında heterojen dağılımın (Ss. Yöneticiye Sadakat = 0.73, Ss. Meslektaşlara Sadakat = 0.78, Ss. Öğrencilere Sadakat = 0.67) gerçekleştiği görülmektedir.

‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 42’de sunulmuştur.



Tablo 42

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Yöneticiye Sadakat	Cinsiyet	Erkek	201	3.96	0.76	610	-2.748	0.442
		Kadın	411	4.14	0.72			
Meslektaşlara Sadakat	Cinsiyet	Erkek	201	3.53	0.85	610	-0.354	0.167
		Kadın	411	3.55	0.75			
Öğrencilere Sadakat	Cinsiyet	Erkek	201	4.11	0.67	610	0.096	0.955
		Kadın	411	4.10	0.66			
Sadakat Ölçeği	Cinsiyet	Erkek	201	3.90	0.60	610	-1.425	0.261
Toplam Puan		Kadın	411	3.97	0.52			

Tablo 42'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrencilere sadakat algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Yöneticiye Sadakat}} = -2.748, p > .05$ ;  $t_{\text{Meslektaşlara Sadakat}} = -0.354, p > .05$ ;  $t_{\text{Öğrencilere Sadakat}} = 0.096, p > .05$ ). Benzer şekilde öğretmenlerin sadakata ilişkin görüşlerinde de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{\text{Sadakat}} = -1.425, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin sadakat algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Jauhari ve Singh (2013) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet değişkeni açısından kadın çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel sadakat algısına sahip olduğu saptanmıştır. Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat alt boyutlarında kadın öğretmenlerin daha yüksek düzeyde sadakat algısına sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni ders programlarının hazırlanması, nöbet görevlerine ilişkin koşullarla ilgili adil uygulamalardan kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakatine İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p	Fark
Yöneticiye Sadakat	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	4.06	0.73	2-609	0.157	0.854	
		11-20 yıl	176	4.07	0.74				
		21 yıl ve üzeri	318	4.10	0.73				
Meslektaşlara Sadakat	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	3.52	0.73	2-609	0.476	0.621	
		11-20 yıl	176	3.50	0.82				
		21 yıl ve üzeri	318	3.57	0.79				
Öğrencilere Sadakat	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	3.96	0.75	2-609	3.878	0.021*	A-C
		11-20 yıl	176	4.11	0.70				
		21 yıl ve üzeri	318	4.16	0.60				
Sadakat Ölçeği Toplam Puan	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	3.87	0.56	2-609	1.546	0.214	
		11-20 yıl	176	3.93	0.56				
		21 yıl ve üzeri	318	3.98	0.54				

\* $p < .05$

Tablo 43'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin örgütsel sadakat algılarının öğrencilere sadakata ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 3.878$ ,  $p < .05$ ]. Hangi mesleki kıdem grupları arasında fark olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD yapılmıştır. Öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakat ortalama puanları incelendiğinde, 21 ve daha uzun süre ( $\bar{X} = 4.16$ ) mesleki kıdemi olan öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakatlarının 1-10 yıl ( $\bar{X} = 3.96$ ) arasında mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Sadakatın diğer alt boyutları olan yöneticiye sadakat ve meslektaşlara sadakat boyutlarında öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{2-609}^{\text{Yöneticiye Sadakat}} = 0.157$ ,  $p > .05$ ;  $F_{2-609}^{\text{Meslektaşlara Sadakat}} = 0.476$ ,  $p > .05$ ]. Öğretmenlerin sadakat algılarında da mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [ $F_{2-609} = 1.546$ ,  $p > .05$ ]. Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada görev süresi farklı olan öğretmenlerin sadakat algısı birbirine benzerlik göstermektedir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 44’te sunulmuştur.

Tablo 44

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Yöneticiye Sadakat	Eğitim	Lisans	476	4.09	0.74	610	0.646	0.795
	Düzeyi	Lisansüstü	136	4.04	0.72			
Meslektaşlara Sadakat	Eğitim	Lisans	476	3.52	0.79	610	-1.309	0.374
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.62	0.75			
Öğrencilere Sadakat	Eğitim	Lisans	476	4.14	0.64	610	-2.668	0.033*
	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.97	0.74			
Sadakat Ölçeği	Eğitim	Lisans	476	3.95	0.54	610	0.974	0.102
Toplam Puan	Düzeyi	Lisansüstü	136	3.90	0.58			

\* $p < .05$

Tablo 44’ten izlenebileceği gibi, öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakatleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ( $t = -2.668$ ,  $p < .05$ ). Bu farklılığa göre lisans düzeyinde ( $\bar{X} = 4.14$ ) eğitimi olan öğretmenlerin öğrencilere sadakatı lisansüstü düzeyde ( $\bar{X} = 3.97$ ) eğitimi olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin yöneticiye karşı sadakatları ve meslektaşlara karşı sadakatlarında eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{\text{Yöneticiye Sadakat}} = 0.646$ ,  $p > .05$ ;  $t_{\text{Meslektaşlara Sadakat}} = -1.309$ ,  $p > .05$ ). Öğretmenlerin sadakatlarında da eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $t = 0.974$ ,  $p > .05$ ). Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi değişkeni ve öğretmenlerin sadakat algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sadakat algısı yüksek düzeydedir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 45

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütseş Sadakatine İlişkin ANOVA Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yöneticiye Sadakat	Görev Süresi	1-5 yıl	347	4.07	0.73	2-609	0.168	0.845	
		6-10 yıl	146	4.10	0.78				
		11 yıl ve üzeri	119	4.10	0.69				
Meslektaşlara Sadakat	Görev Süresi	1-5 yıl	347	3.57	0.77	2-609	1.153	0.316	
		6-10 yıl	146	3.57	0.77				
		11 yıl ve üzeri	119	3.44	0.86				
Öğrencilere Sadakat	Görev Süresi	A. 1-5 yıl	347	4.03	0.72	2-609	5.570	0.004*	A-B
		B. 6-10 yıl	146	4.23	0.54				A-C
		C.11 yıl ve üzeri	119	4.18	0.60				
Sadakat Ölçeği Toplam Puan	Görev Süresi	1-5 yıl	347	3.92	0.58	2-609	1.266	0.283	
		6-10 yıl	146	4.00	0.50				
		11 yıl ve üzeri	119	3.95	0.52				

\**p* < .05

Tablo 45'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin örgütsel sadakat algılarının öğrencilere karşı sadakata ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir [ $F_{2-609} = 5.570$ ,  $p < .05$ ]. Hangi görev süreleri arasında fark olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD yapılmıştır. Öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakat ortalama puanları incelendiğinde, 6-10 yıl ( $\bar{X} = 4.23$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakatının 1-5 yıl ( $\bar{X} = 4.03$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakatına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. 11 yıl ve daha fazla süre ( $\bar{X} = 4.18$ ) görev yapmış öğretmenlerin öğrencilere karşı sadakatı 1-5 yıl ( $\bar{X} = 4.03$ ) arasında görev yapmış olan öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin sadakat algılarının yöneticiye sadakat ve meslektaşlara sadakata ilişkin görüşleri görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{2-609}^{\text{Yöneticiye Sadakat}} = 0.168$ ,  $p > .05$ ;  $F_{2-609}^{\text{Meslektaşlara Sadakat}} = 1.153$ ,  $p > .05$ ]. Öğretmenlerin sadakata ilişkin algıları da görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609} = 1.266$ ,  $p > .05$ ]. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl arasında, 6-10 yıl arasında ve 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin sadakata ve alt ölçekleri olan yöneticiye ve meslektaşlara karşı sadakata ilişkin algıları birbirine benzerdir. Akman (2017) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin; sadakat, yöneticiye sadakat,

meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat algıları görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Okuldaki görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin 6-10 yıl arasındaki öğretmenlere kıyasla sadakat algılarının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Aşkın (2014) tarafından yapılan çalışmada ise 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin sadakat algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgumuzdaki sonucun olası nedeni uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin okula ve öğrenciye karşı bağlılık duygularının artmasından kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri (e) medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Alt Ölçek/Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Yöneticiye Sadakat	Medeni	Bekâr	121	4.19	0.74	610	1.872	0.850
	Durum	Evli	491	4.05	0.73			
Meslektaşlara Sadakat	Medeni	Bekâr	121	3.56	0.82	610	0.278	0.357
	Durum	Evli	491	3.54	0.78			
Öğrencilere Sadakat	Medeni	Bekâr	121	4.13	0.69	610	0.394	0.477
	Durum	Evli	491	4.10	0.66			
Sadakât Ölçeği	Medeni	Bekâr	121	4.00	0.54	610	1.191	0.878
Toplam Puan	Durum	Evli	491	3.93	0.55			

Tablo 46'dan izlenebileceği gibi, öğretmenlerin öğrencilere sadakat, meslektaşlara sadakat ve yöneticiye sadakat algıları medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Yöneticiye Sadakat}} = 1.872, p > .05$ ;  $t_{\text{Meslektaşlara Sadakat}} = 0.278, p > .05$ ;  $t_{\text{Öğrencilere Sadakat}} = 0.394, p > .05$ ). Benzer şekilde öğretmenlerin sadakata ilişkin görüşlerinde de medeni duruma göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $t_{\text{Sadakat}} = 1.191, p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli öğretmenlerin sadakat algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Akman (2017) tarafından yapılan çalışmada medeni durum değişkeni ile sadakat algısı arası istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla örtüşmektedir. Aşkın (2014) tarafından yapılan çalışmada ise evli öğretmenlerin

bekâr öğretmenlere göre sadakat algılarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla örtüşmemektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni okulda ders saatlerinin, görevlerin kadın ve erkek öğretmenlere adil dağıtılmasından kaynaklanmış olabilir.

4.6. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri ile demografik değişkenlere (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum) ilişkin bulgular

Araştırmanın altıncı alt-probleminde yer alan 'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri nasıldır?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla öğretmenlerin kayıtsız kalma algısına ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47

*Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Ölçek	Ort.	Ss.	En Düşük	En Yüksek
Kayıtsız Kalma	2.18	1.02	1.00	5.00

Tablo 47'den izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre KK-AÖ'nün ortalaması 'orta' düzeydedir (Ort. = 2.18; Ss. = 1.02). Diğer yandan standart sapma değerine bakıldığında heterojen bir dağılımın (Ss. = 1.02) gerçekleştiği görülmektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri (a) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Kayıtsız Kalma	Cinsiyet	Erkek	201	2.22	1.09	610	0.774	0.124
		Kadın	411	2.16	0.98			

Tablo 48'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{\text{Kayıtsız Kalma}} = 0.774, p > .05$ ). Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı ile

ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Rusbult ve arkadaşları (1988) tarafından cinsiyet değişkeninin iş doyumsuzluğu davranışını öngörmede rol oynayıp oynamadığını belirlemek için yapılan çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Vigoda (2000) tarafından çalışanların örgütsel politikaya ilişkin tepkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmada kayıtsız kalma ve cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre, cinsiyet değişkeni açısından kadın çalışanların daha düşük düzeyde kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun bu sonucu, yönetsel uygulamalar, iş konusunda duyulan öz güven, okul iklimi gibi unsurlardan kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri (b) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalmaya İlişkin ANOVA Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	<i>p</i>
Kayıtsız Kalma	Mesleki kıdem	1-10 yıl	118	2.19	1.05	2-609	0.522	0.594
		11-20 yıl	176	2.11	1.00			
		21 yıl ve üzeri	318	2.21	1.02			

Tablo 49'dan izlenebileceği üzere öğretmenlerin kayıtsız kalma algıları mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609} = 0.522$ ,  $p > .05$ ]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Rusbult vd. (1986) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre örgüt içinde uzun süre çalışanların kayıtsız kalma davranışına daha fazla başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni öğretmenlerin okulda yaşanan olaylar açısından benzer tecrübeye sahip olmasından kaynaklanmış olabilir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri (c) eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte

midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 50’de sunulmuştur.

Tablo 50

*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Kayıtsız Kalma	Eğitim Düzeyi	Lisans	476	2.16	1.03	610	-0.675	0.336
		Lisansüstü	136	2.23	0.99			

Tablo 50’den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $t_{Eğitim Düzeyi} = -0.675, p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Vigoda (2000) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi düşük olan çalışanların daha fazla kayıtsız kalma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni, öğretmenlerin birbirine benzer deneyim uzmanlığına sahip olmasından kaynaklanmış olabilir.

‘Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri (d) görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?’ problemine yanıt bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51

*Görev Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalmaya İlişkin ANOVA Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	F	p
Kayıtsız Kalma	Görev Süresi	1-5 yıl	347	2.15	1.04	2-609	1.674	0.188
		6-10 yıl	146	2.31	1.04			
		11 yıl ve üzeri	119	2.10	0.93			

Tablo 51’den izlenebileceği üzere öğretmenlerin kayıtsız kalma algıları görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [ $F_{2-609} = 1.674, p > .05$ ]. Bu sonuca göre Anadolu Liselerinde görev yapan farklı görev süreleri olan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Şimşek ve Aslan (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçları araştırma bulgumuzla dolaylı da olsa ilgilidir. Buna göre örgütte görev süresi değişkeni ve örgüte duygusal bağlılık,



örgüte devam bağlılığı ile örgüte normatif bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Görev süresi arttıkça çalışanın da örgüte karşı duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı da artmaktadır. Bu sonuç ise araştırma bulgumuzla çelişmektedir.

'Resmi Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri (e) medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?' problemine yanıt bulabilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 52'de sunulmuştur.

Tablo 52

*Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kayıtsız Kalma Algısına İlişkin t-testi Sonuçları*

Ölçek	Değişken	Alt-Grup	N	Ort.	Ss.	Sd.	t	p
Kayıtsız Kalma	Medeni Durum	Bekâr	121	2.19	1.00	610	0.184	0.773
		Evli	491	2.17	1.03			

Tablo 52'den izlenebileceği gibi, öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir ( $t_{\text{Medeni Durum}} = 0.184, p > .05$ ). Bu sonuca göre bekâr ve evli olan öğretmenlerin kayıtsız kalma algısı ile ilgili görüşleri birbirine benzerdir. Şimşek ve Aslan (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçları araştırma bulgumuzla dolaylı da olsa ilgilidir. Buna göre boşanmış ve eşi ölmüş hemşirelerin evli ve bekâr hemşirelere göre örgüte devam bağlılıkları daha yüksektir. Bu sonuç ise kayıtsız kalma davranışı algısının evli-bekâr öğretmenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemesi yönüyle araştırma bulgumuzla örtüşmektedir.

4.7. Örgütsel adalet, iş doyumu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye yönelik bulgular

Öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu (içsel doyum ve dışsal doyum), ayrılma, örgütsel muhalefet (haber uçurma, açık muhalefet, örtük muhalefet), örgütsel sadakat (yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrencilere sadakat) ve kayıtsız kalma davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin saptanabilmesi için Pearson korelasyon katsayı değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 53'te sunulmaktadır.

Tablo 53

## Araştırma Değişkenlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayı Değerleri

Değişken	ÖA	İD	İD1	İD2	İA	ÖM	ÖM1	ÖM2	ÖM3	ÖS	ÖS1	ÖS2	ÖS3	KA
<b>ÖA. Örgütsel Adalet</b>	1													
<b>İD. İş Doyumu</b>	<b>.66**</b>	1												
İD1.İçsel Doyum	.57**	.97**	1											
İD2.Dışsal Doyum	.72**	.94**	.84**	1										
<b>İA. Ayrılma</b>	<b>-.28**</b>	<b>-.46**</b>	<b>-.47**</b>	<b>-.40**</b>	1									
<b>ÖM. Örgütsel Muhalefet</b>	<b>-.17**</b>	<b>-.17**</b>	<b>-.16**</b>	<b>-.18**</b>	<b>.27**</b>	1								
ÖM1.Haber Uçurma	-.10**	-.13**	-.12**	-.13**	.22 **	.76**	1							
ÖM2.Açık Muhalefet	.02	.03	.05	.01	-.01	.68**	.37**	1						
ÖM3.Örtük Muhalefet	-.27**	-.26**	-.25**	-.24**	-.32**	.80**	.39**	.28**	1					
<b>Ö.S. Örgütsel Sadakat</b>	<b>.38**</b>	<b>.44**</b>	<b>.42**</b>	<b>.43**</b>	<b>-.19**</b>	<b>-.10**</b>	<b>-.09**</b>	<b>.09**</b>	<b>-.19**</b>	1				
ÖS1.Yöneticiye Sadakat	.52**	.49**	.44**	.51**	-.19**	-.14**	-.12**	.02	-.19**	.79**	1			
ÖS2.Meslektaşlara Sadakat	.14**	.18**	.16**	.19**	-.05	.01	-.03	.11**	-.03	.72**	.36**	1		
ÖS3.Öğrencilere Sadakat	.16**	.30**	.31**	.24**	-.18**	-.08*	-.04	.09**	-.19**	.76**	.37**	.35**	1	
<b>KK. Kayıtsız Kalma</b>	<b>-.39**</b>	<b>-.33**</b>	<b>-.30**</b>	<b>-.35**</b>	<b>.34**</b>	<b>.26**</b>	.19**	-.03	.38**	<b>-.26**</b>	<b>-.32**</b>	-.06	-.19**	1

\*\* $p < .001$

Tablo 53'ten izlenebileceği üzere araştırma değişkenleri arasındaki Pearson korelasyon katsayı değerlerinin birçoğu istatistiksel olarak anlamlıdır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r = .66, p < .001$ ), ayrılma arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.28, p < .001$ ), örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.17, p < .001$ ), örgütsel sadakat arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r = .38, p < .001$ ) ve kayıtsız kalma arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.39, p < .001$ ) ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve ayrılmaya ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.46, p < .001$ ) örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.17, p < .001$ ), örgütsel sadakat arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r = .44, p < .001$ ), kayıtsız kalma arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.33, p < .001$ ) ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin ayrılma ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü ( $r = .27, p < .001$ ), örgütsel sadakat arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.19, p < .001$ ) ve kayıtsız kalma arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ( $r = .34, p < .001$ ) ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel sadakata ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.10, p < .001$ ) ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sadakat ve kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -.26, p < .001$ ) ilişkiler bulunmaktadır.

4.8. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları ve iş doyumunu algılarının ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları tarafından yordanmasına yönelik bulgular

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları üzerindeki yordayıcılığı basit doğrusal regresyon analizi ile irdelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu algılarının ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları üzerindeki yordayıcılığı da yine basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Öncelikle veri kümesinin analiz için gerekli olan varsayımları karşılama durumu test edilmiştir. Bu doğrultuda Durbin-Watson ve VIF değerleri hesaplanmıştır. Durbin-Watson değerlerinin 2'ye eşit olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını (Gujarati ve Porter 2009; 436), VIF değerlerinin 10'dan düşük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını gösterir

(Gujarati, 1995). Analiz sonucunda, örgütsel adalet ve iş doyumunun yordanmasında veri setinin bu varsayımları karşıladığı tespit edilmiştir [Örgütsel Adalet-İş Doyumu (Durbin-Watson = 2.01, VIF = 1.00), Örgütsel Adalet-Ayrılma (Durbin-Watson = 1.91 VIF = 1.00), Örgütsel Adalet-Örgütsel Muhalefet (Durbin-Watson = 1.780, VIF = 1.00), Örgütsel Adalet- Örgütsel Sadakat (Durbin-Watson = 2.00, VIF = 1.00), Örgütsel Adalet-Kayıtsız Kalma (Durbin-Watson = 1.95, VIF = 1.00), İş Doyumu-İşten Ayrılma (Durbin-Watson = 1.84, VIF = 1.00), İş Doyumu-Örgütsel Muhalefet (Durbin-Watson = 1.80, VIF = 1.00), İş Doyumu- Örgütsel Sadakat (Durbin-Watson = 1.97, VIF = 1.00), İş Doyumu-Kayıtsız Kalma (Durbin-Watson = 1.85, VIF = 1.00)].Tablo 54'te basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır

Tablo 54

*Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumu, Ayrılma, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışları ve İş Doyumu Algılarının Ayrılma, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışları Tarafından Yordanması*

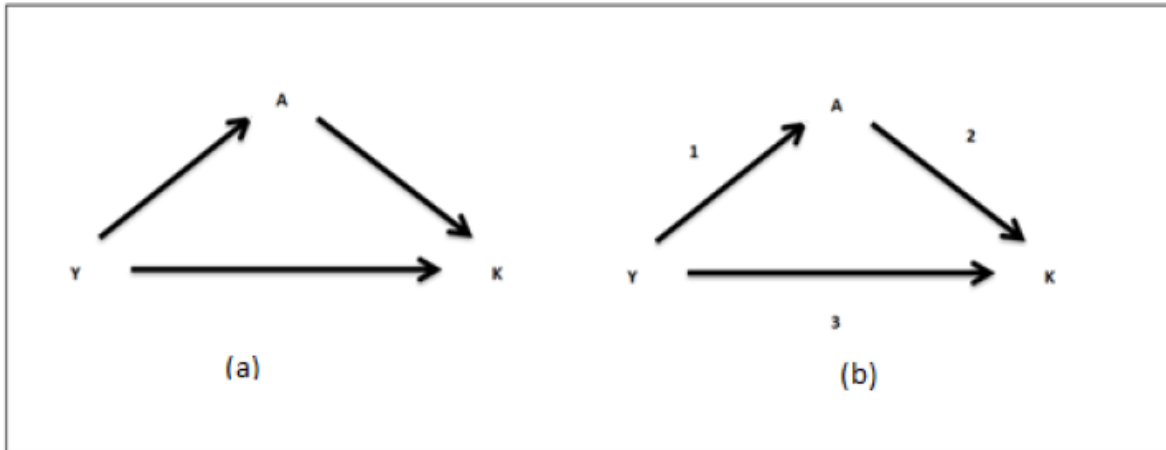
Bağımsız-Bağımlı Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p
Örgütsel Adalet-İş Doyumu $R=0.660, R^2=0.436, F(1-610)=71.179^*$	0.641	0.030	0.660	21.707	0.000*
Örgütsel Adalet-Ayrılma $R=0.285, R^2=0.081, F(1-610)=53.840^*$	-0.413	0.056	-0.285	-7.338	0.000*
Örgütsel Adalet-Örgütsel Muhalefet $R=0.179, R^2=0.032, F(1-610)=20.269^*$	-0.151	0.034	-0.179	-4.502	0.000*
Örgütsel Adalet- Örgütsel Sadakat $R=0.386, R^2=0.149, F(1-10)=106.900^*$	0.290	0.028	0.386	10.339	0.000*
Örgütsel Adalet-Kayıtsız Kalma $R=0.395, R^2=0.156, F(1-10)=112.595^*$	-0.548	0.052	-0.395	-10.611	0.000*
İş Doyumu-Ayrılma $R=0.465, R^2=0.216, F(1-10)=168.157^*$	-0.695	0.054	-0.465	-12.968	0.000*
İş Doyumu-Örgütsel Muhalefet $R=0.178, R^2=0.032, F(1-610)=19.984^*$	-0.155	0.035	-0.178	-4.470	0.000*
İş Doyumu- Örgütsel Sadakat $R=0.443, R^2=0.196, F(1-10)=148.617^*$	0.342	0.028	0.443	12.191	0.000*
İş Doyumu-Kayıtsız Kalma $R=0.337, R^2=0.114, F(1-610)=78.265^*$	-0.482	0.055	-0.337	-8.847	0.000*

$p < 0.05$

Tablo 54'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin iş doyumunu ( $\beta = 0.660$ ,  $p < 0.05$ ), ayrılma ( $\beta = -0.285$ ,  $p < 0.05$ ), örgütsel muhalefet ( $\beta = -0.179$ ,  $p < 0.05$ ), örgütsel sadakat ( $\beta = 0.386$ ,  $p < 0.05$ ) ve kayıtsız kalma ( $\beta = -0.395$ ,  $p < 0.05$ ) algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarındaki toplam varyansın %43'ünü iş doyumunu, %8'ini ayrılma, %3'ünü örgütsel muhalefet, %14'ünü örgütsel sadakat, %15'ini kayıtsız kalma algısı açıklamaktadır. Öğretmenlerin ayrılma ( $\beta = -0.465$ ,  $p < 0.05$ ), örgütsel muhalefet ( $\beta = -0.178$ ,  $p < 0.05$ ), örgütsel sadakat ( $\beta = 0.443$ ,  $p < 0.05$ ) ve kayıtsız kalma ( $\beta = -0.337$ ,  $p < 0.05$ ) algıları ile iş doyumunu algıları arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarındaki toplam varyansın % 21'ini ayrılma, % 3'ünü örgütsel muhalefet, % 19'unu örgütsel sadakat, % 11'ini kayıtsız kalma algısı açıklamaktadır.

4.9. Resmi Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin; örgütsel adalet ile ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma algıları arasında iş doyumunu algısının aracı etkisine yönelik bulgular

Aracılık testleri ile araştırılmaya çalışılan temel sorun iki değişken arasındaki ilişkinin aslında başka bir değişkenin varlığını -en azından- bir dereceye kadar mecbur kılmasıdır. Başka bir ifadeyle bir değişkenin diğer değişken üzerinde sağladığı etkide, aslında başka bir değişkenin de etkisi ve belirleyiciliği bulunmaktadır (Şimşek, 2007).



Şekil 15. Aracı değişken etkisi.

Bu tür analizlerde genel olarak iki tane model uyum iyiliği kriterleri açısından karşılaştırılır. İlk olarak yordayıcı, kriter ve aracı değişkenin bulunduğu modelde, yordayıcı ve kriter değişken arasındaki yol "0" a sabitlenerek model test edilir ve

uyum iyiliği değerlerine bakılır. Sonrasında ise bu yol modele eklenerek model tekrar test edilir ve uyum iyiliği değerlerine bakılır. Aracı değişken gerçekten aracı bir değişken ise, yordayıcı değişken ve kriter (yordanan) değişken arasındaki yolun modele eklenmesinin uyum iyiliğinde bir önceki modele göre anlamlı bir artışa yol açmaması gerekir. Böyle bir durumda tam aracılık (full mediation) durumundan bahsedilir, çünkü aracı değişkenin iki değişken arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği ortaya konmuş olur. Bununla birlikte bazen bu yol anlamsız çıkmayabilir, ancak bu yola ilişkin standardize edilmiş değerinin düzeyinde bir miktar düşüş gözlenebilir. Bu durumda da kısmi aracılık (partial mediation) etkisi olduğundan bahsedilir (Şimşek, 2007, s. 25). Bu doğrultuda araştırmamız, tam aracılık ve kısmi aracılık modelini ortaya koyan iki ayrı model oluşturmuştur. Baron ve Kenny (1986) aracılık ilişkisinin ispat edilmesini, klasik regresyon analizinden yola çıkarak aşağıda belirtilen 4 koşulun yerine getirilmesi ile açıklar. Baron ve Kenny' nin ( 1986) önerdiği koşullara göre;

- Y (Dışsal Değişken) ile K (İçsel Değişken) arasında anlamlı bir yordayıcı ilişki olmalıdır. Bu iki değişken arasında bir ilişki yoksa aracı değişkenin aracılık edeceği bir ilişki de yoktur.
- Y (Dışsal Değişken) ile A (Aracı Değişken) arasında anlamlı bir yordayıcı ilişki olmalıdır. Eğer aracı değişken dışsal değişken ile ilişkili değilse aracılıktan söz edilemez.
- A (Aracı Değişken) ile K ( İçsel Değişken) arasında anlamlı bir yordayıcı ilişki olmalıdır. Ancak bu ilişkide Y (Dışsal Değişken) kontrol edilmelidir.
- A (Aracı Değişken) etkisi kontrol edildiğinde, Y (Dışsal Değişken) ile K (İçsel Değişken) arasındaki ilişkinin anlamlı bir şekilde düşmesi veya istatistikî olarak anlamlılığını yitirmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny' den aktaran Şimşek, 2007).

Yukarıda belirtilen aracılık analizinin varsayımları bir önceki araştırma probleminde gerçekleştirilmiştir. Bu sonuçlara tekrar değinirsek birinci koşulun sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için dışsal değişkenin (örgütsel adalet), içsel değişkenler (ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma) üzerindeki yordama gücüne bakılmıştır. Tablo 54'ten izlenebileceği gibi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ayrılma( $\beta = -0.285$ ,  $p < 0.05$ ), örgütsel muhalefet ( $\beta = -$

0.179,  $p < 0.05$ ), örgütsel sadakat ( $\beta = 0.386$ ,  $p < 0.05$ ) ve kayıtsız kalma ( $\beta = -0.395$ ,  $p < 0.05$ ) algılarını anlamlı bir şekilde yordadıkları görülmektedir. İkinci koşul için dışsal değişken (örgütsel adalet) ile aracı değişken (iş doyumunu) arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 54'ten görüleceği üzere öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta = 0.660$ ,  $p < 0.05$ ).

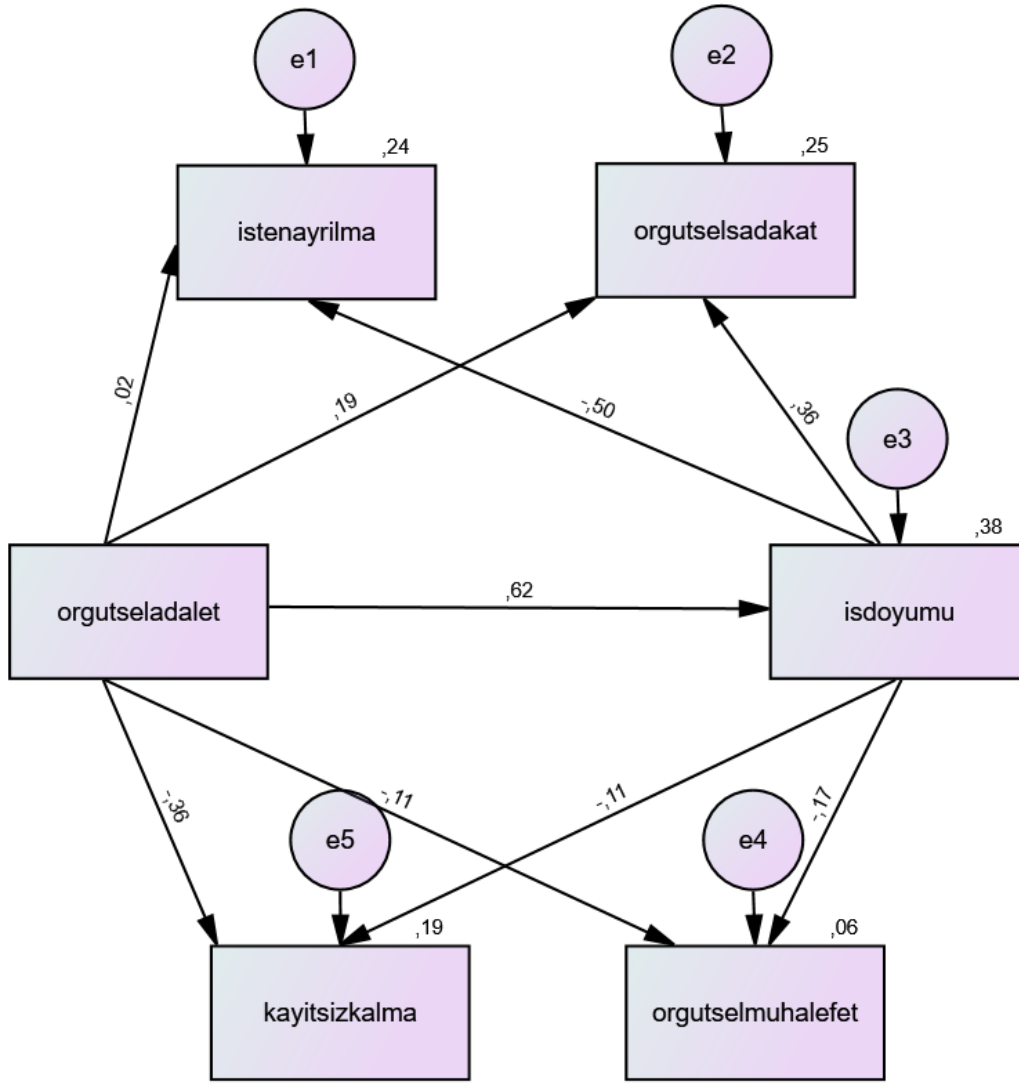
İlgili alanyazın kapsamında geliştirilen modeli test etmek için aracılık testine ilişkin yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda, kurulan modelle örgütsel adalet ile ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma arasındaki yordayıcı ilişkiler iş doyumunu aracı değişkenine göre analiz edilmiştir. Şekil 16'da test edilen yapısal regresyon modeli gösterilmiştir. Bu model kapsamında örgütsel adalet dışsal değişken (exojen), iş doyumunu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma içsel değişken (endojen) olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda test edilen modele ilişkin uyum değerleri Tablo 55'te sunulmuştur.

Tablo 55

*Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri*

	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	TLI
Model	34.871	6	5.81	0.097	0.958	0.950	0.895

Tablo 55'ten izlenebileceği üzere yapısal eşitlik modelinde yer alan uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyum iyiliği değerlerine ( $\chi^2/sd = 5.81$ , RMSEA = 0.097, CFI = 0.958, NIFI = 0.950; TLI = 0.895) sahip olduğu görülmektedir (Joreskog & Sorbom, 1993; Kline, 2011). Geliştirilen ve test edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 16'da gösterilmiştir.



Şekil 16. Ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkisi.

Şekil 16'da izlenildiği gibi öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumumu, ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma arasındaki aracı ilişkilerdeki aracı rolü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Modelde test edilen değişkenin doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bilgiler ise Tablo 56'dasunulmuştur.



Tablo 56

*Aracılık Etkisini Ölçmek için Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Standart Hata	Kritik Oran (t)	Sonuç
Örgütsel Adalet	İş Doyumu (Aracı değişken)	0.616	0.616	0.000	0.039	17.666**	
Örgütsel Adalet	Ayrılma	-0.291	0.017	-0.308	0.072	0.346	Tam Aracı
Örgütsel Adalet	Örgütsel Muhalefet	-0.208	-0.106	-0.103	0.057	-1.938	Tam Aracı
Örgütsel Adalet	Örgütsel Sadakat	0.411	0.191	0.221	0.047	3.913**	Kısmi Aracı
Örgütsel Adalet	Kayıtsız Kalma	-0.422	-0.357	-0.065	0.085	-7.036**	Kısmi Aracı
İş Doyumu	Örgütsel Sadakat	0.358	0.358	0.000	0.042	7.350**	
İş Doyumu	Ayrılma	-0.500	-0.500	0.000	0.065	-10.203**	
İş Doyumu	Örgütsel Muhalefet	-0.167	-0.167	0.000	0.051	-3.061*	
İş Doyumu	Kayıtsız Kalma	-0.106	-0.106	0.000	0.076	-2.081*	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.001$

Tablo 56'dan izleneceği üzere, örgütsel adalet aracı değişken olan iş doyumunu doğrudan ( $\beta = 0.616, p < 0.001$ ) ve anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel adaletin ayrılma üzerindeki doğrudan etkisine baktığımızda 0.017 değerini ve bu değer de anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Ancak bu değere aracı değişken olan iş doyumunun modele eklenmesi sonucunda dolaylı etki değeri -0.308 hesaplanmış ve bu değer anlamlı değildir ( $p > 0.05$ ). Bu sonuca göre iş doyumunu değişkeni örgütsel adalet ile ayrılma arasında 'tam aracı' rolündedir. Örgütsel adaletin örgütsel muhalefete doğrudan etkisi ise -0.106 ve anlamlıdır ( $p < 0.05$ ). İş doyumunu değişkeni bu modele dâhil edildiğinde ise örgütsel adaletin örgütsel muhalefete olan etkisi -0.103 ve anlamsızdır ( $p > 0.05$ ). Bu doğrultuda iş doyumunu değişkeninin örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında 'tam aracı' rolünde olduğundan bahsedebiliriz. Örgütsel adaletin örgütsel sadakat üzerindeki doğrudan etkisi 0.191 ve anlamlıdır ( $p < 0.001$ ). Bu değere aracı değişken olan iş doyumunun modele eklenmesi sonucunda dolaylı etki değeri -0.221 hesaplanmış ve bu değer de anlamlıdır ( $p < 0.001$ ). Bu sonuca göre iş doyumunu değişkeni örgütsel adalet ile örgütsel sadakat arasında 'kısmi aracı' değişkendir. Örgütsel adaletin kayıtsız kalma üzerindeki doğrudan etkisi ise -0.357 ve anlamlıdır ( $p < 0.001$ ). Bu değere aracı değişken olan iş doyumunun modele eklenmesi sonucunda dolaylı etki değeri -0.065 hesaplanmış ve bu değer de anlamlı ( $p < 0.001$ ) çıkmıştır. Bu sonuca göre iş doyumunu değişkeni örgütsel adalet ile kayıtsız kalma arasında 'kısmi aracı' değişkendir. Modele göre, örgütsel adalet iş doyumunu değişkenini % 37 ( $R^2 = 0.38$ ); örgütsel sadakat değişkenini %24 ( $R^2 = 0.24$ ); örgütsel muhalefet değişkenini % 6 ( $R^2 = 0.06$ ); kayıtsız kalma değişkenini % 18 ( $R^2 = 0.18$ ); ayrılma değişkenini % 24 (0.24) oranında açıklamaktadır.

**Araştırmanın nitel bölümüne ilişkin bulgular.** Araştırmanın bağımsız değişkeni ve yakınsayan desen modeli kapsamında okullardaki örgütsel adalete ilişkin öğretmen deneyimlerini incelemek üzere katılımcı öğretmenlerle odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları (i) okullarda adil olmayan uygulamalar, (ii) adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duyguları ve (iii) adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışları olmak üzere üç tema altında ve katılımcı öğretmenlerin görüşleri ile birlikte sunulmuştur.

**Okullarda adil olmayan uygulamalara ilişkin nitel bulgular.** Okullarda adil olmayan uygulamalara ilişkin nitel bulgular tema, kod ve frekans değerleri şeklinde Tablo 57’de sunulmaktadır:

Tablo 57

*Okullarda Adil Olmayan Uygulamalara Yönelik Bulgular*

<b>Kod</b>	<b>Tema</b>	<b>f</b>
Yönetmelik maddelerinin uygulanmasının genele yayılması	Dağıtım Adaleti	5
İdareye yakın olana yönelik kayırmacı davranış		3
İlim açısından tanınan imkânların fazla olmaması		1
Tutarsızlık	Süreç Adaleti	6
Yönetmelik dışı uygulama		3
Haksızlık		7
Zayıf olana yaptırım uygulanması	Etkileşimsel Adalet	1
Yapılan işten dolayı takdir görmeme		3
Ders programlarının kötü yapılması		4
Kabul edilmeyen görev için ortamın cehennem edilmesi		2
Haksızlığı ortaya çıkaran öğretmenin mağdur edilmesi		3

Tablo 57’den görüldüğü üzere okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik katılımcı öğretmenlerin görüşleri alan yazınla ilişkili olarak *dağıtım adaleti*, *süreç adaleti* ve *etkileşimsel adalet* şeklinde üç tema altında yer almaktadır. Dağıtım adaleti teması altında yer alan kodlardan biri *yönetmelik maddelerinin uygulanmasının genele yayılması* şeklindedir. Bu kapsamda katılımcı öğretmenlerden biri aşağıdaki şekilde görüş belirtmiştir:

*...İlk göreve başladığımda doğunun en ücra köşesinde göreve başladım. Aynı anda başlayan farklı birisi Bakanlıkta bilmem neyin yeğeni oraya hiç göreve başlamadan Ankara'nın Çankaya'nın karşısında göreve başlıyor. Bunun karşısında değişik mecralarda sosyal medyada orda burda sesinizi çıkarabiliyorsunuz, bu da sınırlı tabi. Bireysellikten ziyade örgütleri sistem içine oturtup yönetmek lazım. Sistem kuruluyorsa herkese kurulmalı. Bunun genele tabana yayılması gerektiğini düşünüyorum (Ö6).*

Dağıtım adaleti teması altında yer alan başka bir kod *idareye yakın olana yönelik kayırmacı davranış* şeklindedir. Bu yönde görüş bildiren katılımcı öğretmen şu şekilde görüş paylaşımında bulunmuştur:

*...Ben de bu sene 20.yılımı çalışıyorum. 20 yıl boyunca çok farklı ortamlarda bulundum. İnsanın bulunduğu yerde sorun da oluyor. Benim canımı en çok yakan bu*

*adaletsizlikler olmuştur. Bireysel haksızlıklara da uğradım çevremde haksızlıklara uğrayanları da gördüm. İlkelerden ve sistemlerden hareket etmezsek kayırmacı politikalar izlersek bu okullar düzeyinde çok basit ölçekli bişey. İdarecilerle öğretmenler arasında olan evet bizleri çok üzüyor, ama boyutu çok büyük olmayabiliyor. Bizi ilgilendiren, öğrenciyi ilgilendiren, okul içinde geçen şeyler oluyor. Adalet duygusunun kırıldığını görmek bizde ciddi anlamda hayal kırıklığına sebep oluyor (Ö7).*

Dağıtım adaleti teması altında yer alan bir diğer kod ise *ilim açısından tanınan imkânların fazla olmamasıdır*. Tablo 58'de izlendiği üzere okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik olarak katılımcı öğretmenlerin görüşlerinin yer aldığı bir diğer tema süreç adaletine ilişkindir. Süreç adaleti teması altında yer alan bir diğer kod *tutarsızlıktır*. Süreç adaleti teması altında yer alan bir başka kod *yönetmelik dışı uygulamalar* ile ilgilidir. Katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş belirtmiştir:

*...Daha önce çalıştığım kurumlarda olan durum için anlatıyorum. Ben edebiyat öğretmeniym yönetmeliği birlikte okumamıza rağmen tam tersinden algıladığını kasıtlı yaptığını ama öğretmen olarak gücümüzün yetmediğini bi şekilde sineye çektiğimizi söyleyeyim (Ö3).*

Süreç adaleti teması altında yer alan bir diğer kod *haksızlıktır*.

Tablo 57'de belirtildiği gibi okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik olarak katılımcı öğretmenlerin görüşleri bir başka tema olan *etkileşimsel adalet* teması altında ifade edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerinbu tema altında ifade ettiği kodlardan biri *zayıf olana yaptırım uygulanmasıdır*. Etkileşimsel adalet teması altında katılımcı öğretmenlerinifade ettiği kodlardan biri *yapılan işten dolayı takdir görmemedir*. Bu kapsamda görüş bildiren katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş belirtmiştir:

*...Benim en çok somut ifade etmek istediğim şey, idarecilerle yakın olan kayırmacı politikalarından dolayı okulda daha rahat ediyor. Bu benim çok onuruma dokunan bişey insan olarak. Hangi ortamda olursa olsun insan birileriyle yakınlığından dolayı level atlamamalı yaptığı işten dolayı takdir edilmeli (Ö7).*

Etkileşimsel adalet teması altında katılımcı öğretmenlerin belirttiği bir başka kod *ders programlarının kötü yapılmasıdır*. Bu konuda katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde paylaşımda bulunmuştur:

*...Bir gün servisçilerle ilgili bir çalışmayı ilgili ekibe vermedi idarecilerimiz. İlgili ekip okuldaydı, ama hiçbir zaman görev istemezlerdi. Bize verdiler bu görevi biz de kabul etmedik, bu bizim görevimiz değil bu işle ilgili bir ekip kurdunuz kurduğunuz ekip çalışmalı dedik. Biz bunu kabul etmedik diye çok ciddi tavır geliştirdi idarecilerimiz bize. Sonra aramız gerçekten ciddi gerildi. Programlarımızı kötü yaptılar, resmen bize küstüler yani.(Ö7).*

Etkileşimsel adalet teması altında katılımcı öğretmenler tarafından ifade edilen başka bir kod *kabul edilmeyen görev için ortamın cehennem edilmesidir*. Etkileşimsel adalet teması altında katılımcı öğretmenler tarafından belirtilen bir diğer kod *haksızlığı ortaya çıkaran öğretmenin mağdur edilmesidir*. Bu koda ilişkin katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş ifade etmiştir:

*...Önceki görev yaptığım okullardan birinde bayan bir müdürle çalışıyorduk. İdarecimiz ve müdür yardımcısı da bayandı. Onların odasına giren- çıkan onlarla samimi olan bayan arkadaşlar görevden hep muaf oluyorlardı. Bizler de 5-6 birey bu işlerin içine çok girmeyen işimizi yapalım işimize bakalım diyen insanlardık, biz bu 5-6 birey ne konuşuyorsak onlara giderek okulla ilgili, öğrenciyle ilgili değerlendirmelerimiz idarecilere aktarıyorlardı, bir sonraki tenefüs dönütü geliyordu bize ve bundan mağdur oluyorduk (Ö7).*

Okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik elde edilen araştırma sonuçlarına ilişkin bulgular incelenildiğinde örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti teması altında öğretmenlerin yönetmelik maddelerinin uygulanmasının genele yayılması, idareye yakın olana yönelik kayırmacı davranış, ilim açısından tanınan imkânların fazla olmaması şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bunun olası bir nedeni öğretmenlerin dağıtım adaleti boyutunda okul yöneticilerinden alınan kararlarda tarafsız bir şekilde davranılması ve örgütsel sonuçlar konusunda adil davranılmasını istemeleri olabilir. Araştırma sonucuna ilişkin bu bulgunun bazı araştırmaların sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür (Hoy ve Tarter, 2004; Folger ve Konovsky, 1989). Hem kendi araştırma bulgumuza hem de diğer araştırma bulgusunun sonucuna göre çalışanlar elde ettikleri kazanımların adil şekilde dağıtıldığı algısına sahip olmayı, örgüte sundukları katkıyla dengeli oranda ödüllendirme davranışında bulunulmasını beklemektedirler. Bu sonuç, öğretmenlerin dağıtımsal adalet boyutunda örgüte kattığı değer ile ilgili olarak hakettiğine inandığı kazancı alamaması ile ilgili olabilir.

Okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik bir diğer araştırma bulgusu süreç adaletine ilişkindir. Katılımcı öğretmenler tarafından süreç adaleti teması altında tutarsızlık, yönetmelik dışı uygulama ve haksızlık kodu altında görüşler ifade edilmiştir. Şahin ve Kavas (2016) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel adalet boyutunda ve süreç adaleti boyutunda yüksek düzeyde adalet algısına sahip olduğunu saptanmıştır. Araştırma bulgumuzun olası bir nedeni öğretmenlerin kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının nasıl alındığına dair yöneticilere güven duymaması ve kararların alındığı sürece ilişkin adil uygulamalar beklemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Okullarda adil olmayan uygulamalara yönelik başka bir araştırma bulgusu ise etkileşimsel adalet teması altında belirtilen zayıf olana yaptırım uygulanması, yapılan işten dolayı takdir edilmeme, ders programlarının kötü yapılması, kabul edilmeyen görev için ortamın cehennem edilmesi, haksızlığı ortaya çıkaran öğretmenin mağdur edilmesi kodlarına ilişkindir. Bu konuda görüş belirten katılımcı öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerine değer vermeleri, saygı duymaları konusunda beklenti içindedirler. Özer ve Urtekin (2007) tarafından yapılan çalışmada ise katılımcılar, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet boyutunda olumlu görüş belirtmişlerdir. Araştırma sonucumuzun olası nedeni yöneticiler tarafından öğretmenlerle doğru ve eksiksiz olarak bilgi aktarılmaması, kararlara ilişkin tutarlı gerekçe gösterilmemesi ile ilgili olabilir.

**Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına ilişkin nitel bulgular.** Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına yönelik bulgulara ilişkin temalar, temalara ait kodlar ve frekans değerleri Tablo 58'de sunulmuştur.

Tablo 58

*Adil Olmayan Uygulamalar Karşısında Öğretmen Duygularına Yönelik Bulgular*

<b>Kod</b>	<b>Tema</b>	<b>f</b>
Üzüntü		9
Çaresizlik		2
Mutsuzluk	Olumsuz Duygular	5
Tedirginlik		2
Hayal kırıklığı		7
Sıkıntı		4
Kamçılanmak	Duygusal Red	10

Tablo 58’de izlendiği üzere okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına yönelik katılımcı öğretmen görüşleri *olumsuz duygular* ve *duygusal red* olmak üzere iki tema altında yer almaktadır. Olumsuz duygular teması altındaki bir kod *üzüntü* şeklindedir. Bu kapsamda katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş belirtmiştir:

*Çalıştığım okulda seminer döneminde ilk hafta çalışmalar olurdu, ikinci hafta pek bi çalışma olmazdı. Gerçi bu son dönemde değiştii ama arkadaşlarla zaman geçiriyorduk ben oğlumı getirmiştii normalde dedesi ilgileniyordu. O hafta arkadaşlar da getirebiliyordu. İdarecim bana çocuğunu bi sonraki gün de getirecek misin diye sordu. Hâlbuki bunu sorarken başka bir idareci arkadaşın çocuğu hemen hemen dönemin içinde her zaman okuldaydı, geliyordu- gidiyordu. O daha büyük bir çocuk, sürekli okulda öğrencilerin içinde falan. Gün içinde okulda okulun bir bireyi gibiydi. Bu beni açıkçası üzmüştü. Ben uygulamaya baktım söyleme baktım, tutarsız bir davranış. Hissettiğim duygu üzüntü (Ö1).*

Olumsuz duygular teması altındaki bir diğer kod *çaresizlik*dir. Katılımcı öğretmenlerden biri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

*Adalet duygusunun kırıldığını görmek bizde ciddi anlamda hayal kırıklığına sebep oluyor. Burda bir çözüm yok (Ö7).*

Olumsuz duygular teması altındaki başka bir kod *mutsuzluk* şeklindedir. Bu kod ile ilgili bir katılımcı öğretmenlerden biridüşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

*Konuştüğünüz insanlar haksızlığı ortaya çıkaran ya da destekleyen insanlar, nihayetinde mağdur oluyoruz. Yani biz çözemiyoruz meseleyi. Kötü oluyoruz ve kötü de hissediyoruz. Nihayetinde o ortamdaki tayin alıp gitmek zorunlu oluyor. Kaçıyoruz, kaçmak zorundayız çünkü orayı bize cehennem ediyorlar. Daha sonrasında biz mutsuz oluyoruz. Derslere mutsuz girip çıkıyoruz(Ö7).*

Olumsuz duygular teması altında ortaya çıkan bir başka kod *tedirginlik* şeklindedir. Bu kodla ilgili olarak katılımcılardan biri görüşlerini şu şekilde özetlemiştir:

*Adalet meselesi bozulduğunda zaman ortam karmaşıklaşıyor ya o bizi gerçekten tedirgin ediyor. Bugün böyle yarın acaba ne sorun çıkacak diye tedirgin olabiliyorsunuz (Ö6).*

Olumsuz duygular teması altında yer alan diğer bir kod *hayal kırıklığı* şeklindedir. Olumsuz duygular teması altındaki bir başka kod ise *sıkıntı* şeklindedir. Bu kod ile ilgili katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Arkadaşların söylediği sıkıntıları biz de yaşadık, bizzat kendim yaşadım, bizzat yaşandığını gördüm. Yetiştirme kursu ile ilgili olarak hocamın yaşadığı sıkıntının birebir aynısını ben de yaşadım. İdare tarafından yaşadım. İdarecilerin kendilerine biraz daha toleranslı davrandığını hatta yönetmeliklerin dışına çıkıldığına şahit oldum (Ö3).*

Tablo 58'den görüldüğü gibi okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına yönelik katılımcı öğretmen görüşlerinden ulaşılan başka bir tema *duygusal red* şeklindedir. Duygusal red teması altında *kamçılanmak* kodu yer almaktadır. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş belirtmiştir:

*...Doyum duygumda sarsılma olmadı ama dersimi daha değerli kılmak babında daha çok kamçılanmış gibi hissettim kendimi. Etrafımda dersime karşı, branşıma karşı tepki yoktu ama daha çok ilgi alaka, yani doyum daha tavan yaptı diyebilirim aslında (Ö2).*

Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına yönelik araştırma bulgularından biri olumsuz duygular teması altındadır. Olumsuz duygular teması altında katılımcı öğretmenler üzüntü, çaresizlik, mutsuzluk, tedirginlik, hayal kırıklığı, sıkıntı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Araştırma bulgusunun olası nedeni, katılımcı öğretmenlerin adil olmayan uygulamalar karşısında duygusal tükenmişlikleri olabilir. Budak ve Sürgevil (2005) yaptıkları araştırmada, katılımcıların örgütsel adalet boyutlarıyla ilgili olarak duygusal anlamda tükenmişlik davranışına bağlı olarak öfke, kızgınlık gibi duygular yaşadıklarını belirtmişlerdir. Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen duygularına yönelik araştırma bulgularından bir diğeri duygusal red teması altındadır. Duygusal red teması altında katılımcı öğretmenler kamçılanmak kodu altında görüşlerini ifade etmişlerdir. Araştırmamızın bu bulgusunun olası nedeni katılımcı öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin duyguları ile ilgili olabilir. Bu araştırma bulgusu, Demir ve Öztürk'ün (2011) yaptığı çalışmada elde edilen örgütsel bağlılığa ilişkin araştırma bulgusu ile örtüşmektedir.



**Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına ilişkin nitel bulgular.** Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik bulgulara ait temalar, temalara ait kodlar ve frekans değerleri Tablo 59'da sunulmuştur:

Tablo 59

*Adil Olmayan Uygulamalar Karşısında Öğretmen Davranışlarına Yönelik Bulgular*

<b>Kod</b>	<b>Tema</b>	<b>f</b>
İstifa etmek	Ayrılma	1
Tayin istemek		5
Kendini savunmak		5
İtiraz etmek		6
Anında tepkide bulunmak	Örgütsel muhalefet	4
Yüz yüze görüşmek		5
İlkesel tavır geliştirmek		1
Konuşmak		7
Hak aramak		6
Direnmek		9
Üst merci ile iletişime geçmek	Bilgi Uçurma	2
Kendi davranışlarını düzeltmeye çalışmak		2
Sabretmek	Örgütsel Sadakat	5
Susmak		3
Kendini ortamdaki soyutlamak		7
Yok saymak		3
Görmezden gelmek	Kayıtsız Kalma	3
Muhatap olmamak		6
Uzak durmak		5
İşini kendi başına yapmaya çalışmak		3
Beklemek		1

Tablo 59'da izlenildiği gibi okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik katılımcı öğretmen görüşlerinin *ayrılma, örgütsel muhalefet, bilgi uçurma, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma* olmak üzere dört tema altında toplandığı görülmektedir. Ayrılma teması altında yer alan bir kod *istifa etmektir*. Bu kapsamda katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Mesleğin başlarında bu norm kadro olayı yeni çıktığında okulda 3 tane öğretmen boş duruyordu, torpilli gelmişler. Onlar okulda durdu, beni bir dağ köyüne gönderdiler. Ben de istifa dilekçesini cebime koydum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gittim. Yani istifa edecektim. Norm kadro yönetmeliğine göre müdür dâhil orada en eski benim. Kadrolu olarak en eskiyim. Sınıfım var, ayrıca lisede mezun olduğum bölüm Almanca öğretmenliği olduğu için ayrıca liselerde de İngilizce ve Almanca derslerine de giriyorum ama diğer 3 birey boş duruyor. Sonra il müdürlüğü yanlışlık*

*olmuş diyerek sorunu düzeltti. Sınıfa girince de herşey düzeliyor. İdarecilerin tavrı ben bilirim siz ne bilirsiniz tarzında ise o zaman başka okula geçeriz orada da öğrenci var sonuçta. Hiç değilse kafam rahat girerim derse (Ö8).*

Ayrılma teması altında başka bir kod kod *tayin istemek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Çözüm de yoksa karşıdaki bireynin karakterinden kaynaklı bir durumsa konuşup da boşboşuna ben de yıpranıcam o da yıpranacak olay büyüyecek hiç gerek yok tayin isterim daha iyi (Ö4).*

Tablo 59'da görüldüğü gibi okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik katılımcı öğretmen görüşleri bir başka tema olan *örgütsel muhalefet* teması altında da toplanmıştır. Örgütsel muhalefet teması altında *kendini savunmak* şeklinde bir kod yer almaktadır. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş ifade etmiştir:

*Görevlerinizi ve haklarınızı biliyorsanız kendinizi savunabiliyorsunuz. Daha önce çalıştığım bir ilçeye yeni bir kaymakam gelmiş velilere ev ziyareti yapılmasını istedi. Hiçbir veliye ziyarete gitmediğimi söyleyince gerekçe sordu, ekders ve resmi görev yazısı istedim. Baktılar haklıyım, sona da uğraşmadılar benimle çünkü benim görevim derse girmek (Ö6).*

Örgütsel muhalefet teması altında yer alan başka bir kod *itiraz etmek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş bildirmiştir:

*...Görev verilirken sesi çıkmayana veya itiraz etmeyene ya da daha halim selim olana veyahıt ödül verilirken daha çok sesi çıkana, idarecilere yakın olana takdir verilmesi üzücü oluyor. Bu durum adalet duygusunun açık açık kırıldığını gösteriyor (Ö7).*

Örgütsel muhalefet teması altındaki bir başka kod *anında tepkide bulunmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir:

*...Olay beni etkilemiyorsa benim için sorun yok, istediğini alsın. Onun istediği şey beni olumsuz etkiliyorsa orada tepkimi koymuşumdur. Okulun bilişim işlerine de bakıyorum, kameralardan bişeye bakmam gerekliydi, müdür bey beni dersin ortasında çağırdı. Öğrencileri derste bıraktık gittik, kameralara baktık. Başka bir*

*zaman sınıfta olmamam gereken bir durum vardı, müdür bey sınıfı boş bırakma dedi. O zaman da boş bıraktık, o zaman neden boş bıraktık diye söyledim yani. Şöyle bir düşündü, haklısın aslında dedi ağzıyla değil de vücut diliyle. Böyle şeyleri sık sık yaşıyoruz ama gerektiği yerde tepkimizi koyuyoruz (Ö5).*

Örgütsel muhalefet teması altında yer alan bir başka kod *yüz yüze görüşmek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...İnsan görüşmeli, konuşmalı mecburen. Ortam gerildiği zaman karşınızdaki bunu anlayacak kafada değilse işin rengi zaten belli oluyor size verdiği tepkiden sonraki hallerinden anlaşılıyor (Ö7).*

Örgütsel muhalefet teması altında yer alan başka bir kod *ilkesel tavır geliştirmektir*. Örgütsel muhalefet teması altındaki kodlardan bir diğeri *konuşmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Elbette gitmek istediğim böyle bir an oldu, ama böyle bir eylem içine giremedim. Yapabildiğim tek şey yeri geldiği zaman konuşmak oldu. Yani kendimi ifade etmeye çalıştım (Ö1).*

Örgütsel muhalefet teması altında belirtilen kodlardan bir diğeri *hak aramaktır*. Bu koda ilişkin katılımcılardan birinin görüşü şu şekildedir:

*...Hakkımı arardım, eğer gerçekten haklıysam ve hakkımsa eğer, ben onun arkasında direnirdim. Yani hiçbir şekilde tayin isteyip ayrılmazdım okulumdan (Ö2).*

Örgütsel muhalefet teması altındaki kodlardan bir diğeri *direnmek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak bir katılımcı öğretmenlerden birinin görüşleri şu şekildedir:

*...Ben yapar mıydım, yapmazdım. Önce bir konuşurdum. Hakkımı arardım, eğer gerçekten haklıysam ve hakkımsa eğer, ben onun arkasında direnirdim(Ö2).*

Tablo 59'da görüldüğü üzere okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına ilişkin başka bir tema *bilgi uçurma* şeklindedir. Bilgi uçurma temasına ilişkin olarak ifade edilen kod *üst merci ile iletişime geçmek* şeklindedir.

Tablo 59'da izlenildiği üzere okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına ilişkin bir başka tema örgütsel *sadakat* şeklindedir. Örgütsel sadakat teması altındaki kodlardan biri *kendi davranışlarını düzeltmeye çalışmak*

şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Yaşadığımız problemlere verdiğimiz tepkiyi üç sınıfa ayırabilirim. Sistemden gelen, yöneticiden gelen (sistem onu zorluyordur), ya da yöneticinin ayarları bozuktur frekanslarımız uyuşmuyordur, ya da bendedir sorun. Bana geldiğinde ben kendime bakarım çoğunlukla bu sözü bu davranışı hakettim mi dediğim olmuştur. Ben bulunmamam gereken yerde bulundum ve bu sözü duydum diye düşünürüm. Ama çoğunlukla dikkat ederim (Ö5).*

Örgütsel sadakat teması altındaki kodlardan başka biri ise *sabretmek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden biri şu şekilde görüş ifade etmiştir:

*Adaletsizliği yapan yönetici bilmeyerek yapıyorsa dosthane konuşurum. Ancak bilerek yapılıyorsa sabırla beklerim, işime bakarım (Ö11).*

Tablo 59'da görüldüğü üzere okullarda adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına ilişkin başka bir tema *kayıtsız kalma* şeklindedir. Kayıtsız kalma temasına ilişkin bir kod *susmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*Adaletsizliğin yaşandığı ortamda örgütsel sessizlik yaşarım. İnisiyatif almam. Bir de böyle bir adaletsizlik durumunda öğretmenler arasında gündem, yaşanan adaletsizlik olup dedikoduzirveye ulaşıyor (Ö15).*

Kayıtsız kalma temasına ilişkin diğer bir kod *kendini ortamdaki soyutlamak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir:

*...Ders programı ile ilgili adaletsizliği gidip görüştüm. Ancak bir sonuç çıkmadı. Kendimi geriye çektim (Ö13).*

Kayıtsız kalma temasına ilişkin bir başka kod *yok saymaktır*. Kayıtsız kalma teması adı altında ifade edilen diğer bir kod *görmezden gelmek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir:

*25 yıllık öğretmenim, 25 yıllık öğretmen olunca elbette çok çeşitli olaylar yaşıyorsunuz. Ders programından tutun not vermeye ilgili diğer zümrelerle ilişkilerle ilgili bir sürü sorun yaşanıyor. Bu durumda sınıfıma gireceğim sadece öğrencilerimle muhatap olacağım gerisini boşver, sen öğretmensin senin sadece öğrencilerin var*

*gerisini boşver. Çünkü zaten o gerisinin sorunu çözülüyor, görmemezlikten gel anlamamazlıktan gel, süreç yaşansın ve bitsin (Ö14).*

Kayıtsız kalma teması altında yer alan kodlardan bir diğeri *muhatap olmamak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Laboratuvar malzemesi lazım olur, ben gidip idarecime söylemem, malzemeleri kendim bulmaya çalışırım. Muhatap olmamaya çalışırım. Mümkün olduğu kadar uzak duruyorum. Veya bir öğretmen arkadaşımın onunla yapmam gereken bir işi kendi başıma yapmaya çalışıyorum gibi (Ö4).*

Kayıtsız kalma teması altında yer alan diğeri bir kod *uzak durmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir:

*...Adaletsizliğin bulunduğu ortamda yöneticiye durumu itiraz ettiğim konuları güzel bir üslupla anlatırım. Ancak bir değişiklik olmazsa insiyatif gereken işlerde insiyatif kullanmam. Ancak meslektaşlarımda bu konudaki dedikodularına katılmam (Ö17).*

Kayıtsız kalma teması altında yer alan diğeri bir kod *iş kendi başına yapmaya çalışmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*...Örneğin bir laboratuvar malzemesi lazım olur, ben gidip idarecime söylemem, malzemeleri kendim bulmaya çalışırım (Ö4).*

Kayıtsız kalma teması altında yer alan bir başka kod *beklemek* şeklindedir. Bu koda ilişkin olarak katılımcı öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

*... Hep adalete inandım. İnancım gereği adalet elbet bir gün tecelli edecektir. Bu dünyada olmasa bile. Şuna inanıyorum, her zaman ve her yerde mutlaka adaleti şiar edinen insanlar olduğu gibi adaleti kendi menfaati doğrultusunda kullanan insanlar da olacak. Onun için herne olursa olsun hep adaletten yana olmalıyım diye düşünüyorum. Adaletsizliğe maruz kaldığım zamanlar olsa da asla adaletten ayrılmamam gerektiğini düşünüyorum (Ö7).*

Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik bir araştırma bulgusu ayrılma teması altındadır. Ayrılma teması altında katılımcı öğretmenler istifa etmek, tayin istemek kodları altında görüş belirtmişlerdir. Gürpınar

(2006), Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) yaptığı araştırmalarda örgütsel adalet algısı ve ayrılma niyeti değişkenleri arasında negatif yönde ilişki saptanmıştır. Araştırma bulgumuzun olası nedeni, katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olumsuz olması nedeniyle iş doyumlarının düşmesi ve ayrılma niyetlerinin oluşması olabilir.

Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik bir başka araştırma bulgusu örgütsel muhalefet teması altındadır. Örgütsel muhalefet teması altında katılımcı öğretmenler kendini savunmak, itiraz etmek, anında tepkide bulunmak, yüz yüze görüşmek, ilkesel tavır geliştirmek, konuşmak, hak aramak, direnmek kodları ile görüş ifade etmişlerdir. Araştırma bulgumuz, çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2014; Kavak ve Kaygın, 2018). Araştırma bulgularına göre öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili öğretmen görüşlerinin alınmaması, etik dışı uygulamalar, örgütsel kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasında adil davranılmaması örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinin neden olmaktadır. Araştırma bulgumuzun olası nedeni öğretmenlerin birbirleri ile iletişim halinde olmaları ve alınan kararlara ilişkin görüşlerini ifade etmek istemeleri ile ilgili olabilir.

Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik araştırma bulgularından bir diğeri bilgi uçurma teması altındadır. Araştırmaya katılan öğretmenler bilgi uçurma teması altında üst merci ile iletişime geçmek kodu altında görüşlerini ifade etmişlerdir. Nart ve Yürür'ün (2016) araştırma bulgusuna göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının bilgi uçurma davranışını etkilediği saptanmıştır. Bu araştırma bulgusunun olası nedeni, örgüt çalışanlarının örgüt içindeki etik dışı uygulamaları ilgili mercilere bildirerek doğru olanın uygulanmasını istemeleri olabilir.

Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik bir başka araştırma bulgusu örgütsel sadakat teması altındadır. Örgütsel sadakat teması altında katılımcı öğretmenler kendi davranışlarını düzeltmeye çalışmak, sabretmek kodu altında görüşlerini ifade etmişlerdir. Koç'un (2009) yaptığı araştırmada katılımcıların adil olmayan uygulamalar karşısında sabretme davranışı sergilediği saptanmıştır. Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışlarına yönelik bir başka araştırma bulgusu kayıtsız kalma teması altındadır. Kayıtsız kalma teması altında öğretmenler susmak, kendini ortamdaki soyutlamak, yok saymak, görmezden

gelmek, muhatap olmamak, uzak durmak, işi kendi başına yapmaya çalışmak, beklemek kodları altında görüş belirtmişlerdir. Şimşek ve Aslan (2012) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunu azalan katılımcılar kayıtsız kalma davranışı sergilemektedir. Araştırma bulgumuzun olası nedeni çalışanın doyumunun ve örgütsel bağlılığının azalması olabilir.

**Nicel ve nitel bulguların karşılaştırılması.** Araştırmamızın nicel bölümünde resmi Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri sorulmuş, katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet algısına orta düzeyde sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmamızın nitel bölümünde ise öğretmenlere okullarda adil olmayan uygulamalara ilişkin görüşleri sorulmuş, katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarında hem olumlu hem olumsuz görüş ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın nitel bulgusu, nicel bulgu ile uyumludur.

Aracı değişken olan iş doyumunu ile ilgili olarak katılımcı öğretmenlerin algıları orta düzeydedir. İş doyumunu değişkeninin alt boyutu olan içsel doyum boyutunda katılımcı öğretmenlerin algılarının yüksek düzeyde, dışsal doyum alt boyutunda ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Nitel araştırma kısmında ise iş doyumunu değişkenine denk gelen adil olmayan duygular karşısında öğretmen duygularının neler olduğu sorulmuş, öğretmenler olumsuz duygular ve duygusal red temaları altında görüş belirtmişlerdir. Adil olmayan uygulamalar karşısında iş doyumunu düşen çalışan olumsuz duygular yaşamaktadır. Bu sonuç ise araştırmamızın nicel bulgusu ile paraleldir. Araştırmamızın nicel bölümünde çıktı değişkenleri olan ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma değişkenleri ile ilgili olarak resmi Anadolu Liselerinde görev yapan katılımcı öğretmenlere ayrılmaya, örgütsel muhalefete, örgütsel sadakata ve kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri sorulmuştur. Araştırmada katılımcı öğretmenlerin orta düzeyde ayrılma davranışı algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmamızın nitel kısmında ise katılımcı öğretmenlerin olumsuz görüşe sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç, nicel bulgumuzu desteklememektedir. Araştırmada katılımcı öğretmenlerin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından olan açık muhalefet boyutunda orta, haber uçurma davranışı ile örtük muhalefet alt boyutlarında ise düşük düzeyde örgütsel muhalefet algısına sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmamızın nitel bölümünde ise katılımcı öğretmenlerin az

kısmı bilgi uçurma davranışı sergilemektedir. Örgütsel muhalefet boyutunda ise katılımcı öğretmenler muhalefet etme davranışı sergilemektedir. Bu sonuç ise araştırmamızın nicel bölümü ile uyumludur. Örgütsel sadakat değişkeni açısından nicel araştırma sonucuna göre katılımcı öğretmenlerin örgütsel sadakat algıları orta düzeydedir. Nitel araştırmada ise adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenler olumlu yönde örgütsel sadakat algısına sahiptir. Bu yönüyle nitel araştırma sonucu, nicel araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Kayıtsız kalma değişkeni açısından nicel araştırmada katılımcı öğretmenlerin görüşlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Nitel araştırma bulgusunda ise katılımcı öğretmenlerin adil olmayan uygulamalar karşısında kayıtsız kalma davranışı sergilediği saptanmıştır. Bu sonuç ise araştırmamızın nicel bulgusu ile uyumludur.



## Bölüm 5

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya ilişkin ulaşılan bulgulardan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek tartışılmıştır. Ayrıca araştırmacılara ve uygulayıcılara araştırma bulgularına dayanılarak öneriler de sunulmuştur.

#### Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum değişkenlerine göre benzerdir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin öğretmenlerin işlerinden doyum sağladıkları belirlenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet değişkenlerine göre benzer görüştür. Ancak, mesleki kıdemi ve çalıştığı okuldaki görev süresi düşük öğretmenlerin iş doyum algısı daha olumludur.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin çok azının ayrılma niyetine sahip oldukları görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin ayrılma niyetine ilişkin görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum değişkenlerine göre benzerdir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarda muhalefet davranışlarının nadiren sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin ayrılma niyetine ilişkin görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin, çalıştığı kurumda görev süresi düşük olan öğretmenlerin ve medeni durum değişkeni açısından bekâr öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda Ankara ilinde görev yapan öğretmenler çoğunlukla okullarına yönelik sadakat duygusu beslemektedir. Öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından görüşleri benzerdir. Öğrenciye sadakat alt boyutunda

mesleki kıdemi yüksek, lisans mezunu olan öğretmenlerin daha olumlu bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda Ankara ilinde görev yapan öğretmenler okullarında gözlemledikleri olumsuzluklara yönelik kayıtsız kalmamaktadır. Öğretmenlerin kayıtsız kalma algısının cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev süresi, medeni durum değişkenlerine göre benzer görüşte olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu, sadakat, kayıtsız kalmaya ilişkin görüşleri arasında çok yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda adalet algısı azaldıkça öğretmenlerin ayrılma niyeti taşıdıkları ve örgütsel muhalefet eğilimi taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu algısı azaldıkça sadakat davranışı sergileme eğilimlerinin azaldığı, ayrılma ile kayıtsız kalma, örgütsel muhalefet ve kayıtsız kalmaya ilişkin davranışları sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları üzerinde önemli bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu etki, öğretmenlerin sahip olduğu iş doyumunu üzerinden belirlenmektedir.

Araştırmada okullardaki adil olmayan uygulamalara ilişkin algıların dağıtım, süreç ve etkileşimsel olmak üzere üç ana tema altında toplandığı genel sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı öğretmenler ise dağıtım adaleti boyutunda yönetmelik maddelerinin uygulanmasının genele yayılması, idareye yakın olana yönelik kayırmacı davranış, ilim açısından tanınan imkânların fazla olmaması; süreç adaleti teması altında tutarsızlık, yönetmelik dışı uygulama, haksızlık kodları altında görüş belirtmişlerdir. Etkileşimsel adalet teması altında ise katılımcı öğretmenler zayıf olana yaptırım uygulanması, yapılan işten dolayı takdir görmeme, ders programlarının kötü yapılması, kabul edilmeyen görev için ortamın cehennem edilmesi, haksızlığı ortaya çıkaran öğretmenin mağdur edilmesi kodları altında görüşlerini dile getirmişlerdir.

Adil olmayan uygulamalar karşısında katılımcı öğretmen duygularının olumsuz duygular ve duygusal red teması altında toplandığı görülmüştür. Katılımcı öğretmenler olumsuz duygular teması altında üzüntü, çaresizlik, mutsuzluk, tedirginlik, hayal kırıklığı ve sıkıntı kodları ile; duygusal red teması altında ise kamçılanmak kodu ile görüşlerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler adaletsiz bir uygulama ile karşılaştıklarında örgütsel muhalefet, bilgi uçurma, sadakat ya da kayıtsız kalma gibi çeşitli davranışlar sergilemektedir. Katılımcı öğretmenler ayrılma teması altında istifa etmek, tayin istemek kodları ile; örgütsel muhalefet teması altında kendini savunmak, itiraz etmek, anında tepkide bulunmak, yüz yüze görüşmek, ilkesel tavır geliştirmek, konuşmak, hak aramak, direnmek kodları ile görüş belirtmişlerdir. Bilgi uçurma teması altında üst merci ile iletişime geçmek kodu ile; örgütsel sadakat teması altında kendi davranışlarını düzeltmeye çalışmak, sabretmek kodu ile görüşlerini dile getirmişlerdir. Kayıtsız kalma teması altında katılımcı öğretmenler susmak, kendini ortamdaki soyutlamak, yok saymak, görmezden gelmek, muhatap olmamak, uzak durmak, işi kendi başına yapmaya çalışmak, beklemek kodu ile görüşlerini ifade etmişlerdir.

### **Öneriler**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara dayalı olarak ilerleyen süreçte yapılacak olan araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel adalet algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının yükseltilmesi, iş doyumunun ve dolayısıyla örgütsel etkililiğin sağlanmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bunun için de örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin çeşitli eğitimlerden geçirilmesi önerilebilir. Okul içinde alınan kararların şeffaf hale getirilmesi, kaynak dağıtımına ilişkin kurallar hakkında öğretmenlerin bilgilendirilmesi ve her bir öğretmenin görüşlerinin alınması önerilebilir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki iş doyumuna yönelik algıları orta düzeydedir. Adalet algısı, çalışanlar açısından en önemli motivasyon sağlayıcılardandır. Adil dağıtımların olduğuna inanılan çalışma ortamı, çalışanların iş doyumlarını artıran bir etkidir. Eğitimin genel ve özel amaçlarının gerçekleştirilmesinde öğretmenlerin en önemli paydaş olduğu düşünülürse iş doyumlarının artırılması örgütler açısından çalışanlarda istenilen tutum ve davranışın gelişmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki işten ayrılma niyeti, örgütsel muhalefet algısı, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalmaya ilişkin algıları orta düzeydedir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adaletle ve iş doyumuna ilişkin algılarının neticesidir. İş doyumunu düşen öğretmenin iş verimi, örgütsel bağlılığı ve

aidiyet duygusunun azalması ihtimal dâhilindedir. Bu duruma ilişkin işe ait çalışma koşullarının düzenlenmesi, adil ve eşit olan bir ödüllendirme sisteminin kurulması ve uygulanması, iş zenginleştirme uygulamalarına yer verilmesi önerilebilir.

Bu araştırma Ankara ili 9 ilçesinde ve resmi Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Ankara ilinin diğer ilçelerinde ve diğer illerde farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin de görüşlerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Araştırma verilerinin toplanması süreci, resmi okullarda Anadolu Lisesi türünde okullarda çalışan öğretmenler ile yürütülmüştür. Özel okullarda çalışan öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

Alan yazın tarandığında araştırma değişkenlerinin tamamının birarada ele alınarak yapıldığı çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu tarz bir çalışma, farklı örgüt türlerinde de çalışan görüşlerinin belirlenmesi açısından tekrarlanabilir.

## Kaynaklar

- Abid, G., & Butt, T. H. (2017). Expressed turnover intention: alternate method for knowing turnover intention and eradicating common method bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18-26.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akada, T., & Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(3), 1113-1130.
- Akar, H. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 110-132.
- Akarsu, S. F. (2016). *Hemşirelerde çalışan sessizliği ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Akman, Y. (2017). *Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2),19-36.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Alga, E., & Eroğlu, Ş. G. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 129-157.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57-71.
- Altunoğlu, A. E., & Sarpkaya, P. (2012). Effects of burnout and job satisfaction on intention to leave. *African Journal of Business Management*, 6(29), 8567-8571.
- Ambrose, M. L. (2000). Drug testing and procedural fairness: The influence of situational variables. *Social Justice Research*, 13(1), 25-40.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Aslan Yılmaz, H., & Dönmez, A. (2013). İş doyumunu tayin eden bazı psikolojik ve demografik değişkenler. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31),91-99.
- Aslan, A. (2017). *Felsefeye giriş*. Ankara: BB101.

- Aşkın, H. H. (2014). *Mesleğe adanmışlık, sadakat ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Avery, D. R., Mckay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management, 50*(1), 147-158.
- Ay, G., & Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 67-90.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction, *Theory and Practice, 13*(2), 806-811.
- Aydın, E. (2016). *Örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bölgesel kalkınma ajansları örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, E. (2017). Spor yapan üniversite personelinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies, 4*(1), 89-113.
- Ayyıldız Erbek, B. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin karara katılımı ve iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Azimi, M., & Akan, D. (2019). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi, 3*(2), 126-138.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice, 3*(4), 77-86.
- Babaoğlu, E., & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(2), 87-101.
- Balcı, A. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. A. (2017). İş tatmininin, örgütsel adalet ve ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 16-31.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*(Yayımlanmamış doktora tezi). Boğaziçi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215–230.
- Bies, R. J. & Greenberg, J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433-444.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). Beyond Distrust: Getting Even And The Need For Revenge. In R. M. Kramer, T. Teyler (Ed.), *Trust in Organizations* (s. 246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.



- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). İş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kurami çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B. J., & Phillips, J.S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1),1-13.
- Celep, C. (1998). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim*, 22(108), 56-62.
- Centers, R., & Bugental, D. E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 193-197.
- Chan, D. K. S., & Cheng, G. H. L. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chen, X. Z., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in china, *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 75, 339-356.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39-64.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2003). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology, 19*(1), 19-40.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386- 400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee, K. Ng. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata- Phelon, C. P. (2005). *Hanbook of organizational justice*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, B. (2019). *Devlet okullarında öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review, 11*(1), 55-70.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crosby, F. (1976). *A model of egoistical relative deprivation*. *Psychological Review, 83*(2),85–113.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership, 34*(1), 29-46.
- Çalışkan, O., & Tepeci, M. (2008). Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, 19*(2), 135-148.
- Çanak, M. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi, 10*(23), 157- 171.

- Çavuş, Ş., & AbdılđaeV, M. (2014). Kırgızıstan devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının iş doyumunu. *Turkish Journal of Education*, 3(3), 11-24.
- Çelik, V. (1987). *Teknik öğretmenlerin iş doyumсуuzluğu ve öğretmenlikten ayrılmalarına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, F., Şengül, H., & Koyucu, R. G. (2016). Hastane çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1039-1046.
- Çıvgın, A. G. (2018). Platon'un adalet ve filozof kral anlayışı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 221-229.
- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çulha, Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182.
- Dağlı, A., Baysal, N., & Korkut, A. (2013). İlköğretim okullarında adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.

- Delionü, Ö., & Garipağaoğlu, B. Ç. (2015). Mesleki teknik öğretmenlerde iş doyumsuzluğu. *International Journal of Human Sciences*, 2(1), 1118-1142.
- Demirtaş, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Demirtaş, Z., & Kılıç, Y. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 259-267.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13- 23.
- Derber, C., & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*, 53(1),61–78.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- DeVinney, L. C., Star, S.A., Stouffer, E. A., Suchman, E.A., & Williams, R.M. (1949). *The American soldier: Volume 1, Adjustment during army life*. Princeton, NJ: Princeton University.
- De Vaus, D., & Mcallister, I. (1991). Gender and work orientation. *Work and Occupations*, 18(1), 72–93.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*(Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dinham, S., & Scott, C. (1996). Teacher satisfaction, motivation and health. *American Educational Research Association*, 8-12.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel adalet algısının ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü*(Yayımlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Donovan, M. A., & Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Durak-Batıgün, A., & Şahin, N.H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi bireylik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3),35-52.
- Eklund, N. (2009). How was your day at school? Improving dialogue about teacher job satisfaction. Minnesota: Search Institute Press.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması, Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergin, E. (2019). *Örgütsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişki: kültürler arası bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergun Özler, N. D., & Dirican, M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-310.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefet etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1983). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Farrell, D., Rusbult, C., Lin, Y. H., & Bernthall, P. (1990). Impact of job satisfaction, investment size, and quality of alternatives on exit, voice, loyalty, and neglect responses to job dissatisfaction: A cross-lagged panel study. *Academy of Management Proceedings*, 1, 211-215.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157- 171.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486- 503.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. United States of America(USA), SAGE.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- French, E. B., Metersky, M. L., Thaler, D. S., & Trexler, J. T. (1973). Herzberg's two factor theory: Consistency versus method dependency. *Personnel Psychology*, 26, 369-375.
- Gehlbach, S. (2006). A formal model of exit and voice. *Rationality and Society*, 18(4), 395- 418.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Boston: , MA: Pearson.

- Gibson, J. L., & Klein, S. M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13(4), 411-425.
- Girgin, S., & Vatansever Bayraktar, H. (2017). Öğretmenlerin yöneticiye duydukları örgütsel adalet algısının incelenmesi. *Turkish Studies*, 12(4), 217-238.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), 144–155.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Graham, J. W., & Keeley, M. (1992). Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 191-200.
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (2013). *Emotional labor in the 21 st century*. London: Routledge.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next millennium. *Journal of Management Review*, 11(1), 55-70.

- Grima, F., & Glaymann, D. (2012). A revisited analysis of the exit-voice-loyalty-neglect model: Contributions of a longitudinal and conceptually extended approach, *M@n@gement*, 1(15), 1-41.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics* (3rd ed.). McGraw-Hill: New Jersey.
- Gujarati, D. N. & Porter, D.C. (2009). *Basic Econometrics*. Mc-Graw Hill Companies.
- Günçavdı, G. (2015). *Araştırma görevlilerinin maruz kaldıkları kötü muamele düzeyi ile iş doyumunu ve ayrılma niyeti ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürsoy, N. (2013). *Hastane çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik durumlarının aile yaşamına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fedakar-ogretmenlerin-hafta-sonu-mesaisi. (2019, 15 Temmuz). Erişim adresi: <https://www.haberturk.com/yerel-haberler/59799952-fedakar-ogretmenlerin-hafta-sonu-mesaisi>.
- Hachiya, D., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159- 170.
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E. V. D., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309- 321.
- Hançer, M., & George, R. T. (2004). Factor structure of the minnesota satisfaction questionnaire short form for restaurant employees. *Psychological Reports*, 94(1), 357–362.



- Hanisch, K. A. (1992). The job descriptive index revisited: questions about the question mark. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 377-382.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 37*(1), 60–78.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly, 17*(2), 297-323.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research, 18*(2), 141–152.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Responses to decline in firms, organizations, and states. England: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O. (1994). Except from chapter eight exit, voice, and loyalty: Responses to decline infirm, organizations and states. *The Social Contract, 272- 275*.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology, 21*(3), 300-303.
- Hoy, W.K., & Tarter, C.J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management, 18*(4), 250-259.
- Hunt, J. W., & Saul, P. N. (1975). The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal, 18*(4), 690-702.
- Ineson, E. B., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 31-39.
- Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal, 32*(3), 262–276.
- Johnsrud, L., & Rosser, V. (2002). Faculty members morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *Journal of Higher Education, 73*(4), 518- 542.
- Johnston, G. S., & Germinario, V. (1985). Relationship between teacher decisional status and loyalty. *The Journal of Educational Administration, 23*(1), 91-105.

- Jones, M. L., Blunt, P., & Sharma, K. C. (1996). Managerial perceptions of leadership and management in an African public service organization. *Public Administration and Development, 16*(5), 455–467.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood, IL: Scientific International Software, Inc.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics, 21*(1), 77–94.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction- job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management, 24*(6), 791–812.
- Kadı, A., & Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 5*(1), 71-97.
- Kadioğlu, S. (2018). *Eğitim kurumlarında okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sebahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness, *Academy of Management Journal, 32*, 687-704.
- Karasar, N. (2017). Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti üzerine ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11*(26), 139-150.
- Kassing, J. W. (1997) Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies, 48*(4), 311-332.

- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183- 229.
- Kassing, J., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387–396.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent- triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. (2006). Employees' expressions of upward dissent as a function of current and past work experiences. *Communication Reports*, 19(2), 79–88.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- Kaya, E. (2011). *Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kesen, M., & Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfiş model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous medical institutions of pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705.

- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(8), 200-211.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., & Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Koslowsky, M., Krausz, M., & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71.
- Kovačević, I. Z., Zunić, P., & Mihailović, D. (2013). Concept of organizational justice in the context of academic achievement. *Management Journal for Theory and Practice Management*, 69, 37-46.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups. A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kumaş, V., & Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 28, 13-22.
- Kurnaz, İ. P., & Oruç, İ. (2019). Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 375-390.
- Kuzgun, Y., Aydemir-Sevim, S., & Hamamcı, Z. (1999). Mesleki doyum ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11), 14-18.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschmans' loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
- Leventhal, G.S. (1980). *What should be done with equity theory? (Social exchange: Advances in theory and research*. Editör: Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, Richard H. Willis). USA: Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1167-1178.
- Ma, X., & MacMillan, R. B. (1999). Influence of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research, 93*(1), 39-47.
- Mahafley, T., Neu, D., & Taylor, A. (1991). Exit, voice, loyalty and neglect as student responses to dissatisfaction: An act frequency approach. *The Canadian Journal of Higher Education, 11* (1), 71-89.
- Maiter, M. W. (1990). Retaining faculty: A tale of two campuses. *Research in Higher Education, 31*, 39- 60.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. England: Harper & Row.
- Masterson, S., Lewis, S.K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal, 43*(4), 738-748.
- Mayes, B. T., & Ganster, D. C. (1988). Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 199-216.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. United States of America. McGraw-Hill Education.
- Menon, M. E., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership & Management, 31*(5), 435–450
- Mert, A. (2019). Öğretmenlerin psikolojik okul iklimi algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8*(1), 91-109.
- Meyer, J. P., & Tett, R. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.

- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4),727–753.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2019). Milli Eğitim İstatistikleri. Ankara.
- Minton, J. W. (1992). The loyalty construct: Hirschman and beyond. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3),273–281.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W., & S. L. Robinson. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violations develop. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–56.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Müdür ve öğretmenler okul boyuyor. (2019, 15 Temmuz). Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/mudur-ve-ogretmenler-okul-boyuyor-29522003>.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *The Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nguyen, A., Taylor, J., & Bradley, S. (2003), Relative pay and job satisfaction: Some new evidence. Working Paper 045, Department of Economics, Lancaster University Management School.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Okpara, J. O., Squillance, M., & Erondu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3), 177-190.
- Oldenquist, A. (1982). *Loyalties*. *The Journal of Philosophy*, 79(4), 173-193.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.



- Önder, E., & Tulunay, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: Türkiye’de yapılmış çalışmaların meta- analizi. *Turkish Studies*, 12(25), 589-608.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör bireylik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1-23.
- Özarslan, M. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve bireylik tipi ilişkisi: vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özsoy Özmen, A. (2017). *Kamuda güvencesizlik*. İstanbul: Nota Bene.
- Özyer, K., İrk, E., & Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşılığının aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.

- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005) Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM Advanced Management Journal*, 65(3), 52-62.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4,5,6), 305- 558.
- Provis, C. (2005). Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 283–298.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245–258.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., & Judge, S. P. (2017). Örgütsel davranış. İnci Erdem (Çev. Ed.), Ankara: Nobel.
- Rue, L. W., & Byaes, L. (2003). *Management, skills and application*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect. Integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

- Rusbult, C. E., Johnson, D. J., & Morrow, G. D. (1986). Determinants and consequences of exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in adult romantic involvements. *Human Relations*, 39(1), 45- 63.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80–103.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sargın, A. (2016). *Öğretmenlerde bireylik özellikleri, örgütsel sinizm ve iş doyumunu*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2),298–310.
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Serçeoğlu, N., Işık, Z., & Çetinkaya, M. Y. (2017). İşyeri zorbalığının ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Serinkan, C., & Ürkek Erdiş, Y. (2014). Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Ankara: Nobel.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait değişkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sezgin, F., & Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(200), 220-235.

- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418–436.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Smart, J. (1990). A causal model of faculty turnover intentions. *Research in Higher Education*, 31, 405-424.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, P. C., Smith, O. W., & Rollo, J. (1974). Factor structure for blacks and whites of the job descriptive index and its discrimination of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 99-100.
- Soba, M., Babayiğit, A., & Demir, E. (2017). Yaşam doyumu ve tükenmişlik: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 269-298.
- Sökmen, A., & Ceyhun Sezgin, A. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assesstment, causes and consequences*, USA: SAGE.
- Spencer, D. G., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1983). An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's model of the turnover decision process. *Journal of Occupational Psychology*, 56(2), 137–144.
- Sprague, J. A., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stohl, C., & Coombs, W. T. (1988). Cooperation or cooptation. *Management Communication Quarterly*, 2(1),63–89.

- Sverke, M., & Hellgren, J. (2001). Exit, voice and loyalty reactions to job insecurity in Sweden: Do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 167-182.
- Sweeney, Paul D., & McFarlin, Dean B. (1997), Process and outcome: Gender differences in the assesment of justice, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Van Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14), 119-140.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Okan Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, T. (2008). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin hızlı yemek sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., & Aslan, Ş. (2012). Mesleki ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414- 454.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Tamgaç Tezcan, Ü. (2017). Göreceli yoksunluk, eşitsizlik ve büyüme üzerine bir modelleme. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 54(628), 29-41.
- Tang, T. L., & Talpade, M. (1999). Sex differents in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. *Public personnel Manegement*, 28(3), 345-349.

- Tassakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods*, 1(2), 2-8.
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 54-70.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Tekin, O. (2018). *Duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Finans sektörü örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Tengilimoğlu, D. (2008). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tezer, E. (2001). İş doyumunu ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliği. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 33-39.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Titrek, O. (2009). The cahnge of school employees' organizational justice perceptions concerning geography according to socio- culture. *Eurasian Journal of Educational Research*, 38, 179-197.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Tunç, S. (2019). *İş doyumunun yaşam memnuniyetine etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tyler, T. R. (1988). What is the procedural justice? Criteria used by cizitens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 22(1), 103-136.
- Ulukapı, H., & Bedük, A., (2014). Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.

- Uslan, Y. U. (2016). Kamu çalışanlarının iş doyumu, yaşam doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı sosyo-demografik unsurlara göre değerlendirilmesi. *Journal Human Sciences*, 13(2), 3354-3372.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). Ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Ünal, M. (2013). Dil fenomenolojisi. *Turkish Studies*, 8(9), 135-144.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Van Avermaet, E., McClintock, C., & Moskowitz, J. (1978). Alternative approaches to equity: Dissonance reduction, pro-social motivation and strategies accommodation. *European Journal of Social Psychology*, 8, 419-437.
- Van Dyne, L. , Ang, S., & Butero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Vangel, K. (2011). *Employee responses to job dissatisfaction*. Erişim adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/2729/ca998bd150d04c64bb08070cbfafc9d8b238.pdf>.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326–347.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

- Walsh, J. P., Ashford, S. J., & Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38(1), 23-46.
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik Ve Çalışma Özellikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*, 11(16), 83-99.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-123.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 1-14.



- Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2018). İş tatmini ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 297-321.
- Yüksel, H., & Yüksel, M. (2014) İş doyumunu ile ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 559-572.
- 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.
- Zhang, Y.J. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91.

## EK-A: Ölçek İzin Durumları

- Örgütsel Adalet Ölçeği

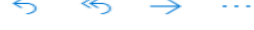
### THE ORGANIZATIONAL JUSTICE SCALE (OJS)



İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

NS

nuray ozge sagbas  
8.11.2019 Cum 20:35  
whoy@mac.com



Hi, Wayne K. Hoy.

I am Nuray ÖZGE SAĞBAŞ from Turkey. I am a PhD student in the Department of Educational Administration at Hacettepe University.

I would like to use your '**THE ORGANIZATIONAL JUSTICE SCALE (OJS)**' in my PhD thesis with your permission.

Best regards

### Re: THE ORGANIZATIONAL JUSTICE SCALE (OJS)



İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce

WH

Wayne Hoy <whoy@mac.com>  
11.11.2019 Pzt 00:34  
Siz



To: Nuray Ozge Sagbas

You have my permission to use the Organizational Justice Scale in you research. Check my webpage for more information on the scale [www.waynehoy.com](http://www.waynehoy.com).

Best wishes in your work.

Wayne K. Hoy  
Fawcett Professor Emeritus in  
Education Administration  
The Ohio State University  
[www.waynehoy.com](http://www.waynehoy.com)

7655 Pebble Creek circle, #301

### Örgütsel Adalet Ölçeği

NS

nuray ozge sagbas  
8.11.2019 Cum 20:46  
kursadyilmaz@gmail.com



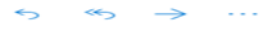
Değerli hocam merhaba.  
Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ.  
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim.  
Yazacağım "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde yazmış olduğunuz "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Türkçeye Uyarlanması" başlıklı makalenizde yer alan ÖRGÜTSEL ADALET' e ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak isterim.  
Saygılarımla...



9.11.2019 Cmt 09:33 tarihinde yanıtladınız

KY

Kürşad Yılmaz <kursadyilmaz@gmail.com>  
>  
9.11.2019 Cmt 08:54  
Siz



Örgütsel Adalet Ölçeği\_TR.doc  
81 KB

Merhaba hocam. Ölçeği ekte gönderiyorum. İyi çalışmalar dilerim...

--

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz  
Kırgızistan-Türkiye Manas  
Üniversitesi  
Edebiyat Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz  
Kyrgyz-Turkish Manas University  
Faculty of Humanities  
Department of Pedagogy

- İş Doyumu Ölçeği

## JOB SATISFACTION SCALE



İletiyi şu dile çevir: Türkçe | Şu dilden hiçbir zaman çevirme: İngilizce



nuray ozge sagbas  
10.11.2019 Paz 20:17  
dweiss@calstatela.edu



Hi, David J. Weiss.

I am Nuray ÖZGE SAĞBAŞ from Turkey. I am a PhD student in the Department of Educational Administration at Hacettepe University.

I would like to use your '**JOB SATISFACTION SCALE**' in my PhD thesis with your permission.

Best regards



David Weiss <djweiss@umn.edu>  
12.11.2019 Sal 23:32  
Siz



Thank you for your interest in the University of Minnesota's Vocational Psychology Research Center's assessments. We have transitioned to a [Creative Commons](#) license and will no longer be charging or providing permission letters for the use of our assessments.

You can access samples of the assessments as well as the manuals online here: [Website](#). You may use the measures free of charge, but not for profit, by creating digital reproductions of the samples available online. Please note that this office and the University of Minnesota are unable to provide consultation on the measures or their scoring. We encourage you to read the manuals (found on our [Website](#)) and review the literature thoroughly prior to using any measures from our website.

**Vocational Psychology Research**  
University of Minnesota



nuray ozge sagbas  
9.11.2019 Cmt 15:28  
asli@aslibaycan.com



Değerli hocam merhaba.  
Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde; yazmış olduğunuz "AN ANALYSIS OF THE SEVERAL ASPECTS OF JOB SATISFACTION BETWEEN DIFFERENT OCCUPATIONAL GROUPS" başlıklı tezinizde yer alan ve tarafınızca geliştirmiş olan İŞ DOYUMU'na ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak isterim. Saygılarımla...



Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>  
11.11.2019 Pzt 21:28  
Siz



Kullanabilirsiniz

From: nuray ozge sagbas [nurayozgesagbas@hotmail.com]

Sent: Saturday, November 09, 2019 2:28 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: İS DOYUMU ÖLCEĞİ

- Ayrılma Niyeti Ölçeği



William Mobley <hkwilliamm@hotmail.com>  
11.11.2019 Pzt 04:04  
Siz; mwilliam@ceibs.edu



Nancy,  
Permission granted. Best wishes in your research.  
William

Sent from my iPhone

On Nov 11, 2019, at 12:53 AM, nuray ozge sagbas  
<nurayozgesagbas@hotmail.com> wrote:

Hi, **Prof. William H. MOBLEY.**

I am Nuray ÖZGE SAĞBAŞ from Turkey. I am a PhD student in the Department of Educational Administration at Hacettepe University.

I would like to use your 'turnover intention scale' in my PhD thesis with your permission.

Best regards



SIBEL OZAFSARLIOGLU <sibel.ozafsarliogl  
u@usak.edu.tr>  
10.11.2019 Paz 00:35  
Siz



Tabiiki, iyi çalışmalar

9 Kas 2019 Cmt, saat 21:18 tarihinde nuray ozge sagbas  
<[nurayozgesagbas@hotmail.com](mailto:nurayozgesagbas@hotmail.com)> şunu yazdı:

Değerli hocam merhaba.  
Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde; yazmış olduğunuz " ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: GÜNEY AFRİKA CUMHURİYETİNDE BİR UYGULAMA " başlıklı çalışmanızda yer alan İŞTEN AYRILMA NİYETİ' ne ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak isterim.  
Saygılarımla...

- Örgütsel Muhalefet Ölçeği



nuray ozge sagbas  
9.11.2019 Cmt 15:15  
murat özdemir ✓



Değerli hocam merhaba.  
Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde yazmış olduğunuz "ANKARA İLİ KAMU GENEL LİSELERİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ" başlıklı doktora tezinizde yer alan ve tarafınızca geliştirilmiş olan ÖRGÜTSEL MUHALEFET' e ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak isterim. Saygılarımla...



murat özdemir <mrtozdem@gmail.com>  
9.11.2019 Cmt 16:03  
Siz ✓



Ölçek İzin Mektubu\_Murat Öz...  
206 KB

Sayın ÖZGE SAĞBAŞ,  
ölçek izin mektubunu ekte bulabilirsiniz.

İyi dileklerle

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR



**Hacettepe Üniversitesi**

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Kasım, 2019

Sayın Nuray ÖZGE SAĞBAŞ

Geliştirmiş olduğum "Örgütsel Muhalefet Ölçeğini" tezinizde veri toplama aracı olarak kullanmanıza izin veriyorum.

İyi dileklerle

Prof. Dr. Murat Özdemir

- Örgütsel Sadakat Ölçeği



nuray ozge sagbas

9.11.2019 Cmt 15:20

yener akman; yenerakman@sdu.edu.tr



Değerli hocam merhaba.  
Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde; yazmış olduğunuz "ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK, ÖRGÜTSEL İMAJ VE ÖRGÜTSEL SADAKAT ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezinizde yer alan ve tarafınızca geliştirilmiş olan ÖRGÜTSEL SADAKAT' e ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak isterim. Saygılarımla...



yenerakman26 <yenerakman26@gmail.co

m>

10.11.2019 Paz 00:55

Siz



Merhaba Nuray Hanım, geliştirmiş olduğum örgütsel sadakat ölçeğini doktora tez çalışmanızda kullanabilirsiniz, başarılar dilerim...

Dr. Yener Akman

- Kayıtsız Kalma Ölçeği

Re: ölçek kullanım izni



ŞEBNEM ASLAN <sebnemaslan27@hotmail.com>

19.11.2019 Sal 12:00

Kime: Siz



Elbette bize atıf vermeniz yeterli ancak ölçek iznini gerçek sahibinden almalısınız, iyi çalışmalar dilerim

[iOS için Outlook](#) uygulamasını edinin

**Gönderen:** nuray ozge sagbas <nurayozgesagbas@hotmail.com>

**Gönderildi:** Monday, November 18, 2019 6:56:25 PM

**Kime:** sebnemaslan27@hotmail.com <sebnemaslan27@hotmail.com>

**Konu:** ölçek kullanım izni

Değerli hocam merhaba.

Ben Nuray ÖZGE SAĞBAŞ. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde doktora öğrencisiyim. "ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ DOYUMU, İŞTEN AYRILMA, MUHALEFET ETME, SADAKAT VE KAYITSIZ KALMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı doktora tezimde kayıtsız kalma ölçeği ile ilgili olarak "Farrell (1983) ve Meyer (1993)" e ait ölçeklerdeki sorulardan alarak yeniden düzenleyip kullandığınız "MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN SONUÇLARLA İLİŞKİLERİ " isimli çalışmanızdaki 3 soruluk ölçeğinizi İZİNİNİZ OLURSA kullanmak isterim. Saygılarımla...

## EK-B: Gönüllü Katılım Formu

### GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

03/12/2019

Değerli Katılımcı,

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim dalında danışmanlığını Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR'in yürüttüğü bu çalışmada Doktora Tezim için veri toplanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin "Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Ayrılma, Örgütsel muhalefet, Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" isimli çalışma ile Ankara ilinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, kayıtsız kalma, örgütsel sadakat ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki çok yönlü ilişkileri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya istediğiniz zaman devam etmeyebilir ya da çalışmayı yarıda bırakabilirsiniz. Ölçeklerin doldurulması yaklaşık olarak 10-15 dakikalık bir zaman alacaktır. Soruları cevaplandırırken, herhangi bir zarar görme riskiniz olmayacaktır. Lütfen her bir ölçeğin başında verilen yönergeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir soruyu okuyup, içtenlikle doldurmaya çalışmanız araştırma açısından önem arz etmektedir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Çalışma esnasında onay vermeden önce aklınıza gelen soruları araştırmacıya sormak istediğiniz zaman sormaktan çekinmeyiniz.

Size verilen ölçeklerin üzerine adınızı ya da herhangi bir kimlik bilgisi yazmayınız. Kimlik bilgileriniz istenmemekle birlikte, verdiğiniz tüm yanıtlar gizli tutulacaktır. Veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Ölçeklerin uygulanması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Eğer bu çalışmayla ilgili olarak bir sorunuz olursa ya da çalışma tamamlandıktan sonra ilgili sonuçlar hakkında bilgi edinmek istiyorsanız Nuray ÖZGE SAĞBAŞ (e-posta: nurayozgesagbas@hotmail.com) ile bağlantıya geçebilirsiniz.

Katılımınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

#### **Araştırmacılar**

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

Nuray ÖZGE SAĞBAŞ

**Adres:** Pursaklar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Pursaklar/ANKARA

**Tel:** (532) 061 94 34

**e-posta:** [nurayozgesagbas@hotmail.com](mailto:nurayozgesagbas@hotmail.com)

**İmza:**

Bu çalışmada istediğim anda, kendimi rahatsız hissettiğimde katılımdan vazgeçebileceğimi ve bu durumun bana herhangi bir sorumluluk getirmeyeceğini, toplanacak tüm bilgilerin başkalarıyla paylaşılmayacağını ve kesinlikle gizli tutulacağını, çalışmaya katılımımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğunu ve çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli iznin alındığını biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

**Tarih:**

**Adı:**

**Soyadı:**

**İmza:**



## EK-C: Veri Toplama Araçları (Nicel araştırma bölümü)

Değerli Öğretmenim,

Doktora tez çalışmam kapsamında “Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Ayrılma, Örgütsel muhalefet, Sadakat Ve Kayıtsız Kalma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” isimli tez için veri toplama süreci içerisindeyim. **Aşağıda sunulan veri toplama aracının birinci bölümünde bireysel bilgiler, ikinci bölümünde örgütsel adalet, üçüncü bölümünde iş doyumunu, dördüncü bölümünde ayrılma, beşinci bölümünde örgütsel muhalefet, altıncı bölümünde örgütsel sadakat, yedinci bölümünde kayıtsız kalma ölçeği ile ilgili ifadeler yer almaktadır.** Toplanan veriler araştırmacı tarafından bilimsel amaçlar için kullanılacak ve başkaları ile paylaşılmayacaktır. **İçten ve dürüst cevaplar vermeniz araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır.** Veri toplama aracında isminizi belirtmeyiniz ve tüm soruları cevapladığınızdan emin olunuz. İlginiz ve katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Danışman

Nuray ÖZGE SAĞBAŞ  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Doktora Öğrencisi

### BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Meslekteki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
Eğitim düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Bu okuldaki görev süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri
Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	

### BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüzü; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Çoğunlukla katılmıyorum, 3-Az katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorumA	Az katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Müdürün davranışları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
2. Bu okulda öğrencilere adil davranılır.	1	2	3	4	5
3. Müdür popüler olmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
4. Müdür herkese onurlu davranır ve onlara saygı gösterir.	1	2	3	4	5
5. Kimse bu okulda ayrıcalıklı gibi muamele görmez.	1	2	3	4	5
6. Müdür okuldaki herkese adil davranır.	1	2	3	4	5

7. Okuldaki öğretmenlerin işle ilgili ilgileri dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
8. Müdürler etik standartlara sadıktır.	1	2	3	4	5
9. Bu okuldaki öğretmenler kendileri ile ilgili konularda kararlara katılır.	1	2	3	4	5
10. Bu okuldaki öğretmenlere adil davranılır.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM 3. İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüz; 1- Hiç memnun değilim, 2- Memnun değilim, 3- Kararsızım, 4- Memnunum, 5- Çok memnunum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
<b>MESLEĞİMDEN</b>					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir birey" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin emrindeki bireyleri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10. Bireyleri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16. Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 4. AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüzü; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Çoğunlukla katılmıyorum, 3-Az katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorumA	Az katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Şu anda çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
2. Bu okula başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.	1	2	3	4	5
3. Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüzü; 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
<b>Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;</b>					
1. Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	1	2	3	4	5
2. Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1	2	3	4	5
3. Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	1	2	3	4	5
4. Yöneticiye dava açarım	1	2	3	4	5
5. Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin kendisine itiraz ederim	1	2	3	4	5
7. Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	1	2	3	4	5
8. Yöneticiyi uyarırım	1	2	3	4	5
9. Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	1	2	3	4	5
10. Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
11. Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğimi kazanmaya çalışırım	1	2	3	4	5
12. Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	1	2	3	4	5
13. Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim	1	2	3	4	5
14. Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	1	2	3	4	5
15. Yöneticiye küserim	1	2	3	4	5
16. Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	1	2	3	4	5
17. Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 6. ÖRGÜTSEL SADAKAT ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüzü; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Çoğunlukla katılmıyorum, 3-Az katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorumA	Az katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Arkadaşlarıma ya da meslektaşlarıma müdürümün yeteneklerinden bahsederim.	1	2	3	4	5
2. Müdürümün üzülmesini gerektirecek bir şeye sebep olmamak için sorumluluklarımı özenle yerine getiririm	1	2	3	4	5
3. Müdürüm tarafından bana verilen görevi başarmak için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
4. Müdürüm hakkında kötü konuşulduğunda, onu savunurum	1	2	3	4	5
5. Meslektaşlarımla eleştirildiği durumlara kayıtsız kalamam.	1	2	3	4	5
6. Meslektaşlarımla eleştirilmesine karşı çıkarım	1	2	3	4	5
7. Her koşulda meslektaşlarımla kararlarını desteklerim	1	2	3	4	5
8. Öğrencilerimin akademik başarısızlıklarını üstlenirim.	1	2	3	4	5
9. Bu okulun öğrencilerini başkalarına karşı savunurum.	1	2	3	4	5
10. Bu okulun öğrencileri benim için çok değerlidir.	1	2	3	4	5
11. Bu okulun öğrencilerini karşılık görmezsem bile severim.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 7. KAYITSIZ KALMA ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz? Görüşünüzü; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Çoğunlukla katılmıyorum, 3-Az katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorumA	Az katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Görev yaptığım okulda rahatsızlık duyduğum uygulamaları umursamayı bıraktım.	1	2	3	4	5
2. Görev yaptığım okulda yanlış bulduğum uygulamaları dile getirmekten yorulduğum, yapılan uygulamalarla ilgilenmiyorum.	1	2	3	4	5
3. Görev yaptığım okulda yaşanacak sorunlardan uzak durmak için, okul içindeki ortamlara bilerek geç katılırım.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 8. NİTEL VERİ TOPLAMA ARACI

Sıra Nu	Nitel Araştırma Bölümü Görüşme Soruları
1	Okullarda adil olmayan uygulamalar nelerdir?
2	Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmen davranışları nelerdir?
3	Adil olmayan uygulamalar karşısında öğretmenlerin vermiş olduğu duygusal tepkiler nelerdir?

## EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük



Sayı : 35853172-300  
Konu : Nuray Özge SAĞBAŞ (Etik Komisyon İzni)

### EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 09.12.2019 tarihli ve 51944218-300/00000901055 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora programı öğrencisi Nuray Özge SAĞBAŞ'ın Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR danışmanlığında yürüttüğü "Örgütsel Adalet, İş Doyumu, İşten Ayrılma, Muhalefet Etme, Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 17 Aralık 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik izni ile varlığını <https://bilgisistemlari.hacettepe.edu.tr/adresinden/defba314-886c-498c-965f-29c74664acea7> kodu ile doğrulayabilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yzarim@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Seri: TOP\*\*



## EK-D: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.1657937  
Konu : Araştırma İzni

22.01.2020

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
(Eğitimi Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi : a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.  
b)07.01.2020 tarihli ve 300 sayılı yazımız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Nuray Özge Sağbaşı'nın "**Örgütsel Adalet, İş Doyumu, İşten Ayrılma, Muhalefet Etme, Sadakat ve Kayıtsız Kalma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi**" konulu çalışması kapsamında İlimiz Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle ilçelerine bağlı okullarda uygulama talebi ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR  
Vali a.  
Milli Eğitim Müdürü

Dağıtım:  
Gereği:  
Hacettepe Üniversitesi

Bilgi:  
Altındağ, Çankaya, Etimesgut,  
Gölbaşı, Keçiören, Mamak,  
Pursaklar, Sincan, Yenimahalle MEM

Adres:  
Elektronik Ad:  
e-posta:

Bilgi için:  
Tel: 01 ( ) \_\_\_\_\_  
Faks: 01 ( ) \_\_\_\_\_

Bu e-iletim güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evkuk.saglik.gov.tr> adresinden 9117-607b-39f3-8d4e-1650 koda ile teyit edilebilir.