

# ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ\*

Ferudun SEZGİN\*\*  
Yılmaz YILDIZHAN\*\*\*

## Özet

Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nde (EĞİTEK) görevli çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmaya EĞİTEK bünyesinde görevli 412 personel katılmıştır. Araştırmanın verileri 'Örgütsel Adalet Ölçeği' ve 'Minnesota İş Doyumu Ölçeği' kullanılmıştır. Verilerin analizinde t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, kadın çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının erkeklere oranla daha olumlu olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kadın çalışanların içsel ve dışsal doyum düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon alanizi sonuçları, işlemsel ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin içsel ve dışsal doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel adalet, içsel doyum, dışsal doyum

## Giriş

Son yıllarda endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarındaki bilim adamlarının ilgilendikleri en önemli konulardan biri örgütsel adalet algısı olmuştur (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Baldwin, 2006; Cropanzano ve Greenberg, 1997; Greenberg, 1990; Gürbüz, 2008; İşcan ve Sayın, 2010; Judge ve Colquitt, 2004; Tan ve Töremen, 2010; Tutar, 2007). Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerindeki uygulamalara, etkileşimlere ve çıktılara yönelik adalet algılamalarıdır (Baldwin, 2006; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Bu algılamalar çalışanların davranışlarını ve buna bağlı olarak performanslarını ve örgütün başarısını iyi ya da kötü yönde etkileyebilmektedir (Baldwin, 2006; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

\* Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Ferudun Sezgin'in danışmanlığında tamamlanan "Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü örneği" adlı yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, çalışmada adı geçen Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (EĞİTEK), 14 Eylül 2011 tarih ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'ne dönüşmüştür.

\*\* Gazi Üniversitesi

\*\*\* Milli Eğitim Bakanlığı

Her organizasyonun başarısı ile ilişkili anahtar faktör olan örgütsel adalet (Colquitt vd., 2005), insanlar arasında bir "tutkal" görevi görerek birlikte verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır (Cropanzano vd., 2007). Çalışanlar kendilerine her konuda adil olarak davranıldığını hissettiklerinde iş doyumunu gibi olumlu tutum ve davranışlar göstermektedirler (Colquitt vd., 2005). Aksi halde örgüte bağlılıkları zayıflar ve çalışanlar iş doyumuna ulaşamazlar (Tutar, 2007). Çalışanların kişisel doyumunu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğu düşünülmektedir (Karaeminoğulları, 2006). İş doyumunda ve örgütsel etkililikte örgütsel adalet anahtar bir role sahiptir (Aydın ve Kepenekçi, 2008).

### Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet iki ana konu üzerine odaklanır: (i) Bireylerin kazandıklarına karşı tepkileri ve (ii) bu kazanımları nasıl elde ettikleri (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel adalet, bireyin aldığı ücretten işyerinde bireye karşı gösterilen her türlü davranışı kapsayan çok yönlü bir kavramdır (Colquitt vd., 2005). Örgütsel adaletin örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu düşünüldüğünde örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010).

Örgütsel adalet sonuçların adillliği (dağıtım adaleti) ve sürecin adillliği (işlemsel adalet) olarak ikiye ayrılmış, bu ikisine 1980'lerin sonlarında araştırmacılar kişiler arası ilişkilerin insanlar tarafından bir adalet biçimi olarak görüldüğünü fark ettiğinde üçüncü bir adalet türü olan etkileşimsel adalet eklenmiştir (Gilliland ve Chan, 2009). *Dağıtım adaleti* (distributive justice), örgütsel adaletin ilk alt boyutu olarak bilinir ve çalışanların çıktılarının dağıtımına yönelik adalet algularını ifade eder (Greenberg, 1987). Adams'a (1965) göre insanlar sadece elde ettikleri sonuçlar ile değil, bu sonuçların adil olup olmadığı ile de ilgilenirler. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu kişinin katkılarının (eğitim, bilgi, deneyim, vb.) elde ettiği sonuçlara oranının hesaplanması ve bu oranın bir referansla karşılaştırılmasıdır (Akt. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). *İşlemsel adalet* (procedural justice), kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır (Folger ve Crapanzano, 1991). 1970'lerin ortalarında araştırmacılar insanların yalnızca sonuçların adaletiyle ilgilenmekle yetinmediklerini, bu sonuçları doğuran işlemlerin adillliğiyle de ilgilendiklerini fark etmeye başlamışlardır (Gilliland ve Chan, 2009). Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri, adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldığı için işlemsel adalet kavramı incelenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, işlemsel adalet ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin ya da sürecin hakkaniyetini konu alır (Özmen, 2007). *Etkileşimsel adalet* (interactional justice), Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalete göre, işlemlerin uygulanması sırasında önemli olan kişilerarası davranışın niteliğidir (Colquitt vd., 2001). Bies ve Moag örgütsel uygulamaların insanı yanı sıra ilgili olan etkileşimsel adaletin bazı anahtar kavramlarını açıklasözülük, saygı, görgü ve gerekçelendirme olarak tanımlamışlardır. Bireyler alınan kararlar uygulanırken, kendilerine nasıl davranıldığını ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığını

mamasına da dikkat ederler. Çalışanların, işlemlerin uygulanması aşamasında, karar verici konumundakiler ile aralarındaki ilişkilerin, yani karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Baştürk, 2009).

Greenberg'e (1990) göre çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden faktörler; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven ve ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır. Leventhal'a (1980) göre dağıtım sürecinin adil olarak algılanması için işlemlerin zaman ve kişiler arasında tutarlılık göstermesi, kişilerin kendi çıkarları için önyargılarından etkilenmemesi ve mümkün olduğunca geçerli bilgilere dayanması gerekir. Ayrıca, herhangi bir şey açıkça yanlış ise yanlış olan şey ne olursa olsun herkes onu düzeltmek için çaba harcamalı, bir karar alınmadan önce bu karardan etkilenecek herkesin kaygıları dikkatlice göz önünde bulundurulmalı ve paylaşım süreçleri tüm bireylerin kaygılarını titizlikle dikkate almalıdır.

### İş Doyumu

İş doyumu, bireyin işine karşı bir tutumdur ve genellikle bireyin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu oluşan haz verici (Başaran, 1991) ve olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanır (Finegan, 2000; Kaskel, 2000; Robbins, 1990; Webb ve Norton, 1999). İş doyumu, birey ile onun içinde bulunduğu ortam arasındaki bir uyumun, bireyin çevresiyle olan uyumunun sonucu olarak ortaya çıkar. Bir bireyin belirli bir işe uygunluk düzeyi, onun güdülerine, ihtiyaçlarına ve işin gereklerine bağlıdır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Başarı, tanınma, terfi, yükselme, işin kendisi, sorumluluk ve kişisel gelişim fırsatları gibi etkenler iş doyumunu etkiler (Daniels ve Spiker, 1991). İş doyumuna, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel pek çok değişken etki etmektedir. Kişisel tutum, inanç ve değerler (Mullins, 1996), örgütün amaç ve değerleri (Kraimer, 1997) işgörenlerin iş doyumunu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İş doyumunun, işgörenin örgüt ortamının önemine ilişkin bir yargısının sonucu oluştuğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, iş doyumunu, bireyin yaptığı işten memnun ya da hoşnut olma derecesini anlatır. İş doyumunun, aynı zamanda işgörenin beklentilerinin ne kadarının örgüt tarafından karşılandığıyla da ilgili olduğu belirtilebilir (Sezgin, 2006).

Eşitlik kuramına göre çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar ile örgütün kendilerine sağladığı katkılarını aynı veya benzer işi yapan diğer örgüt çalışanlarının örgüte olan katkılarını ve örgütten sağladığı yararları karşılaştırırlar. Çalışanlar bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990). Bir örgütte iki iş görene verilen eşit ücret, çalışanların birine göre çok iyi olarak nitelenirken, diğeri tarafından az görülebilir. Bu nedenle, iş doyumunu iş görenin beklentileri ile bulduklarının özel bileşimi olarak görülmektedir (Erdoğan, 1999).

İşlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin ücret (Folger ve Konovsky, 1989), fayda, performans değerlendirme ve iş çevresi (Martin ve Bennet, 1996) gibi iş doyumunu değişkenlerine anlamlı etkilerinin olduğu, iş doyumunu algısı yükseldikçe örgütsel adalet algılarının da olumlulaştığı tespit edilmiştir (Lee, 2000; Yıldırım, 2007). Örgütsel adalet ve iş doyumunu etkileyen demografik özelliklere yönelik yapılan araştırmalarda ise işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının (Celep ve Polat, 2008; Tan, 2006)

yanı sıra iş doyumunun (Clark, 1997; Erol, 2008) cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu araştırma bulgularına göre, kadın çalışanların işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları erkek çalışanlardan daha yüksek ve çalışanların iş doyum düzeyleri kadın çalışanlar lehinedir. Söyük (2007) içsel ve dışsal doyumların kurumdaki çalışma süresi arttıkça düştüğü, Bölüktepe (1993) ise araştırmasında çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı sonucuna varmıştır. Bu farklı bulgular, konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı 14 Eylül 2011 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden yapılandırılmıştır. Bazı genel müdürlükleri kaldıran, bazılarını ise birleştiren bu kararname ile daha önce 16 ana hizmet, 4 danışma ve 13 yardımcı birim olmak üzere 33 birim yer alırken, yeni yapıda bu sayı 20’ye indirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın örneklemini oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü de Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olarak tanımlanmıştır (MEB, 2012). Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet ve iş doyum algılarının incelendiği bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalışanların örgütsel adalet algıları (işlemsel adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum ve kurumdaki çalışma süresi) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların işdoymaları (içsel işdoymu ve dışsal işdoymu) demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. Örgütsel adalet algıları iş doyumunun anlamlı yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

#### **Araştırma Modeli**

Araştırma ilişkisel bir çalışma niteliğindedir. Araştırmada EĞİTEK çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. İş doyumunun içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki farklı faktör altında incelendiği araştırmada örgütsel adalet ise işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç farklı faktör altında ele alınarak değişkenler arası açıklayıcı ve yordayıcı korelasyonlar incelenmiştir. Bununla beraber katılımcıların söz konusu faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü’nde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anketler EĞİTEK bünyesinde yer alan beş dairededeki (Bilişim Hizmetleri Dairesi, Eğitim Yayınları Dairesi, Destek Hizmetleri Dairesi, Sınav Hizmetleri Dairesi, Hayat Boyu Öğrenim Dairesi) 752 personelden basit seçkisiz örneklem yoluyla seçilen 500 tanesine ulaştırılmış ve 412 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %82.4’tür.

Araştırmaya katılan toplam 412 personelin 163'ü (%39.6) kadın, 249'u (%60.4) ise erkeklerden oluşmaktadır. Bununla beraber personelin 18'i (%4.4) lise, 8'i (%1.9) önlisans, 290'ı (%70.4) lisans, 86'sı (%20.9) yüksek lisans ve 10'u (%2.4) doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğun (%81.8) öğretmen olduğu görülmektedir. Katılımcıların 14'ü (%3.4) memur, 31'i (%7.5) işçi ve 30'u (%7.3) ise yönetici olarak görev yapmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

*Örgütsel Adalet Ölçeği.* Moorman'ın (1991) örgütsel adalet ölçeğinde işlemsel, dağıtım ve etkileşim adaleti algısını ölçen toplam 18 ifade bulunmaktadır. Bunlardan 7 ifade işlemsel adaleti, 6 ifade etkileşim adaleti, 5 ifade ise dağıtım adaleti algısını ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçeğin uyarlaması yapılarak daha önce farklı araştırmalarda kullanılmıştır (Günaydın, 2001; Söyük, 2007; Yılmaz, 2004; Yürür, 2005). Ölçeğin bu çalışmada kullanılan formunda üç alt boyut bulunmakta ve tüm boyutlar için güvenilirlik katsayıları .90'ın üzerinde rapor edilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin açılımlı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir ( $X^2 = 1722.38$ ;  $p < .05$ ). İşlemsel adalet boyutunda 7 madde, etkileşimsel adalet boyutunda 6 madde ve dağıtımsal adalet boyutunda ise 5 madde yer almıştır. Açıklanan toplam varyans yaklaşık %77 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için hesaplanan iç tutarlık katsayıları ise sırasıyla işlemsel adalet için .92, etkileşim adaleti için .93 ve dağıtım adaleti için .96 olarak bulunmuştur.

*Minnesota İş Doyumu Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ).* Bu ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulmuştur. Ölçeğin iç kaynaklı doyum (12 madde) ve dış kaynaklı doyum (8 madde) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Baycan, 1985). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliği yeniden test edilmiştir. Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi sonuçlarına göre verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmiştir ( $X^2 = 739.713$ ,  $p < .001$ ). Ölçeğin orijinal halinde belirtilen faktörden başka bir faktöre yüklenen iki madde ile her iki faktöre birden yüklenen bir madde olmak üzere toplam 3 madde ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Böylece 17 madde ve iki boyuttan oluşan bir yapı elde edilmiştir. Temel bileşenler analizi ve varimax döndürme sonucunda ölçeğin içsel doyum boyutunda 10 madde ve dışsal doyum boyutunda ise 7 madde kalmıştır. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans %47.4 olarak bulunmuştur. Güvenirlik için hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları ise içsel doyum için .86 ve dışsal doyum için .81 olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. EĞİTEK çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında kategorilere düşen kişi sayısı 30'u ( $n > 30$ ) geçtiği durumlarda parametrik testler olarak bağımsız gruplar için t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi

(ANOVA) tercih edilmiştir. ANOVA sonrasında anlamlı farkların çıkması durumunda ise Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Örgütsel adaletin işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutları ile iş doyumunun içsel ve dışsal doyum puanları arasındaki korelasyonların incelenmesinde Pearson Moment Çarpım Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. İçsel ve dışsal doyum puanları ölçüt ya da yordanan değişken olarak alındığında, adalet boyutlarının yordayıcılık güçlerinin belirlenmesi için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Yordayıcı değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin incelenmesinde ise t değerleri ve anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

## Bulgular

### Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Örgütsel Adalet ve İş Doyumunu Boyutlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kadın (n = 163)		Erkek (n = 249)		t	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İşlemsel Adalet	2.80	.75	2.57	.80	2.86	.00
Dağıtımsal Adalet	2.39	.93	2.44	.96	-.48	.63
Etkileşimsel Adalet	3.53	.82	3.08	.84	5.29	.00
İçsel Doyum	3.59	.63	3.41	.66	2.74	.01
Dışsal Doyum	3.36	.73	2.98	.74	5.12	.00

Tablo 1 incelendiğinde, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $t(410) = 2.86, p < .05$ ;  $t(410) = 5.29, p < .05$ ]. Buna göre, kadın çalışanların işlemsel adalet algıları ( $\bar{X} = 2.80$ ), erkek çalışanlardan ( $\bar{X} = 2.57$ ) daha yüksektir. Benzer şekilde kadın çalışanların etkileşimsel adalet algıları ( $\bar{X} = 3.53$ ), erkeklerden ( $\bar{X} = 3.08$ ) daha yüksek bulunmuştur. Analiz sonucunda, kadın ve erkeklerin sadece dağıtımsal adalet algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [ $t(410) = -.48, p > .05$ ]. EĞİTEK personelinin içsel doyum puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği [ $t(410) = 2.74, p < .05$ ], kadın çalışanların içsel doyum düzeylerinin ( $\bar{X} = 3.59$ ), erkeklere ( $\bar{X} = 3.41$ ) göre daha yüksek olduğu da dikkat çeken bir bulgudur. Bununla birlikte, cinsiyete göre dışsal doyum puanları da anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(410) = 5.12, p < .05$ ]. Benzer şekilde, kadın çalışanların dışsal doyum düzeyleri ( $\bar{X} = 3.36$ ), erkek çalışanlara ( $\bar{X} = 2.98$ ) göre daha yüksek bulunmuştur.

### Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet ve iş doyumunu boyutlarının medeni duruma göre t-testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Boyutlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Evli (n = 319)		Bekar (n = 93)		t	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İşlemsel Adalet	2.66	.79	2.69	.79	-.39	.69
Dağıtımsal Adalet	2.42	.95	2.43	.96	-.10	.92
Etkileşimsel Adalet	3.21	.84	3.44	.91	-2.20	.02
İçsel Doyum	3.44	.69	3.63	.50	-3.05	.01
Dışsal Doyum	3.08	.73	3.32	.81	-2.66	.01

Tablo 2'ye göre personelin etkileşimsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(410) = -2.20, p < .05$ ]. Bekâr personelin etkileşimsel adalet algıları ( $\bar{X} = 3.44$ ) evli personelden ( $\bar{X} = 3.21$ ) daha yüksek bulunmuştur. İşlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algıları ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(410) = -.39, p > .05; t(410) = -.10, p > .05$ ]. Bununla birlikte, içsel doyum puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [ $t(410) = -3.05, p < .05$ ]. Buna göre bekâr personelin içsel doyum düzeyi ( $\bar{X} = 3.63$ ) evli personele göre ( $\bar{X} = 3.44$ ) daha yüksek bulunmuştur. Medeni duruma göre dışsal doyum düzeyleri karşılaştırıldığında ise yine anlamlı bir farklılık söz konusudur [ $t(410) = -2.66, p < .05$ ]. Bekâr personelin dışsal doyum düzeyleri ( $\bar{X} = 3.32$ ) evli personelin dışsal doyum düzeylerinden ( $\bar{X} = 3.08$ ) daha yüksektir.

### Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel Verileri ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	< 30 (n = 69)		31-35 (n = 111)		36-40 (n = 81)		41-45 (n = 82)		46 < (n = 69)		F	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İşlemsel Adalet	2.77	.81	2.61	.84	2.71	.76	2.66	.75	2.60	.79	.63	.64
Dağıtımsal Adalet	2.60	.94	2.44	.96	2.32	.97	2.20	.88	2.60	.95	2.56	.04
Etkileşimsel Adalet	3.49	.83	3.36	.98	3.17	.80	3.13	.74	3.15	.87	2.56	.04
İçsel Doyum	3.47	.59	3.47	.69	3.40	.67	3.50	.65	3.60	.64	.89	.47
Dışsal Doyum	3.12	.67	3.03	.85	3.12	.81	3.20	.70	3.22	.65	.87	.48

Tablo 3'e göre katılımcıların etkileşimsel adalet [ $F(4, 407) = 2.56, p < .05$ ] ve dağıtımsal adalet [ $F(4, 407) = 2.56, p < .05$ ] boyutlarına ilişkin görüşleri yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çoklu karşılaştırma testi (Tukey-HSD) sonuçlarına göre etkileşimsel adalette 30 yaş ve daha genç olanların ( $\bar{X} = 3.49$ ), 36-40 yaş ( $\bar{X} = 3.17$ ), 41-45 yaş ( $\bar{X} = 3.13$ ) ve 46 yaş ve üzeri ( $\bar{X} = 3.15$ ) gruptaki çalışanlara göre daha olumlu bir görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Dağıtımsal adalette ise 30 yaş ve daha genç olanların ( $\bar{X} = 2.60$ ), 41-45 yaş ( $\bar{X} = 2.20$ ) grubundaki çalışanlara göre daha olumlu bir görüş belirttikleri, 46 yaş ve üzeri ( $\bar{X} = 2.60$ ) çalışanların ise 41-45 yaş ( $\bar{X} = 2.20$ ) grubundaki çalışanlara göre daha olumlu bir görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte, personelin içsel doyum [ $F(4, 407) = .89, p > .05$ ], dışsal doyum [ $F(4, 407) = .87, p > .05$ ] ve işlemsel adalet [ $F(4, 407) = .63, p > .05$ ] algı puanlarının ortalamaları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

### Örgütsel Adalet ve İş Doyumunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Boyutlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Betimsel Verileri ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	1-5 Yıl ( $n = 208$ )		6-10 Yıl ( $n = 96$ )		11-15 Yıl ( $n = 63$ )		16 Yıl ve üstü ( $n = 45$ )		F	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İşlemsel Adalet	2.55	.80	2.85	.76	2.70	.83	2.77	.70	3.61	.01
Dağıtımsal Adalet	2.40	1.01	2.48	.78	2.24	.98	2.64	.88	1.78	.16
Etkileşimsel Adalet	3.21	.86	3.38	.89	3.24	.88	3.28	.66	.92	.13
İçsel Doyum	3.40	.67	3.48	.62	3.67	.61	3.63	.64	3.66	.01
Dışsal Doyum	2.97	.72	3.21	.78	3.41	.78	3.24	.64	6.32	.00

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların etkileşimsel adalet [ $F(3, 408) = .92, p > .05$ ] ve dağıtımsal adalet [ $F(3, 408) = 1.78, p > .05$ ] algı puanlarının ortalamaları arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur. İçsel doyum [ $F(3, 408) = 3.66, p < .05$ ], dışsal doyum [ $F(3, 408) = 6.32, p < .05$ ] ve işlemsel adalet [ $F(3, 408) = 3.61, p < .05$ ] algısı boyutlarına ilişkin görüşleri ise kurumda çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Kurumda çalışma süresi arttıkça, algılanan işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet düzeyleri yükselmektedir. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları 11-15 yıl grubundaki çalışanların ( $\bar{X} = 3.67$ ) içsel doyum düzeylerinin 1-5 yıl grubundaki çalışanlara ( $\bar{X} = 3.40$ ) göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dışsal doyum düzeyinde ise 11-15 yıl grubundaki çalışanların ( $\bar{X} = 3.41$ ) dışsal doyum düzeyleri 1-5 yıl grubundaki çalışanlara ( $\bar{X} = 2.97$ ) göre daha yüksektir.



Bu farklılık, çalışanların kıdemi arttıkça beklentilerinde daha gerçekçi olmaları ile açıklanabilir. İşlemsel adalet boyutunda 6-10 yıl grubundaki çalışanların ( $\bar{X}$ = 2.85) 1-5 yıl grubundaki ( $\bar{X}$ = 2.55) çalışanlara göre daha olumlu bir görüş belirttikleri sonucuna varılmıştır.

### Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

Araştırmaya katılan EĞİTEK personelinin örgütsel adalet ve iş doyumu alt boyutlarına ilişkin algı puanları arasındaki korelasyonlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

#### Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. İçsel Doyum	-				
2. Dışsal Doyum	.61**	-			
3. İşlemsel Adalet	.42**	.60**	-		
4. Etkileşimsel Adalet	.36**	.54**	.68**	-	
5. Dağıtımsal Adalet	.21**	.39**	.53**	.56**	-

\*\*  $p < .01$ ;  $n = 412$

Tablo 5'e göre, içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .61, p < .01$ ). Bununla birlikte, içsel doyum puanları ile işlemsel adalet ( $r = .42, p < .01$ ), etkileşimsel adalet ( $r = .36, p < .01$ ) ve dağıtımsal adalet ( $r = .21, p < .01$ ) algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Aynı şekilde, personelin dışsal doyum puanları, bu üç adalet algısı ile pozitif ilişkilidir (dışsal doyum ve işlemsel adalet için  $r = .60, p < .01$ ; dışsal doyum ve etkileşimsel adalet için  $r = .54, p < .01$  ve dışsal doyum ve dağıtımsal adalet için  $r = .39, p < .01$ ).

### İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanması

İçsel ve dışsal doyum puanlarının işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutları tarafından yordanmasına ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

#### İçsel ve Dışsal Doyumun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İçsel Doyum <sup>a</sup>					Dışsal Doyum <sup>b</sup>				
	B	S.				B	S.			
		Hata	§	t	p		Hata	§	t	p
Sabit	2.42	.12	.34	20.50	.00	1.32	.12	.43	11.17	.00
İşlemsel Adalet	.28	.05	.34	5.50	.00	.41	.05	.43	7.94	.00
Etkileşimsel Adalet	.13	.05	.17	2.60	.01	.20	.05	.23	4.17	.01
Dağıtımsal Adalet	-.04	.04	-.06	-1.15	.25	-.03	.04	-.04	.79	.43

<sup>a</sup>  $F = 32.33, p < .05; R = .44, R^2 = .19$

<sup>b</sup>  $F = 89.71, p < .05; R = .63, R^2 = .40$

Tablo 6'ya göre, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet değişkenleri birlikte içsel doyum puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .44, p < .05$ ). Bu değişkenler birlikte, içsel doyum puanlarındaki varyansın %19'unu açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin anlamlılığına ilişkin t değerleri incelendiğinde, işlemsel adalet ( $t = 5.50, p < .05$ ) ve etkileşimsel adalet ( $t = 2.60, p < .05$ ) değişkenlerinin içsel doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcılar olduğu ancak dağıtımsal adaletin içsel doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir. Dışsal doyumun açıklanmasında, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet değişkenleri birlikte dışsal doyum puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ( $R = .63, p < .05$ ) ve varyansın %40'ı açıklanmaktadır. İşlemsel adalet ( $t = 7.94, p < .05$ ) ve etkileşimsel adalet ( $t = 4.17, p < .05$ ) dışsal doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcıdır. Dağıtımsal adalet ise dışsal doyumun anlamlı bir yordayıcısı değildir ( $t = .79, p > .05$ ).

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin algıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve kurumdaki çalışma süresi gibi bazı demografik değişkenlere göre farklılıkları da araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları genel olarak örgütsel adaletin iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunun anlamlı yordayıcıları olduğu yönündeki düşünceleri destekler niteliktedir (Celep ve Polat, 2008; Lee and Wilbur, 1985; Lee, 2000; Eker, 2006; Yelboğa, 2012; Yeşil ve Dereli, 2012; Yıldırım, 2007).

Araştırma bulguları incelendiğinde cinsiyete göre çalışanların iş doyum düzeylerinin kadın çalışanlar lehine olduğu gözlenmiştir. Bu durum Clark'ın (1997) iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapmış olduğu araştırma sonucu ile tutarlıdır. Türkiye'de ise Erol'un (2008) yapmış olduğu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Bu çalışmada örgütsel adalet algıları boyutlarından işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği, kadın çalışanların işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeylerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Medeni duruma göre içsel ve dışsal doyum düzeylerinin bekâr personel lehine olduğu gözlenmiştir. Araştırma bulguları Karaca'nın (2001) yapmış olduğu araştırmayı destekler niteliktedir. Bununla birlikte, literatür incelendiğinde farklı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmada medeni durumun genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Aksu, Acuner ve Tabak'ın (2002) yapmış oldukları çalışmada medeni durum ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve dağıtımsal adalet algıları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermezken, etkileşimsel adalet algıları bekâr personel lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

İş doyumunu ve örgütsel adalet algılarının yaşa göre karşılaştırılması sonucunda içsel doyum, dışsal doyum ve işlemsel adalet algılarının anlamlı farklılık göstermediği bununla beraber etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında ise anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucu Dursun ve Şahin'in (2009) öğretmen-

ler üzerinde yapmış olduğu ve iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde yaş ile iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Lee ve Wilbur'un (1985) kamu çalışanları üzerinde, iş doyumunu ve yaş ilişkisini incelediği araştırmalarında yaş ilerledikçe iş doyumunda artış olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumdaki çalışma süresine göre iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları incelendiğinde, içsel doyum, dışsal doyum ve işlemsel adalet algılarının anlamlı farklılık göstermesine karşılık etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet algıları açısından anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu durum Celep ve Polat'ın (2008) ve Eker'in (2006) araştırmalarını destekler niteliktedir. Çarıkçı (2000) ise araştırmasında mevcut iş yerinde ne kadar süre çalışıldığının iş doyumunu üzerinde etkisinin olmadığını belirtmiştir. Bilgiç (1998) kıdemden dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini belirtmektedir.

Araştırmanın sonuçları, örgütsel adalet boyutları ile içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, iş görenlerin içsel ve dışsal doyumlarının anlamlı yordayıcılarıdır. Bu bulgu, iş görenlerin işlerinden doyum sağlamalarında işlemsel süreçlere ve insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermektedir. Bu bulgu, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif ilişkiler olduğu sonucuna varan Lee'nin (2000) araştırma bulgularıyla tutarlıdır. Buna göre, çalışanların iş doyumunu algısı iyileştikçe örgütsel adalet algıları da olumlulaşmaktadır. Benzer şekilde, Yıldırım (2007) dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının çalışanların iş doyumununun anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna varmıştır.

Sonuç olarak örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumunu artmakta ve iş doyumunu arttıkça örgütsel adalet algıları olumlulaşmaktadır. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken en önemli nokta, çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş doyumunu üzerinde dağıtım adaletinden daha yüksek bir ilişkiye sahip olmasıdır. Bu sonucun araştırmaya konu olan kuruma özel olması olasıdır. Buna göre araştırmaya katılan personelin, elde ettiği sonuçlardan çok kurumda kararların nasıl alındığına, karar alma süreçlerinin adillğine ve kararların nasıl uygulandığına daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Bu araştırma kesitsel veri toplanarak yapılmış bir çalışmadır. Bu nedenle, kurumsal yapının iş doyumunu ve örgütsel adalet gibi algılar üzerindeki etkisini ortaya koyacak daha uzun dönemli ve boylamsal çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan personelin içsel ve dışsal doyum düzeyleri, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının en düşük seviyede olması nedeniyle kurumda yeni işe başlayanlara yönelik seminerler, konferanslar ya da çeşitli sosyalleşme taktikleri yoluyla aidiyet duygusunu geliştirecek fırsatlar sunulabilir. Etkileşimsel adalet algısının yüksek çıkması personelin sosyal ilişkilere verdiği önemi göstermektedir. Bu nedenle, personel arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi için belirli zamanlarda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

**Kaynakça**

- Aksu, G., Acuner, M. A. ve Tabak, S. R. (2002). "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma: Ankara Örneği." *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Altunkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Aydın, İ., & Kepenekçi, Y. K. (2008). Principals' Opinions of Organizational Justice in Elementary Schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey – Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational Justice*. Erişim tarihi: 17 Mayıs 2012 HYPERLINK "<http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>" <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf> .
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of the Several Aspects of job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki (Ed.). *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132(5), 549-558.
- Bölüktepe, E. F. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Celep, C. ve Polat, S. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Clark, A. E. (1997). Why are Women So Happy At Work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Colquitt, A. J., Conlon, E. D., Wesson, J. M., Porter, C. O. L. H., & Ng, Y. K. (2001). Justice at the Millennium: 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-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice: An Historical Analysis. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-57). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5, 155-168.

- Daniels, T. D. & Barry, K. S. (1991). Perspectives on Organizational Communication. Second Edition. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- Dursun, A. ve Şahin, H. (2009). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış lisans yüksek tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence.
- Erol, O. E. (2008). *Motivasyon Sağlayıcı Araç ve Yöntemlerin Çalışanların İş Tatminini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149-169.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. In R. Steers and L. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise a Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2009). Örgütlerde adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar. N. Anderson, D. S. Öneş, H. H. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* içinde (2. cilt) (ss. 167-194). İstanbul: Literatür.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gürbüz, S. (2008). "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi." *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Karaca, S. B. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Kaskel, R. J. (2000). Value Congruence and Satisfaction. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model. *Human Resource Management Review*, 7 (4), 425-447.
- Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry* (Unpublished doctoral dissertation). State University, Virginia.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Levental, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? K. J. Gerjen & M. S. Greenberg (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Martin, C., & Bennett, L. N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2011). T. C. Resmi Gazete, 28054, 14.09.2011.
- 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.
- Mullins, L. J. (1996). Management and Organizational Behaviour. Fourth Edition. London: PITMAN Publishing.
- O'reilly, C.A., Jennifer, C., & David, F. C.. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: ALFA.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı: Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumunu* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü* (Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi). Ankara.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tez). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü... ♦

- Tan, Ç. ve Töremen, F. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Webb, L. Dean ve M. Scott Norton. (1999). Human Resources Administration. Personnel Issues and Needs in Education. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22, 1-119. Minneapolis: University of Minnesota.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 171-182.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması, KSU, İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 01, 105-123.
- Yıldırım, F. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Uyum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION: THE SAMPLE OF GENERAL DIRECTORATE OF EDUCATIONAL TECHNOLOGIES\*

Ferudun SEZGİN\*\*

Yılmaz YILDIZHAN\*\*\*

## Abstract

This study examined the relationships between organizational justice perceptions and job satisfaction of the employees working for the General Directorate of Educational Technologies of (EGİTEK) in Ministry of National Education (MoNE). A total of 412 employees from EGİTEK participated in the study. 'Organizational Justice Scale' and 'Minnesota Job Satisfaction Questionnaire' were used to gather data. In order to analyze data, t-Test, One Way ANOVA, Pearson Correlation Coefficients and Multiple Linear Regression Analysis were performed. Results indicated that female participants had more likely to experience procedural and interactional justice than males. Females also had a higher level of intrinsic and extrinsic satisfaction than male participants. There were positive and significant relationships between organizational justice dimensions and the job satisfaction factors. Regression analysis revealed that procedural justice and interactional justice were significant predictors in explaining intrinsic and extrinsic satisfaction.

**Key Words:** Organizational justice, intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction

---

\* Gazi University

\*\* Ministry of National Education