



# Researcher: Social Science Studies

(2018) Cilt 6, Sayı 1, s. 40-56

**RSSS**  
ISSN:2148-2691

## Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

Aycan ÇİÇEK SAĞLAM<sup>2</sup>, Ali EMİR<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmada ilişki modelini kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Uşak ili merkezinde bulunan 54 ilkokul ile 38 ortaokulda görev yapan toplam 1763 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise 393 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Motivasyonlarının hizmet yılına göre anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile iş motivasyonları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet  
Motivasyon  
İlkokul  
Ortaokul

## The Relationship Between Teachers' Opinions on Organizational Justice and Their Motivation Levels<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between teachers' opinions on organizational justice and motivation levels in the primary and secondary schools located in the central district of Uşak. In this study, relational model has been used. The population of research is composed of 1763 teachers working in 54 primary and 38 secondary schools located in the central district of Uşak. Research sample consists of 393 teachers. According to research findings obtained, it has been shown that while teachers's views on organizational justice vary greatly according to educational status variable, their motivation differs significantly according to professional seniority. Also, It has been concluded that there is a relationship between teachers' opinions about organizational justice and their work motivation.

### Keywords

Organizational justice  
Motivation  
Primary school  
Secondary school

<sup>1</sup>Bu makale, 2017 yılında Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM danışmanlığında, Ali EMİR tarafından hazırlanan "İlkokullarda ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Prof.Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, aycancecek@mu.edu.tr

<sup>3</sup>Öğretmen-Yüksek Lisans Öğrencisi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, aliemir6400@gmail.com

## GİRİŞ

Eğitim kurumlarında hem örgütsel adalet hem de motivasyon son derece önemli konulardır. Çünkü eğitim kurumları insanları hayata ve geleceğe hazırlayan, onların umutlarına, ideallerine etki eden kurumlardır. Okul ortamında bireyler arası iletişim, etkileşim, paylaşım, adalet, eşitlik gibi kavramlar motivasyonu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Adalet mekanizması iyi işleyen okullarda örgütsel bağlılık ve güven de artacaktır. Dolayısıyla okulun başarısının da artması beklenir. Tam tersine okul içinde kendisine adaletli davranılmadığını düşünen bir öğretmenden verimli olmasını beklemek doğru olmaz. Örgüt içi adaletin sağlanabildiği okullarda öğretmenlerin motivasyon ve performansı da artacaktır. Bu da daha nitelikli öğrencilerin yetişmesini sağlayacak ve uzun vadede toplumun her yönlü gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Belirli amaçları olan ve bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların koordineli ilişkilerinden oluşan sosyal birime örgüt denir. Örgüt içindeki koordinasyon ne kadar kendine özgü ve yaratıcı olursa, örgütün canlılığı ve etkililiği de artar. “Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir” (Bursalıoğlu, 2012). Okullar da eğitim ve öğretimin yapıldığı ve eşgüdümlü ilişkilerin yaşandığı bir örgüttür. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte yaptıkları katkıya karşılık olarak örgütün onlara attığı değerle ilişkilidir (Bedük, 2011). Örgüt içinde yaşanan sorunlar; kaynakların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaması, adaletli ödül ve ceza dağılımı yapılmaması, aynı işi yapan çalışanlar arasındaki ücret dengesizlikleri, adam kayırma, torpil vb. sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendisine adil davranılmadığını hissettikleri örgütlerde çalışmak istememekte ve örgütten ayrılma isteği oluşmaktadır.

Motivasyon ise bireyin olumlu ya da olumsuz harekete geçmesini sağlayan düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Detaylandırılacak olunursa; bireyin amaç ve hedefleri, arzu ve istekleri, ihtiyaçları, dürtü, güdü ve davranışları, eğitimi, seçimi, tercihi, duyguları vb. gibi kavramların birçoğu motivasyonun tanımı içerisinde yer almaktadır (Şahin, 2004).

Okul yöneticilerini benimseyen ve olumlu okul atmosferiyle bütünleşen öğretmenler, okulun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde sürekli olarak çalışacaklar ve emek sarf edeceklerdir. İnsan unsurunu iyi kullanabilen bir yönetim, örgütün etkinliğini ve verimliliğini de artırarak başarıya ulaşabilir (Kaldırımçı, 1987). Karşılıklı güven ilişkisinde gerçekleşen öğretmen ve yönetici iletişimi, okul yöneticileri için çok büyük kolaylık sağlar. Bürokrasinin olduğu, resmiyetçi ve esnek olmayan okul yöneticisi tarzı öğretmen ve yönetici arasındaki ilişkinin soğumasına, katı ast üst ilişkisinin doğmasına ve bu ilişkinin bir süre sonra soyutlaşmasına neden olur. Bir süre sonra da öğretmenler ve çalışan personel, yöneticiden psikolojik ve fiziksel olarak uzaklaşır. Bu tip yöneticiler öğretmenler odasına nadiren girer, öğretmenlerle aralarına adeta set çekmiş olurlar. Böyle bir yönetim tarzında örgüt başarısı mümkün olmayıp başarısız ve uyumsuz bir örgüt ortaya çıkmış olur.

Öğretmenlerin ekonomik durumu, sistemde meydana gelen sürekli değişiklikler, öğretmen başına düşen öğrenci sayılarının yüksek olması, donanım malzemeleri eksiklikleri, veli baskısı, yönetici baskısı vb. öğretmen performansını etkileyen önemli unsurlardır. Basında ve kamuoyunda öğretmenlere güven kaybettiren haber ve yorumlar, öğretmenlerin toplum gözündeki itibarını yitirdiklerini düşünür hale getirmekte ve öğretmenlerin motivasyonlarında olumsuz etki yapmaktadır. Ancak sağlıklı nesillerin yetiştirilmesi için kutsal bir meslek olan öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin, motivasyonlarını ve

performanslarını üst düzeyde tutmaları gerekmektedir. Örgütsel adaletin varlığı da bunu etkileyecek faktörlerden biridir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet ve motivasyon konusunu bir arada ele alıp inceleyen çalışmalar yok denecek kadar azdır. İnternet üzerinden yapılan literatür taramasında motivasyon ile örgütsel adaletin bir arada incelendiği İren (2015)' in yapmış olduğu bir çalışmaya rastlanmıştır. Yurt içinde örgütsel adaletin tek başına incelendiği birçok araştırma mevcuttur. Yine örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş doyumu, örgüt kültürü ve yapısı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, performans değerlendirme, örgütsel sinizm gibi konularla birlikte incelendiği birçok çalışma mevcuttur. Yine yurt dışında da örgütsel adaletin farklı konularla birlikte incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Bunlardan bazıları; "Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004), Greenberg, J. (1986), Greenberg, J. (1987), Greenberg, J. (1990)" yapmış oldukları çalışmalardır. Yine motivasyon alanında da hem yurt içinde hem yurt dışında bir çok çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmalar eğitim alanında az olmakla birlikte daha çok işletme alanındadır.

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisini ortaya koymak açısından önemlidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların ülke politikalarında eğitim ile ilgili karar vericilere, okul yöneticilerine ve öğretmenlere ışık tutması, yön göstermesi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yetersiz olması nedeniyle, bu alanda çalışan araştırmacılara kaynak yaratması ve alandaki bu eksikliği gidermesi de önemli katkılarından biridir.

### **Amaç**

Araştırmanın amacı, Uşak İli merkezinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin "örgütsel adaletle ilişkin görüşleri" ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **YÖNTEM**

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik betimsel, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

## Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evreni, 2015–2016 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan 1763 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü ise Uşak il merkezindeki 54 ilkokuldaki 837 öğretmen ve 38 ortaokuldaki 926 öğretmenden oluşan toplam 1763 öğretmen evreni olarak alındığında %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için 316 öğretmen olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 393 öğretmenin %54.2’si kadın %45.8’i erkek olup, %9.7’si ön lisans, %84.2’si lisans ve %6.1’i lisans üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların hizmet yılı bakımından dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin %6.4’ü 1-5 yıl, %19.8’i 6-10 yıl, %19.3’ü 11-15 yıl, %24.4’ü 16-20 yıl ve %30’u 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptirler.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Öğretmen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlilik-güvenirlik çalışmaları neticesinde kendisinin doktora tezinde kullanmıştır. Yine aynı ölçek Polat (2009), Polat ve Celep (2008), tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmıştır. Likert tipli bu ölçek, 5 derecelendirmeden oluşmuş olup, “Hiç Katılmıyorum” ile “Tam Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Polat (2007) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizi neticesinde, ölçeğin bütünü için güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı 0.96 çıkmıştır. Dağıtımsal adalet 0.89, işlemsel adalet 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.90 olarak hesaplanmıştır. Ölçek başka araştırmacılar tarafından da sıklıkla kullanılan bir ölçektir. Uğurlu (2009) yaptığı araştırmada güvenilirlik madde analizi neticesinde ölçeğin tamamı için Alpha katsayısını 0.97 olarak bulmuş, dağıtımsal adalet alt boyutunda 0.95, işlemsel adalet alt boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda 0.92 olarak bulmuştur. Çelik (2011) yaptığı araştırmada güvenilirlik madde analizi neticesinde ölçeğin tamamı için Alpha katsayısını 0.95 olarak bulmuş, dağıtımsal adalet alt boyutunda 0.88, işlemsel adalet alt boyutunda 0.94 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda 0.85 olarak bulmuştur. İren (2015) ise, örgütsel adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ölçeğin geneli için güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı 0.96 çıkmıştır. Alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalette 0.88, işlemsel adalette 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise 0.92 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında örgütsel adalet ölçeğinin tümü ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla ölçeğin tümü için 0.97, dağıtımsal adalet alt boyutu için 0.92, işlemsel adalet alt boyutu için 0.96, etkileşimsel adalet alt boyutu için 0.93 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler ölçümlerin güvenilirliği için yeterli olduğunu (>.70) göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, 24 maddelik Öğretmen Motivasyon Ölçeği’dir. Likert tipi bu ölçek, Prof. Dr. M. Bahaddin ACAT danışmanlığında Polat (2010) tarafından “Okulöncesi Yöneticilerinden Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasına uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan maddelerin “1=Hiçbir zaman ile 5= Her zaman” arasında 5’ li derecelendirme ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin orijinali Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, Yrd. Doç. Dr. Süleyman DÜNDAR danışmanlığında, Fatih

TAŞPINAR' ın yüksek lisans çalışması kapsamında geliştirilen motivasyon ölçeğidir. Ölçeğin ilk hali araştırmanın amacına yönelik ifadeleri içermediğinden mevcut durumu ölçebilecek şekilde revize edilmiştir. Polat (2010)'ın araştırmasında yapısal faktör analizi neticesinde ölçek iki faktörlü olarak belirlenmiş; birinci faktör 12; ikinci faktör de 12 maddeden meydana gelmektedir. Polat (2010), birinci alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0.872$  olarak bulunmuş; ikinci alt boyut için ise  $\alpha=0.876$  olarak bulmuştur. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısını 0.917 olarak hesaplamıştır. Dolayısıyla ölçek yüksek güvenilir olarak bulunmuştur. Her bir maddenin alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0.45'ten büyük olduğundan hiçbir madde testten çıkarılmamıştır. Birinci alt boyut "içsel motivasyon", ikinci alt boyut ise "dışsal motivasyon" olarak adlandırılmıştır. İren (2015) tarafından gerçekleştirilen uygulama sonucunda ise öğretmen motivasyon ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin bütünü için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı 0.89 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise içsel motivasyon boyutu için 0.82; dışsal motivasyon boyutunda ise 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarından elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla ölçeğin tümü için 0.94, içsel motivasyon alt boyutu için 0.89, dışsal motivasyon alt boyutu için 0.90 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer ölçümlerin güvenilirliği için yeterli olduğunu ( $>.70$ ) (Büyüköztürk, 2003) göstermektedir. Bu araştırma için Polat (2010)'ın yapmış olduğu faktör analizi baz alınmıştır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Bu araştırmanın örneklemini için, basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiş olup gerekli örneklem sayısına ulaşabilmek için zamandan tasarruf ve maliyeti düşürmek adına merkezde bulunan ilk ve ortaokullardan kura ile belirlenen 30 ilk ve ortaokula 500 adet ölçek dağıtılmıştır. Bu ölçeklerden 409 tanesi geri dönmüştür. Çalışmada geri dönen 409 ölçek toplam dağıtılan ölçek sayısının yaklaşık %81,8' ini oluşturduğundan evren ile ilgili bir yargıya varılabileceği düşünülmüştür. Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından dikkatle incelenmiş, cevapları eksik olan ya da uygun doldurulmamış 16 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 393 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Bu çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla "Tukey HSD" testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla "Pearson Korelasyon" testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

## **BULGULAR**

### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Aşağıda öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri verilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri (n=393)

Örgütsel Adalet Ölçek Alt Boyutları	Ort.	SS
Dağıtimsal Adalet (M1,M2, M3,M4, M5, M6)	3.93	0.82
İşlemsel Adalet (M7, M8, M9, M10, M11, M16, M17, M18, M19)	4.02	0.77
Etkileşimsel Adalet (M12, M13, M14, M15)	4.22	0.75
<b>Örgütsel Adalet Ölçek Genel Puanı</b>	<b>4.03</b>	<b>0.73</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenler “Örgütsel Adalet” ölçeğinin alt boyutları bakımından okul yöneticilerinin en çok *Etkileşimsel Adalet* ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SS=0.75$ ) gerçekleştirdiklerini, daha sonra *İşlemsel Adalet* ( $\bar{x}=4.02$ ,  $SS=0.77$ ) ve *Dağıtimsal Adalet* ( $\bar{x}=3.93$ ,  $SS=0.82$ ) davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ölçeği puan ortalaması ( $\bar{x}=4.03$ ,  $SS=0.73$ ) olup, örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi ile öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	P
Dağıtimsal Adalet	Kadın	213	3.98	0.81	391	1.141	.255
	Erkek	180	3.88	0.82			
İşlemsel Adalet	Kadın	213	4.05	0.77	391	.923	.356
	Erkek	180	3.98	0.77			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	213	4.24	0.78	391	.643	.521
	Erkek	180	4.19	0.72			
Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tümü	Kadın	213	4.07	0.74	391	1.007	.315
	Erkek	180	3.99	0.72			



Tablo 2’de görüldüğü gibi kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre, “dağıtımsal adalet [ $t(391) = 1.141, p > .05$ ]”, “işlemsel adalet [ $t(391) = .923, p > .05$ ]” ve “etkileşimsel adalet [ $t(391) = .643, p > .05$ ]” alt boyutları bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında da kadın ( $\bar{x}=4.07, SS=.74$ ) ve erkek ( $\bar{x}=3.99, SS=.72$ ) öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [ $t(391) = 1.007, p > .05$ ]. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	16.521	2	8.261	13.139	.000
	Gruplar içi	245.190	390	.629		
	Toplam	261.711	392			
İşlemsel Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	14.543	2	7.272	13.037	.000
	Gruplar içi	217.535	390	.558		
	Toplam	232.078	392			
Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	8.684	2	4.342	7.968	.000
	Gruplar içi	212.543	390	.545		
	Toplam	221.227	392			
Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	13.775	2	6.888	13.627	.000
	Gruplar içi	197.116	390	.505		
	Toplam	210.891	392			

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, “dağıtımsal adalet [ $F(2-390) = 13.139, p < .01$ ]”, “işlemsel adalet [ $F(2-390) = 13.037, p < .01$ ]” ve “etkileşimsel adalet [ $F(2-390) = 7.968, p < .05$ ]” ile “örgütsel adalet ölçeğinin tümü [ $F(2-390) = 13.627, p < .01$ ]” kapsamındaki görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış. Buna göre, öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeğinin tümü bakımından ön lisans mezunlarına göre daha olumlu görüş ortaya koydukları saptanmıştır. Öğrenim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeğinin tümü bakımından lisans ve ön lisans mezunlarına göre daha

olumlu görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir. Bulgulara göre, öğrenim durumu yüksek olan öğretmenlerin diğerlerine nazaran örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yılı bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	.813	4	.203	.302	.877
	Gruplar içi	260.899	388	.672		
	Toplam	261.711	392			
İşlemsel Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	1.152	4	.288	.484	.748
	Gruplar içi	230.926	388	.595		
	Toplam	232.078	392			
Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu	Gruplar arası	1.044	4	.261	.460	.765
	Gruplar içi	220.184	388	.567		
	Toplam	221.227	392			
Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	.871	4	.218	.402	.807
	Gruplar içi	210.020	388	.541		
	Toplam	210.891	392			

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin “dağıtımsal adalet [F (2-390) = .302, p > .05]”, “işlemsel adalet [F (2-390) = .484, p > .01]” ve “etkileşimsel adalet [F (2-390) = .460, p > .05]” alt boyutları ile “örgütsel adalet ölçeğinin tümüne [F (2-390) = .402, p > .05]” ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada üçüncü alt problem, “Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları	$\bar{x}$	SS
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	3.66	0.75
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	4.05	0.62
<b>Motivasyon Ölçeğinin Tümü</b>	<b>3.86</b>	<b>0.64</b>



Tablo 5’de görüldüğü gibi, öğretmenlerinin motivasyon ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{x}=3.86$ ), standart sapması  $SS=.64$  olup motivasyonlarının “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu söylenebilir. Motivasyon ölçeğine ilişkin alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin “içsel motivasyon” ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SS=.62$ ) düzeylerinin “dışsal motivasyon” ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=.75$ ) düzeylerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

#### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar arası t-testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	Kadın	213	3.65	0.74	391	-.313	.754
	Erkek	180	3.68	0.78			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Kadın	213	4.07	0.61	391	.723	.470
	Erkek	180	4.02	0.63			
Motivasyon Ölçeğinin Tümü	Kadın	213	3.86	0.63	391	.164	.870
	Erkek	180	3.85	0.66			

Tablo 6’da görüldüğü gibi, kadın ve erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda kadın ( $\bar{x}=3.65$ ,  $SS=.74$ ) ve erkek ( $\bar{x}=3.68$ ,  $SS=.78$ ) öğretmenlerin “dışsal motivasyon” alt boyutu bakımından görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(391) = -.313$ ,  $p > .05$ ]. Benzer şekilde kadın ( $\bar{x}=4.07$ ,  $SS=.61$ ) ve erkek ( $\bar{x}=4.02$ ,  $SS=.63$ ) öğretmenlerin “içsel motivasyon” alt boyutu bakımından da görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(391) = .723$ ,  $p > .05$ ]. Motivasyon ölçeğinin tümüne ilişkin kadın ( $\bar{x}=3.86$ ,  $SS=.63$ ) ve erkek ( $\bar{x}=3.85$ ,  $SS=.66$ ) öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır [ $t(391) = .164$ ,  $p > .05$ ].

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar arası	1.775	2	.888	1.549	.214
	Gruplar içi	223.522	390	.573		
	Toplam	225.297	392			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar arası	1.831	2	.916	2.406	.091
	Gruplar içi	148.375	390	.380		
	Toplam	150.206	392			
Motivasyon Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	1.800	2	.900	2.193	.113
	Gruplar içi	160.090	390	.410		
	Toplam	161.890	392			

Tablo 7'deki ANOVA sonuçları öğretmenlerin "dışsal motivasyon" alt boyutuna ilişkin görüşlerinin [ $F(2-390) = 1.549, p > .05$ ] ve "içsel motivasyon" alt boyutuna ilişkin görüşlerinin [ $F(2-390) = 2.406, p > .05$ ] öğrenim durumu bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir. Motivasyon ölçeğinin tümüne ilişkin öğretmen görüşlerinin de öğrenim durumu bakımından anlamlı fark göstermediği [ $F(2-390) = 2.193, p > .05$ ] görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerinin motivasyonlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı; ancak her bir alt boyutta lisansüstü mezunlarının ön lisans ve lisans mezunlarına oranla daha yüksek bir motivasyon algısına sahip oldukları da görülmektedir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin hizmet yılı bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar arası	5.982	4	1.496	2.646	.033
	Gruplar içi	219.315	388	.565		
	Toplam	225.297	392			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar arası	6.001	4	1.500	4.037	.003
	Gruplar içi	144.205	388	.372		
	Toplam	150.206	392			
Motivasyon	Gruplar arası	5.727	4	1.432	3.557	.007

Ölçeğinin Tümü	Gruplar içi	156.163	388	.402		
	Toplam	161.890	392			

Tablo 8’de görüldüğü gibi yapılan ANOVA testi sonuçları öğretmenlerin “dışsal motivasyon” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin [F (4-388) = 2.646, p < .05], “içsel motivasyon” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin [F (4-388) = 4.037, p < .05] ve toplamda motivasyon ölçeğinin bütününe ilişkin görüşlerinin [F (4-388) = 3.557, p < .05] hizmet yılı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre, “dışsal motivasyon” alt boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında, hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =3.81) hizmet yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere ( $\bar{x}$ =3.46) göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin, “içsel motivasyon” alt boyutuna ilişkin görüşlerine bakıldığında, hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =4.21) hizmet yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere ( $\bar{x}$ =3.91) göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =4.21) hizmet yılı 11-15 yıl olan öğretmenlere ( $\bar{x}$ =3.94) göre “içsel motivasyon” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin hizmet yılı bakımından *motivasyon ölçeğinin tümüne* ilişkin görüşlerine bakıldığında ise hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =4.01) hizmet yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere ( $\bar{x}$ =3.69) oranla daha olumlu olduğu saptanmıştır.

#### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada beşinci alt problem olarak “Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon testi yapılmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerinin Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Değişken	Ort.	SS.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Örgütsel Adalete İlişkin Görüşleri	4.03	0.73	1	.920**	.973**	.894**	.576**	.545**	.530**
2.Dağıtım Adalete İlişkin Görüşleri	3.93	0.82		1	.829**	.722**	.519**	.486**	.482**
3.İşlemsel Adalete İlişkin Görüşleri	4.02	0.77			1	.853**	.564**	.534**	.518**

4.Etkileşimsel Adalet İlişkin Görüşleri	4.22	0.75				1	.526**	.502**	.478**
5.Motivasyon Düzeyi	3.86	0.64					1	.946**	.918**
6.Dışsal Motivasyon	3.66	0.76						1	.741**
7.İçsel Motivasyon	4.05	0.62							1

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=4.03$ ,  $SS=.73$ ) ile motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=3.86$ ,  $SS=.64$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır [ $r = .576$ ,  $p<.01$ ]. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=4.03$ ,  $SS=.73$ ) ile dışsal motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=.76$ ) arasında [ $r=.545$ ,  $p < .01$ ] ve öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=4.03$ ,  $SS=.73$ ) ile içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SS= .62$ ) [ $r=.530$ ,  $p <.01$ ] arasında da pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 9’da görüldüğü gibi motivasyon ölçeğinin alt boyutları bakımından öğretmenlerin dağıtımsal adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3.93$ ,  $SS=.82$ ) ile dışsal motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=.76$ ) [ $r=.486$ ,  $p < .01$ ] ve içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SS= .62$ ) [ $r=.482$ ,  $p <.01$ ] arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin işlemsel adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=4.02$ ,  $SS=.77$ ) ile dışsal motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=.76$ ) [ $r=.534$ ,  $p < .01$ ] ve içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SS= .62$ ) [ $r=.518$ ,  $p <.01$ ] arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin etkileşimsel adaletle ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SS=.75$ ) ile dışsal motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=.76$ ) [ $r=.502$ ,  $p < .01$ ] ve içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SS= .62$ ) [ $r=.478$ ,  $p <.01$ ] arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin hem genel motivasyon düzeylerini, hem de dışsal motivasyon ve içsel motivasyonlarını olumlu yönde orta düzeyde etkilediğini göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri olumlu olarak arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, örgütsel adaletle ilişkin öğretmen görüşlerinin “katlıyorum” düzeyinde olumlu ve yüksek düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarında ise sırasıyla “Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet” olarak sıralandığı tespit edilmiştir. Polat (2007), Kahraman (2014) ve İren (2015) tarafından yapılan araştırma bulguları da bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin, okul yöneticileri ile öğretmenler

aralarındaki iletişimin sağlıklı olmasını daha çok önemsedikleri, ödül ve cezaların adaletli olarak dağıtılmasını ikinci planda tuttıkları söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi ile öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir fark göstermediği araştırılmıştır. Buna göre, erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kahraman (2014) ve Özcan'ın (2014) araştırma bulguları da bu araştırma bulguları ile aynı sonucu ortaya koymaktadır. İren (2015) ise yaptığı çalışmada, etkileşimsel adalet boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Akgüney'in (2014) çalışmasında ise öğretmenlerin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılamaları cinsiyete göre anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılamaları bayan öğretmenlere göre daha olumludur. Bu bulgulara dayanarak erkek öğretmenlerin kültürel yapı ve değerler nedeniyle erkek yöneticiler ile daha iyi ilişkiler içinde olmalarından dolayı daha olumlu değerlendirme yaptıklarını söyleyebiliriz.

Araştırma bulgularına göre, öğrenim durumu değişkeninin örgütsel adalet üzerinde etkisinin olduğu, öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı biçimde farklılaştığı ve öğrenim durumu yüksek olan öğretmenlerin diğerlerine oranla örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgularını destekler nitelikteki Terkeş (2015) de yapmış olduğu çalışmada lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin en yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgulara dayanarak lisansüstü öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin içinde buldukları süreç nedeniyle yönetim sürecini daha objektif değerlendirdikleri daha çok kendi gelişimlerine odaklandıkları için daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Ancak, İren (2015), Akgüney (2014) ve Akgeyik'in (2014) araştırma bulguları da bu araştırmanın aksine öğrenim durumunun belirleyici bir değişken olmadığını ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Yürür (2008), Şentürk (2014), Kara (2011) ve Uysal'ın (2014) yapmış oldukları çalışmalar bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olup yaptıkları çalışmalarda hizmet yılına göre örgütsel adaletin tümü ve alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığını saptamışlardır. Ancak Kılıç'ın (2013) lise öğretmenleri ile yaptığı çalışmada kıdem açısından örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdemli arttıkça daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Polat (2007) tarafından yapılan çalışmada, düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla daha olumlu adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin öğrenim durumları arttıkça örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri de olumlu olarak artmaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri araştırılmıştır. Buna göre, öğretmenlerinin motivasyonlarının "yüksek" olduğu sonucuna varılmış olup, alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin "içsel motivasyon" düzeylerinin "dışsal motivasyon" düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çiçek Sağlam ve Aydoğmuş (2016), Polat (2010) ve Canpolat'ın (2011) araştırma bulguları bu araştırma bulguları ile uyumlu iken, Dur'un (2014) çalışmasında lise öğretmenlerinin motivasyon

düzeyleri genel anlamda orta düzeyde bulunmuştur. Yine Karaboğa'nın (2007) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyon düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin elde ettikleri puanlar anlamlı düzeyde birbirinden farklıdır. Buna göre okul yöneticilerinin ana boyutlar itibariyle motivasyon düzeylerinin öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir.

Cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine bakıldığında ise durum şöyledir: Cinsiyet açısından erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çiçek Sağlam ve Aydoğmuş (2016) ile Çalış'ın (2012) yapmış olduğu araştırmalarda da cinsiyete göre mesleki motivasyon ölçeğinden alınan puanların ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak Polat'ın (2010) araştırmasında ise kadın ve erkek öğretmenlerin, dışsal motivasyon düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farkın kadınlar lehine olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak yapılan araştırmalarda ortaya çıkan fark anlamlı olsa da olmasa da bu farkın kadınlar lehine olduğu görülmekte ve bu durumun nedeninin ise kadın öğretmenlerin işlerini erkek öğretmenlere göre daha severek yapmaları olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin motivasyonlarının öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ancak her bir alt boyutta lisansüstü mezunlarının, ön lisans ve lisans mezunlarına oranla daha yüksek bir motivasyon algısına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak, Kurt'un (2013) araştırmasında, öğretmenlerin motivasyonunun eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden yüksektir. Polat'ın (2010) yaptığı araştırmada ise eğitim durumu, sadece içsel motivasyon boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşmaya nedendir. Canpolat'ın (2011) araştırmasında da ise eğitim durumu değişkenine göre dışsal motivasyon boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Ön lisans mezunu öğretmenlerin dışsal motivasyona daha açık oldukları söylenebilir. Elde edilen bulgulara dayanak, aldıkları eğitimle doğru orantılı olarak öğretmenlerin meslekten beklentilerinin de arttığı söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri hizmet yılı bakımından farklılaşmaktadır. Buna göre hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin hem genel motivasyon düzeyleri, hem de dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İren (2015) ve Canpolat'ın (2011) araştırma bulguları da bu araştırmanın bulguları ile uyumlu olarak kıdemle birlikte öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttığını göstermektedir. Polat'ın (2010) araştırmasında ise öğretmenlerin mesleki kıdeminin, içsel motivasyon düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı ancak, dışsal motivasyon düzeyinde anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Kurt (2013), Dur (2014) ve Çalış (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da mesleki kıdem yılına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Beşinci alt problem ile öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri olumlu olarak arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bulgular öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin hem genel motivasyon düzeylerini, hem de dışsal ve içsel



motivasyonlarını olumlu yönde orta düzeyde etkilediğini göstermektedir. İren'in (2015) yapmış olduğu araştırma bulguları da örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet alt boyutu, işlemsel adalet alt boyutu ve etkileşimsel adalet alt boyutu puanları ile motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutu ve dışsal motivasyon alt boyutu puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Yani öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları yükseldikçe içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde de artış görülmektedir. Bu da bu araştırma bulgularını desteklemekte olup örgütsel adalet ile motivasyon arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu güçlendirmektedir.

Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin örgütsel adaleti ve kendi motivasyon düzeylerini yüksek düzeyde değerlendirmeleri oldukça sevindiricidir. Ancak, detayda bakıldığında içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında özellikle ücret, terfi, eğitim ve yükselme olanakları ile teşvik ve ödüllendirme konularında, değer görme ve takdir edilme hususlarında sorun hissettikleri görülmektedir. Bu nedenle, özellikle belirtilen bu konularda yeni düzenlemelere gidilmesi, öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren hususlarda karara katılabilmeleri, tecrübeli öğretmenlerin gözetiminde stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesinin sağlanması, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmak ve verimliliklerini sağlamak açısından etkili olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akgeyik, G. (2014). Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akgüney, E. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular*. İstanbul: Atlas Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk Ş. (2003). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Canpolat, C. (2011). Öğretmen kariyer basamakları uygulaması ile öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çalış, H. (2012). Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O. T. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çiçek Sağlam, A & Aydoğmuş, M. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş motivasyonlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *IIIrd International Eurasian Educational Research Congress*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 31 Mayıs- 3 Haziran 2016, Muğla.

- Dur, B. (2014). Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *Interactional Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- İren, S. (2015). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahraman, Ü. (2014). İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1).
- Kara, M. (2011). Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaboğa, M. (2007). Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerindeki etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, Y. (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kurt, B. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, E. (2014). Örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Kocaeli Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 1591-1596. elsevier doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.280
- Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 524-525.

Şentürk, N. (2014). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Terkeş, N. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Uysal, M. (2014). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yürür, S. (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.