

# Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doymu Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

Yahya Altinkurt & Kürşad Yılmaz

## Özet

Bu araştırmada, değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 675; örnekleme ise oransız küme örnekleme tekniği ile belirlenen 267 öğretmen olmaktadır. Araştırmanın verileri Değerlere Göre Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doymu Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler; değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için ise Hiyerarşik Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, değerlerle yönetim tek başına iş doyumunun % 37'sini, örgütsel adaletin ise % 27'sini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci model birlikte iş doyumunun % 39'unu açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin iş doymu üzerindeki göreceli önem sırası, değerlerle yönetim ve örgütsel adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de hem değerlerle yönetim hem de örgütsel adalet öğretmenlerin iş doyumlarının önemli yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Değerlerle yönetim, örgütsel adalet, iş doymu, ortaöğretim okulu

## Relationship between Management by Values, Organizational Justice, and Job Satisfaction in Secondary Schools

### Abstract

This study purposes to identify the relationship between management by values, organizational justice and job satisfaction. A relational survey research methodology was employed in the study. The study population consists of 675 teachers, and sample consists of 267 teachers employed at secondary schools within central Kütahya during the 2010-2011 school year. Simple cluster sampling was used in setting the sample. Data were collected by the Management by Values Scale, Organizational Justice Scale and Job Satisfaction Scale in this study. Descriptive statistics were used in the study in order to find out the opinions of participants. Hierarchical Multiple Regression analysis was used in order to understand whether management by values and organizational justice predict teachers' job satisfaction in a significant manner. Results showed that management by values (37%) and organizational justice (27%) are significant predictors of job satisfaction. These two variables together explain around 39% of the variance in job satisfaction. The relative order of importance of predictive variables over job satisfaction is management by values and organizational justice. And a review of t test results relating to the significance of regression coefficients shows that both management by values and organizational justice are predictors of teachers' job satisfaction.

**Keywords:** Management by values, organizational justice, job satisfaction, secondary schools

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 8–10 Eylül 2011 tarihleri arasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nce Burdur'da düzenlenen XX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

## Giriş

Örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarının örgütler için yaşamsal önem taşıdığı artık genel kabul görmüştür. Çünkü örgütlerin ve çalışanların karşılıklı olarak birbirine gereksinimi vardır. Etkili örgütler, kısa dönemli örgütsel verimlilik yerine, iş doyumunu yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu kavramış örgütlerdir (Güçlü, 2001). Alanyazında, iş doyumunu konusundaki araştırmaların çokluğu da konunun öneminin bir göstergesidir. İş doyumunu, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bir tepkidir (Davis, 1982; Luthans, 1992). Başka bir tanıma göre iş doyumunu, kişinin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucu kişide oluşan zevkli ve olumlu hislerdir (Locke, 1983). Genel anlamda kullanılan doyum kavramıyla, iş için kullanılan doyum farklı kavramlar değildir. Yani iş doyumunu, gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik, çalışanların işyerine karşı geliştirdiği tutumdur. Çalışanların tutumları örgütteki iş davranışlarını etkilediği için, çalışanların işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Örgüt yöneticileri, iş doyumunu artırabilmek için çalışanlarının örgüte karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri belirleyebilmelidir. Çalışanların tutumları bilindiği oranda, onların davranışlarını önceden öngörmek ve bazı önlemleri almak mümkün olabilecektir. Ancak kuramsal olarak bunu ifade etmek kolay olsa da uygulamada iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörleri belirlemek o kadar kolay değildir. Çünkü iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olabilecek çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin algılanışı ve gösterilen tepki de kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Çünkü iş doyumunu sadece işle değil, kişilikle de ilgilidir (Spector, 1997). Yani örgüt içerisinde her birey aynı faktörden diğerleri kadar etkilenmediği için, doyum ya da doyumsuzluk hissinin farklılaşması da olağandır (Balcı, 1985; Özkalp 1996; Toker, 2006).

İş doyumunu, çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için kişilik gelişimi kuramlarına, özellikle de güdüleme kuramlarına dayanmaktadır. Bu yönüyle de bu araştırmada ele alınan örgütsel adalet ve iş doyumunu aynı kuramsal temellerden beslenmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre doyumun sağlanabilmesi, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Buna göre çalışanın yüksek düzeydeki ihtiyaçları içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçları ise dışsal olarak (ücret, kıdem, toplu sözleşme vb. aracılığıyla) doyuma ulaşmaktadır (Kırel, 1996). Herzberg'in çift faktör kuramına göre çalışanların güdülenmesini etkileyen iki faktör vardır. Bunlar, hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörleri arasında; ücret, iş güvencesi, statü, çalışma koşulları, yönetici davranışları, yöneticilerle, denetçilerle ve meslektaşlarla ilişkiler sayılabilir. Güdüleyici faktörler ise başarı, takdir görme, terfi ve yükselme olanakları, işin

kendisi, gelişme olanakları ve sorumluluktur (Davis, 1982; Robbins, 2003; Toker, 2006). Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari koşullardır ve bunlar yoksa çalışanları güdülemek mümkün değildir. Ancak varlıkları da güdülemenin garantisi değildir. Güdülenme ancak, güdüleyici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2011). Bu kuramların yanında Homans'ın Sosyal Alışveriş Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Alderfer'in ERG ve Vroom'un Beklenti Kuramı gibi pek çok kuram da iş doyumunu ve örgütsel adalet çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Alanyazında iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin sınıflamalar küçük farklılıklarla birbirine benzemektedir.

Özkalp (1996) iş doyumunu etkileyen faktörleri; *örgütsel faktörler* (işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma koşulları, yönetsel uygulamalar), *etkileşimsel faktörler* (meslektaş, yönetici ya da denetçi tutumları) ve *kişisel faktörler* (ihtiyaçlar, istekler, çıkarlar) olarak üç başlıkta ele almıştır. Balcı (1985) iş doyumunu etkileyen faktörleri, iş ve niteliği, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma şartları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel yaşam olarak sınıflandırmıştır. Balcı'ya (1985) göre iş doyumunda, işe ait özelliklere (iş ve niteliği, ücret, örgüt, ortam, yükselme olanakları gibi etkenler), bireyin değer ve beklentilerin ne düzeyde karşılandığı ve bu karşılama durumunun çalışan tarafından ne düzeyde algılandığı önemlidir. Bu iki durum arasındaki ilişki çalışanın doyum ya da doyumsuzluk durumunun belirleyicisidir. Benzer şekilde Luthans da (1992) iş doyumunu, çalışan beklentilerin ne düzeyde karşılandığı ile ilişkili olduğunu; işin kendisinin, ücret ve terfi olanaklarının, yönetim tarzının, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin iş doyumunu etkilediğini belirtmektedir.

Çalışanların örgütte bulunmaktan ve örgüte katkı sağlamaktan mutlu olması, örgütün etkililiğine ve verimliliğe büyük katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş doyum düzeyleri pek çok değişkenden etkilenmekte ve pek çok değişkeni de etkilemektedir. Bu araştırmada değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin, öğretmenlerin iş doyumunu yordayıp yordamadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların iş doyumunu yönetici davranışları ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin yönetsel eylemlerinde örgütsel değerleri dikkate alması önemlidir. Bu değerler, yöneticilerin uyması gereken etik kodlardır. Çünkü yöneticiler karar verme durumunda olan, örgütteki işleyişi yönlendiren, planlar yapan, işleri eşgüdümleyen kişilerdir. Dolayısıyla yöneticilerin verdikleri kararlar, çalışanları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka etkilemektedir. Bu nedenle başarılı yöneticilerin, çalışanların tutumlarına ya da değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticiler olmaları gerekmektedir (Sayles, 1981). Değerlere göre yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye

odaklanmış bir yönetim şeklidir (Blanchard ve O'Connar, 1998; Institute of Value Management, 2001; Yılmaz, 2007). Dolayısıyla değerlerle yönetim, çalışanların kişisel ve mesleki potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayarak ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanın iş doyumuna önemli katkılar getirebilir (Dolan ve Garcia, 2002). Örgütsel değerler, örgütün karakterini belirlemede, çalışanlara misyon ve aidiyet duygusu sağlamakta (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Law, Walker ve Dimmock, 2003) ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik yapmaktadır (Irby, Brown ve Yang, 2006). Bu yönüyle değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgütlerini değerlere göre yönetme durumlarının, çalışanların örgüte ilişkin tutumlarını dolayısıyla da iş doyumlarını etkileyebilecek öncül bir değişken olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş doyumunu etkileyen öğelerden biridir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisini araştıran çalışmalar da (Clay-Warner, Reynolds ve Roman, 2005; Dilek, 2005; Yelboğa, 2012) bunu doğrulamaktadır. Greenberg (1996) örgütsel adaleti, örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algının örgüt açısından bağlılık, doyum gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlatan bir kavram olarak tanımlamıştır. Çalışanların örgütteki çalışma koşullarını belirleyen kurallara ve bu kuralları uygulayan kişilerin adaletli davranıp davranmadıklarına ilişkin algıları, yaptıkları işe karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Balay, 2000; Beugré, 2002; İşbaşı, 2001; Tansky, 1993). Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı (Witt, 1993) ve çalışanların işteki adalet algısı yani çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışları ile ilgilidir (Eskew, 1993; Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet, örgütte çalışan kişiler arasında görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ya da rol gibi kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik olarak geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bir örgütteki adaletin varlığı kişisel olarak memnuniyet, bağlılık, güven, örgütsel açıdan ise yüksek verimlilik, olumlu iş ortamı ve güçlü bir örgüt kültürü ile sonuçlanacaktır. Bütün bunların toplamı da çalışanın iş doyum düzeyinin yüksekliğidir. Örgütsel adalet konusu ilk önceleri dağıtımsal adalet (Lind ve Tyler, 1988), daha sonra dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet (Folger ve Cropanzano, 1998; Frey, 1997; Greenberg, 1986, 1990, 1996; Roch ve Shanock, 2006) olarak incelenirken, sonraki çalışmalarda (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002) bu boyutlara etkileşimsel adalet de eklenmiştir. Ancak son yıllarda örgütsel adalete bir bütün olarak bakma eğilimi görülmektedir (Yılmaz, 2010). Çünkü birçok çalışmada bu boyutların belirlenmesi ile ilgili birçok sorun yaşanmıştır. Yapılan araştırmalarda boyutların birbirine geçtiği, dağıtımsal

adalet olarak belirlenen bir davranışın prosedürel adalet boyutunda da yer aldığı belirlenmiştir.

Alanyazında iş doyumunu, örgütsel adalet ve değerlerle yönetim arasındaki ilişkileri eğitim alanında belirlemeye çalışan araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmalardan iş doyumunu ve örgütsel adalet ilişkisini araştıran çalışmalar daha fazladır (Clay-Warner, Reynolds ve Roman, 2005; Dilek, 2005; Eker, 2006; Eroğlu, 2009; Fischer ve Smith, 2004; Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz, 2009; Söyük, 2007; Yürür, 2008). Değerlere göre yönetim ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapan az sayıda araştırma vardır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Ancak değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin iş doyumunu yordayıp yordamadığını belirlemeye dönük bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın amacı, değerlerle yönetim, örgütsel adalet, iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu ile ilgili görüşü nasıldır?
2. Değerlerle yönetim ve örgütsel adalet, öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çünkü araştırmada iki veya daha çok değişken (değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu) arasındaki birlikte değişimin varlığı ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 675 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyi için 245 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin geri dönüşünde eksiklikler olabileceği düşünülerek 300 öğretmenden görüş alınmasına karar verilmiştir. Elde edilen veri toplama araçlarından kullanılabilir durumda olan 267 tanesi ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların % 46.8'i kadın (n=125), % 53.2'si erkektir (n=142). Katılımcıların % 78.3'ü kültür dersi (n=209), % 21.7'si meslek dersi (n=58) öğretmenidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 24 ile 56, kıdemi ise 1 ile 34 yıl arasında değişmektedir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Değerlere Göre Yönetim Ölçeği (Yılmaz, 2006), Örgütsel Adalet Ölçeği (Hoy ve Tarter, 2004) ve İş Doyumu Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975) kullanılmıştır.

*Değerlere Göre Yönetim Ölçeği.* Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiştir. Değerlere Göre Yönetim Ölçeği'nde okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları konusunda, öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye dönük Likert tipi 25 madde bulunmaktadır. Ölçek tek boyutludur ve bu tek boyutun açıkladığı varyans % 40'dır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .36 ile .87 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı .94 olmuştur. Ölçek, "hiç katılmıyorum" seçeneğinden "tamamen katılıyorum" seçeneğine uzanan beşli Likert tipi cevap ölçeğine sahiptir. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak öğretmenlerin olumlu görüşünü yansıtmaktadır (Yılmaz, 2006). Ölçekte, "işlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz, çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir, meslektaşlarla işbirliği özendirilir" gibi maddeler bulunmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı ise .95'dir.

*Örgütsel Adalet Ölçeği.* Bu ölçeğin orijinal formu Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek Yılmaz'ın (2010) araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinde kullanılmış ve geçerlik güvenirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Buna göre ölçek Likert tipi 10 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Bu tek boyutun açıkladığı toplam varyans % 53'tür. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .39 ile .87 arasında değişmektedir. Faktör analizinde maddelerin faktör yükünün en az .30 olması ölçütü alınmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alfa güvenirlik katsayısı .88'dir (Yılmaz, 2010). Ölçek, "Kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinden "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğine uzanan beşli likert tipi cevap ölçeği ile yanıtlanmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek puan örgütsel adalet konusundaki olumlu algıyı göstermektedir (Hoy ve Tarter, 2004). Ölçekte, Okul müdürü herkese karşı adil davranır, Öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlara katılırlar, Bu okulda öğretmenlere adil muamele yapılır gibi maddeler bulunmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı ise .92'dir.

*İş Doyum Ölçeği* Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş, Silah (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek Taşdan (2008) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanmış, geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek, 14 maddeden oluşmakta ve her bir ifade Likert tipi beşli dereceleme üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçek, "1-Beni hiç

tatmin etmez” ve “5-Beni çok tatmin eder” aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek puan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Taşdan’ın (2008) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu uygulama sonuçlarına göre ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.69 ile 0.86, madde toplam korelasyonları ise 0.66 ile 0.84 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıldığı toplam varyans % 64’tür. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı ise .95’tir. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayısı ise .89’dur

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler kullanılmıştır. Değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için ise Hiyerarşik Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analizdir. Çoklu regresyon analizi, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığı ve yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir. Hiyerarşik çoklu regresyonda ise bir grup bağımsız değişkenin bağımlı değişken hakkında ne kadar bilgi verdiği değerlendirildikten sonra, regresyon analizine başka bir grup bağımsız değişken eklemek suretiyle bağımlı değişken hakkında daha fazla bilgi edinilip edinilmediği istatistiksel olarak değerlendirilmektedir.

### **Bulgular**

Bu bölümde öncelikle katılımcıların değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu hakkındaki görüşleri genel olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra da değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de öğretmenlerin değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumuna İlişkin Görüşleri**

<i>Ölçekler</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Değerlerle Yönetim	267	3.70	0.72
Örgütsel Adalet	267	3.87	0.81
İş Doyumu	267	3.58	0.62

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ortaöğretim okullarının değerlere göre yönetilme durumuna katılım düzeyleri oldukça yüksektir ( $n=267$ ,  $\bar{x}=3.70$ ,  $S=0.72$ ). Değerlerle yönetim alt ölçeğinde öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdiği ilk iki madde, “Bu okulda işlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz ( $\bar{x}=4.26$ ,  $S=1.05$ )” ve “Bu okulda zor durumda olan kişilere yardım edilir ( $\bar{x}=4.14$ ,  $S=0.97$ )” maddeleridir. En düşük katılım gösterdikleri iki madde ise “Bu okulda bireylere sahip oldukları konuma göre davranılmaz ( $\bar{x}=3.32$ ,  $S=1.22$ )” ve “Bu okulda çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir ( $\bar{x}=3.40$ ,  $S=1.26$ )” maddeleridir.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılamaları da yüksektir ( $n=267$ ,  $\bar{x}=3.87$ ,  $S=0.81$ ). Hatta alt ölçeklerdeki en yüksek katılım bu boyutta olmuştur. Örgütsel adalet alt ölçeğinde öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdiği ilk iki madde, “Okul müdürü herkese karşı saygılı ve değer vererek davranır ( $\bar{x}=4.09$ ,  $S=0.67$ )” ve “Okul müdürü ön plana çıkmaya (popüler olmaya) çalışmamaktadır ( $\bar{x}=4.06$ ,  $S=0.98$ )” maddeleridir. En düşük katılım gösterdikleri iki madde ise “Bu okulda ayrıcalıklı bir muamele yoktur ( $\bar{x}=3.65$ ,  $S=1.17$ )” ve “Bu okulda öğretmenlere adil muamele yapılır ( $\bar{x}=3.67$ ,  $S=1.20$ )” maddeleridir.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri yüksek değildir ( $n=267$ ,  $\bar{x}=3.58$ ,  $S=0.67$ ). Öğretmenlerin iş doyumları “orta düzeye” yakındır. İş Doyumu alt ölçeğinde öğretmenlerin en çok “İş arkadaşları ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişiminden ( $\bar{x}=3.97$ ,  $S=0.70$ )” ve “İş sırasında birlikte çalıştığı arkadaşlarını tanıma şansının olmasından ( $\bar{x}=3.93$ ,  $S=0.79$ )” ve “İşinin sağladığı güvenliğin derecesi ( $\bar{x}=3.90$ ,  $S=0.75$ )” doyumuna ulaşmaktadır. En az ise “İşinin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağından ( $\bar{x}=3.07$ ,  $S=0.95$ )”, “Aldığı maaş ve ücretin miktarından ( $\bar{x}=3.22$ ,  $S=0.94$ )” ve “İşini yaparken hissettiği takdir edilme duygusu ( $\bar{x}=3.29$ ,  $S=0.97$ )” doyumuna ulaşmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacı, değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı belirlenmesidir. Araştırmada iş doyumu yordanan değişken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde değişkenler üç grup halinde regresyon analizine dâhil edilmiştir. İlk modelde değerlerle yönetim, ikinci modelde örgütsel adalet algısının yordama durumu sınanmıştır. Üçüncü modelde ise her iki modeldeki değişkenlerin tümü analize dâhil edilmiştir. Tablo 2’de iş doyumu algısını yordayan değişkenlere ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.



**Tablo 2. İş Doyumunu Yordayan Faktörlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
1	Sabit	1.681	0.160	-	10.487	0.00	-	-
	Değerlerle Yönetim	0.514	0.042	0.597	12.101	0.00	0.60	0.60
<i>R=0.60, R<sup>2</sup>=0.37, F<sub>(1-265)</sub>=146.4, p=0.00</i>								
2	Sabit	2.036	0.159	-	12.791	0.00	-	-
	Örgütsel Adalet	0.399	0.040	0.521	9.942	0.00	0.52	0.52
<i>R=0.52, R<sup>2</sup>=0.27, F<sub>(1-265)</sub>=98.8, p=0.00</i>								
3	Sabit	1.459	0.167	-	8.740	0.00	-	-
	Değerlerle Yönetim	0.383	0.054	0.445	7.130	0.00	0.60	0.40
	Örgütsel Adalet	0.182	0.048	0.237	3.796	0.00	0.52	0.23
<i>R=0.62, R<sup>2</sup>=0.39, F<sub>(2-264)</sub>=84.1, p=0.00</i>								

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Model 1 ( $R=0.60$ ,  $R^2=0.37$ ,  $p<0.01$ ) ve Model 2 ( $R=0.52$ ,  $R^2=0.27$ ,  $p<0.01$ ) iş doyumunun önemli yordayıcılarıdır. Model 1 tek iş doyumunun % 37’sini, Model 2 ise % 27’sini açıklamaktadır. Değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin iş doyumunu yordamasına yönelik olarak oluşturulan Model 3 de anlamlıdır ( $R=0.62$ ,  $R^2=0.39$ ,  $p<0.01$ ). Birinci ve ikinci model birlikte iş doyumunun % 39’unu açıklamaktadır. Regresyon analizine örgütsel adaletin dâhil edilmesi açıklanan varyansa % 2 katkı getirmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası; değerlerle yönetim ve örgütsel adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde de hem değerlerle yönetim hem de örgütsel adalet öğretmenlerin iş doyumlarının bir yordayıcısıdır.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, değerlerle yönetim ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumunu yordayıp yordamadığının belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Bu ilişkiyi belirlemeden önce öğretmenlerin değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel adalet ve değerlerle yönetim konusundaki görüşleri olumludur. Türkiye’de daha önce yapılan araştırmalarda da hem örgütsel adalet (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Atalay, 2005; Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2008; Polat ve Celep, 2008; Titrek, 2009; Ünal, 2003; Yılmaz, 2010; Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Yılmaz, Karaköse ve Altinkurt, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009) hem de değerlere göre yönetim (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Yılmaz, 2006, 2007) konusunda benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri yüksek değildir. Öğretmenlerin iş doyumları “orta düzeye” yakındır. Bu bulgu alanyazındaki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Arabacı ve Bademci, 2010; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Gençay, 2007; Izgar, Ertekin ve Deniz, 2009; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). Öğretmenin iş yaşamındaki doyum ya da doyumsuzluğu, okulun yapısını ve işleyişini etkileyebilmektedir. Gerek bireysel özellikleri gerekse iş özellikleri bakımından yüksek düzeyde doyuma sahip öğretmenlerin işe ilişkin tutumlarının olumlu olacağı, daha istekli, verimli ve etkili olacağı söylenebilir. Ters durumda da yani işinden memnun olmayan, örgüte yaptığı katkı oranında kazanım elde edemediğini düşünen bir çalışanın da örgüt yararına bir şeyler yapma istekliliğinde olmasını beklemek de zordur.

Katılımcılar en fazla meslektaşları ile ilişkiler konusunda ve iş güvencesi nedeniyle doyuma ulaşırken; terfi ve gelişim olanaklarının sınırlılığı, aldıkları maaş ve ücret azlığı ve yaptığı iş karşılığında yeterince takdir edilmemesi ise doyum düzeyini azaltmaktadır. Örgüt içi ilişkilerde her ilişki, karşılıklı dayanışmaya, yardıma dayanmaktadır. Bu tür ilişkilerin iyi ya da kötü olması ise çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (Başaran, 2000). Araştırma kamu ortaöğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Kamu okullarında daha önce yapılan araştırmalarda öğretmenlerin en çok meslektaşlarına güvendikleri (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006; Polat ve Celep, 2008) belirlenmiştir. Ancak özel dershaneler üzerindeki araştırmalarda (Yılmaz, 2009; Yılmaz ve Altinkurt, 2011) ise öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyi düşüktür. Türkiye’de kamu okullarında çalışanların iş güvencesinin olması meslektaşların birbiri ile ilişkilerine olumlu yansımakta ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Araştırma bulguları da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Arabacı ve Bademci’nin (2010) sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin iş doyumlarını belirlediği araştırmasında sözleşmeli öğretmenlerin iş doyum düzeyi kadrolu öğretmenlere göre daha düşüktür.

İş doyumu ölçeğinde olduğu gibi değerlerle yönetim ölçeğinde de en düşük düzeyde katılım gösterilen maddenin çalışanların takdir edilmediği maddesi olması bu bulguyu öne çıkarmaktadır. Oysa örgüt ortamı içerisinde çalışanlar, yaptıkları işin başkaları tarafından takdir edildiğini gördüklerinde, işlerinde daha fazla doyum sağlarlar (Robbins, 2003). Dolayısıyla okul yöneticilerinin bu konudaki uygulamalarını gözden geçirmeleri gerekmez. Ayrıca öğretmenlere kişisel ve mesleki gelişim olanakları sağlanmalıdır. Gelişim, eğitim örgütlerinin doğal yapısı gereği, en önem vermesi gereken konulardan biridir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi işlevi, Türkiye’de eğitim örgütlerinde genellikle Milli Eğitim Bakanlığı’na ya da taşrada Milli Eğitim Müdürlükleri’nce düzenlenen hizmet içi eğitim

etkinlikleri ile yapılmaya çalışılmaktadır. Oysa merkezi düzeydeki bu etkinliklerin, okulların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Okulların, kendilerine özgü özellikleri, farklı çevrelerde bulunmaları nedeniyle farklı eğitim ihtiyaçları olacaktır. Okul müdürlerinden merkezi olarak düzenlenen bu eğitim etkinliklerinin yanında, çalışanların iş doyumunu sağlamak için çevre olanaklarından (üniversitelerden, işletmelerden, sivil toplum örgütlerinden, eğitim sistemi içerisinde uzmanlaşmış kişilerden vb.) yararlanarak, okul merkezli hizmet içi eğitim olanakları yaratması beklenmelidir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin, öğretmenlerin, kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak için; lisansüstü eğitim almalarına, kurs, seminer, kongre vb. toplantılara katılmalarına özendirilmesi ve destek olması iş doyumunun artmasına katkı sağlayabilir.

Araştırma sonuçlarına göre değerlerle yönetim ve örgütsel adalet çalışanların iş doyumunun önemli birer yordayıcısıdır. Çalışanların iş doyumunu ile değerlerle yönetim ve örgütsel adalet arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu iki değişken iş doyumunun yaklaşık beşte ikisini açıklamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin örgütlerini yönetirken hem adalet ilkesine dikkat etmeleri hem de çalışanların değerlerini dikkate alan bir yönetim tarzı sergilemeleri gerekmektedir. Değerlerle yönetim tek başına iş doyumunun yaklaşık beşte ikisini, örgütsel adalet ise dörtte birinden fazlasını açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası; değerlerle yönetim ve örgütsel adalettir. Hem değerlerle yönetimin hem de örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki bu önemli etkisi anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü değerler örgüt çalışanlarının düşüncelerini, mesleki yargılarını oluşturmada yardımcı olmakta, tutumlarını ve eğilimlerini etkilemektedir (Everard, 1995). Ancak araştırma sonuçlarına göre iş doyumuna etki eden faktörlerin % 60'ından fazlası değerlerle yönetim ve örgütsel adalet dışındaki faktörlerdir. Bu durumda başka değişkenler devreye girdiğinde bu değişkenlerin iş doyumunu ne düzeyde açıklayacağını belirlemek gerekmektedir. Bu nedenle iş doyumunu etkileyebilecek, örgütsel, etkileşimsel ve kişisel faktörlerin iş doyumunu ne düzeyde açıkladığının belirlenmesine yönelik yeni araştırmalara gereksinim vardır. Aynı zamanda iş güvenliğinin olmadığı özel dersane gibi kurumlarda bu araştırma tekrarlanabilir.

## Kaynakça/References

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463–484.
- Arabacı, İ. B. ve Bademci, D. (20-22 Mayıs 2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Elazığ.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E. M. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115–129.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091–1104.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations* (Ed: R. Lewicki). Greenwich, CT: JAI. pp. 43–55.
- Blanchard, K. ve O'Connar, M. (1998). *Değerlerle Yönetim* (Çev: K. Ay). İstanbul: Epsilon.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. ve Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391–409.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3–22.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group Organization Management*, 27 (3), 324–351.
- Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 211–233.

- Davis, K. (1982). *İşletmelerin İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. (Çev. K. Tosun ve diğerleri). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dolan, S. L. ve Garcia, S. (2002). Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at The Dawn of The Twenty-first Century. *Journal of Management Development*, 21 (2), 101–117.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Eskew, D. E. (1993). The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 185–194.
- Everard, B. (1995). Values as Central to Competent Professional Practice. *Managing Teachers as Professionals in Schools* (Eds: H. Busher ve R. Saran). London: Kogan Page. pp. 131-150.
- Fischer, R. ve Smith, P. B. (2004). Values and Organizational Justice: Performance-and Seniority-Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (6), 669–688.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Frey, F. M. (1997). *The Management of Justice through Accounts: Constructing Acceptable Justifications*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-52797-21312/> adresinden erişilmiştir.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 765–780.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340–342.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399–432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91–109.
- Hackman, J. R. ve Oldman G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools–Healthy Schools*. CA: SAGE.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250–259.
- Institute of Value Management (2001). Value management. <http://www.ivm.org.uk> adresinden erişilmiştir.
- Irby, B., Brown, G. ve Yang, L. L. (2006). Values of Organizations and Leadership. *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (Ed: F. W. English). CA: SAGE. pp. 1052–1053.
- Izgar, H., Ertekin, A. L. ve Deniz, M. E. (2009). Aynı İş Kolunda Çalışan Sendikalı ve Sendikasız İşgörenlerin İş Doyumu. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 105–114.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 51–73.
- Karaköse, T., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (1–3 Ekim 2009). Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi Bildiri Kitabı*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.
- Kırel, Ç. (1996). Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları. *Örgütsel Davranış* (Ed: E. Özkalp). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13–22.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Law, L. Y. S., Walker, A. ve Dimmock, C. (2003). The Influence of Principals' Values on Their Perception and Management of School Problems. *Journal of Educational Administration*, 41 (5), 498–523.
- Lind, E. A. ve Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.

- Locke, E. (1983). Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Ed: J. Durnette). USA: Wiley and Sons.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. NY: Mc Graw Hill.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103–124.
- Özkalp, E. (1996). Tutumlar ve İş Tatmini. *Örgütsel Davranış* (Ed: E. Özkalp). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 307–331.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall: New Jersey.
- Roch, S. G. ve Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32 (2), 299–322.
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: What Effective Managers Really Do... And How They Do It*. USA: McGraw-Hill.
- Silah, M. (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 143–168.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. California: SAGE.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is The Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195–207.
- Taşdan, M. (2008). *Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Değer, İş Doyumu ve Öğretmene Mesleki Sosyal Destek İle İlgili Görüşleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Adaptation to Turkish of Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales. *Education and Science*, 33 (150), 87–96.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools. *Social Behavior and Personality*, 37 (5), 605–620.

- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri İzmir'deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Witt, L. A. (1993). Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research*, 26 (1), 17–30.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13 (52), 639–664.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), 471–490.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 579–616.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (2), 635–650.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. *Advances in Educational Administration - Volume 13*. (Eds: İ. Duyar ve A. Normore). Emerald Group Publishing Limited. pp. 223–248.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108–126.
- Yılmaz, K., Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (1–3 Ekim 2009). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi Bildiri Kitabı*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.



Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295–312.

### **Extended Abstract**

Job satisfaction is an emotional response developed by employees towards their organization (Davis, 1982; Luthans, 1992). Since job satisfaction is aimed at meeting employee requirements, it is based on personality development theories, and in particular, on motivation theories. And from this perspective, the organizational justice and job satisfaction discussed in this study are fed from the same theoretical foundations. Employees' satisfaction with being in and contributing to the organization greatly contributes to the effectiveness and efficiency of the organization. Employees' job satisfaction levels are influenced by many variables, which also influence many variables. This study aims to identify the effects of management by values and organizational justice on teachers' job satisfaction levels.

Management by values is a form of management focused particularly on motivating individuals, developing their skills, and fostering synergy and innovations (Blanchard and O'Connar, 1998; Institute of Value Management, 2001; Yılmaz, 2007). Therefore, management by values may greatly contribute to an employee's job satisfaction by ensuring that the employees realize their individual and professional potentials and creating a strong organizational culture (Dolan and Garcia, 2002). Organizational values shape an organization's character, give the employees a mission and a sense of belonging (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991; Law, Walker and Dimmock, 2003), and guide the attitudes of managers (Irby, Brown and Yang, 2006). To this end, one can conclude that managers' managing their organizations by values is a covariate that could affect employees' attitudes towards the organization, thus their job satisfaction.

Greenberg (1996) describes organizational justice as a concept that defines the perceptions of employees on how fairly they are treated in the organization and how this perception affects outcomes like commitment to and satisfaction with the organization. Employees' perceptions about the rules governing the working conditions in the organization, and whether practitioners of those rules are acting fairly, also affect their attitudes and behaviors towards their jobs (Balay, 2000; Beugré, 2002; İşbaşı, 2001; Tansky, 1993).

There are studies in the literature aiming to mutually set the relationships between job satisfaction, organizational justice and management by values. There are further studies

probing into the relationship between job satisfaction and organizational justice (Clay-Warner, Reynolds and Roman, 2005; Dilek, 2005; Eker, 2006; Eroğlu, 2009; Fischer and Smith, 2004; Karaköse, Altinkurt and Yılmaz, 2009; Söyük, 2007; Yürür, 2008). There are few studies probing into the relationship between management by values and organizational justice (Altinkurt and Yılmaz, 2010). However, no studies were encountered covering the effects of management by values and organizational justice over job satisfaction. This study purposes to identify the relationship between management by values, organizational justice and job satisfaction. Answers to the following questions were sought in order to achieve that purpose: 1) What are the opinions of Secondary School teachers on management by values, organizational justice and job satisfaction? 2) Are management by values and organizational justice meaningful predictors of teachers' job satisfaction?

This is a relational survey study since it tries to identify the existing status of the relationship between management by values, organizational justice and job satisfaction. The study sample consists of 675 teachers employed at secondary schools within central Kütahya during the 2010-2011 school year. Simple cluster sampling was used in setting the sample. The sample size was calculated as 245 for a confidence interval of 95%. Considering that there could be unreturned feedback, we decided to survey the opinions of 300 teachers. Analyses were made with 267 of the available data collection tools. A total of 46.8% of participants were female (n=125), while 53.2% were male (n=142). A total of 78.3% of participants were teachers of culture courses (n=209), with 21.7% being teachers of vocational courses (n=58). The ages of participating teachers ranged between 24 and 56 years, with a seniority between one to 34 years. Data were collected by the Management by Values Scale (Yılmaz, 2006), Organizational Justice Scale (Hoy and Tarter, 2004) and Job Satisfaction Scale (Hackman and Oldham, 1975) in this study.

Descriptive statistics were used in the study in order to find out the opinions of participants. Hierarchical Multiple Regression analysis was used in order to understand whether management by values and organizational justice predict teachers' job satisfaction in a meaningful manner.

The levels of participation of teachers responding to this study in the management by values of secondary schools (n=267,  $\bar{x}$ =3.70, S=0.72) and their perceptions of organizational justice (n=267,  $\bar{x}$ =3.87, S=0.81) were rather high, with not so high job satisfaction levels (n=267,  $\bar{x}$ =3.58, S=0.67).

The second purpose of this study is to find out whether management by values and organizational justice predict teachers' job satisfaction in a meaningful manner. In this study,

job satisfaction is considered as a predicted variable. Hierarchical regression analysis was conducted within this framework. In these analyses, variables are included in the regression analyses in three groups. The first model tested the management by values, while the second model tested the effects of organizational justice perception. And the third model included all the variables in both analyses in the analysis.

Model 1 ( $R=0.60$ ,  $R^2=0.37$ ,  $p<0.01$ ) and Model 2 ( $R=0.52$ ,  $R^2=0.27$ ,  $p<0.01$ ) are important predictors of job satisfaction. Model 1 obtained 37% of only job satisfaction, whereas Model 2 obtained 27%. Created with an aim to predict job satisfaction by management by values and organizational justice, Model 3 is also meaningful ( $R=0.62$ ,  $R^2=0.39$ ,  $p<0.01$ ). The first and the second model together extract 39% of job satisfaction. The inclusion of organizational justice in the regression analysis made a 2% contribution to the extracted variance. The relative order of importance of predictive variables by standardized regression coefficient ( $\beta$ ) over job satisfaction is management by values and organizational justice. And a review of t test results relating to the significance of regression coefficients shows that both management by values and organizational justice are predictors of teachers' job satisfaction.