

# ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMLARI, ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE KAYSERİ'DE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Sefer YILMAZ\*

## Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları, örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmektedir. Kayseri ilinde bulunan altı özel, altı devlet okulundan toplam 805 öğretmenin katıldığı araştırmada bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yanında ayrıca söz konusu değişkenler bakımından devlet okulları ile özel okullar arasında herhangi anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, her ne kadar söz konusu bu üç değişkenin üçü bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilse de, özel okullarda görevli öğretmenlerin iş doyum ve adalet algılamasına ilişkin tutumlarının belirgin bir şekilde devlet okullarındaki öğretmenlerden yüksek olduğu ve bu iki değişken arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmıştır ( $r=.692$ ;  $p=.000<.01$ ). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bakımından ise, devlet okullarındaki öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin belirgin şekilde özel okullardan yüksek olduğu fark edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu bulgular ışığında, devlet okullarındaki bu yüksek örgütsel vatandaşlık davranışından okul yönetimlerince en iyi şekilde yararlanılması ve her iki okul bakımından öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için örgütsel adalet algılarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyum, Örgütsel adalet, Örgütsel vatandaşlık davranışı

## A RESEARCH IN KAYSERİ ABOUT JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF TEACHERS

### Abstract

In this study, job satisfaction, organizational justice perception and organizational citizenship behaviors of teachers are examined. In this study, participating 805 teachers from six public schools and six private schools, not only the relationships among these variables are scrutinized but also whether there exist any significant differences between public schools and private schools in terms of these variables is examined.

According to the research findings, though having been detected significant differences among these three variables, it was understood that job satisfaction and justice perception of teachers working at the private schools were significantly higher than those working at public schools and that a strong positive relationship was existed between these

---

\* Kaymakam, İçişleri Bakanlığı, seferyilmaz1@gmail.com

two variables ( $r=,692$ ;  $p=,000<,01$ ). With regards to organizational citizenship behavior, it was noticed that the organizational citizenship behavior of teachers working at public schools was significantly higher than those working at private schools ( $p<,05$ ). In light of these findings, it was concluded that this high level of organizational citizenship behavior in public schools must be effectively utilized by school managers and that in order for the job satisfaction to increase, the perceptions of organizational justice have to be developed for both the schools.

**Key words:** Job satisfaction, Organizational justice, Organizational citizenship behavior

## 1. Giriş

Özel sektörün eğitim hizmetleri alanındaki payının giderek artması, bu alandaki rekabet ihtiyacını da beraberinde doğurmaktadır. Öyle ki, bu rekabet ortamı sadece özel okulları değil, devlet okullarını da dolaylı olarak etkilemektedir. Her ne kadar devlet okulları kazanç amacı gütmeyen örgütler olsalar da, onları da motive eden başarı ihtiyacı, tanınma arzusu ve sosyal sorumluluk gibi faktörler bulunmaktadır. Kısaca devlet okulları her ne kadar özel okullarla aynı şartlarda olmasalar da rekabet koşullarından etkilenmekte ve kendilerini bu koşullara uyum sağlama noktasında zorlamaktadırlar.

Bu rekabet ortamında özel okulların işleri devlet okullarından daha zor gibi görülse de, aslında sahip oldukları esneklikler bakımından zaman zaman devlet okullarından daha avantajlı konumlar elde edebilmektedirler. Bu okullarda performansa dayalı geniş bir alanda rahatlıkla uygulanabilen ödüllendirmeler, okul çalışanlarına ciddi motivasyon desteği sağlayabilmektedir. Her ne kadar kimi yazarlar ücret benzeri ödüllendirmelerin dışsal ödül niteliği itibariyle motive edici etkilerinin terfi, tanınma, başarı gibi içsel ödüller kadar olmayacağını öne sürmüş olsalar da<sup>1</sup>, bu durumun her zaman böyle olmadığı, özellikle kültürden kültüre ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılıklar olabileceği düşünülmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda şayet dışsal ihtiyaçlar yeteri kadar karşılanamıyorsa, içsel ihtiyaçların motive edici etkisi görülmeyebilir<sup>2</sup>. Bu nedenle, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ücret gibi dışsal faktörler de pekala motive edici etkiler doğurabilir. Bu açıdan bakıldığında özel okulların performansa dayalı maddi ödüllendirme uygulamalarının öğretmenler üzerinde ciddi motive edici ve tatmin sağlayıcı etkileri görülebilir.

<sup>1</sup> F. Herzberg, B. Mausner ve B. Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Inc, 1959.

<sup>2</sup> A. H. Maslow, *Motivation and personality*, New York: Harper & Row, 1954.

Bu bağlamda okulların sahip oldukları en önemli rekabet unsurlarından biri, öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okul değerlerine olan bağlılıkları ve okul hedeflerine yapacakları katkılar, okullara önemli rekabet avantajları sağlayacaktır<sup>3</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanlarının örgütün değerleriyle özdeşleşmeleri ve kendilerinden beklenenin ötesinde örgüt hedeflerine katkıda bulunma isteklikleri şeklinde tanımlanmaktadır<sup>4</sup>. Yani çalışanların sadece iş tanımlarına uygun davranışlar gerçekleştirmesinin dışında, proaktif davranışlar ortaya koyabilmeleri söz konusudur<sup>5</sup>. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin sınıfta öğrenme güçlüğü çeken bir öğrenci grubuyla ders dışında ekstra çalışmalar yürütmeleri, eğitim materyallerini diğer öğretmenlerle paylaşmaları veya velilerin öğrenime katkısını arttırmak için zorunlu olmadığı halde ev ziyaretlerinde bulunmaları, okulun başarısına önemli katkıları olabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarındandır<sup>6</sup>.

Bu nedenle okulların başarısı, öğretmenlerin rol beklentisinin ötesinde bir rol algısına sahip olmalarına bağlıdır denebilir<sup>7</sup>. Katz'ın<sup>8</sup> ekstra rol davranışı kavramından yola çıkılarak geliştirilen ÖVD, bu durumu en iyi ifade eden bir kavramdır<sup>9</sup>. Öğretmenlerin ortaya koydukları ÖVD okulların, içinde varlıklarını sürdürdükleri rekabet ortamında sergiledikleri performanslarında kilit rollere sahiptirler<sup>10</sup>.

Ancak ÖVD, kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Yöneticilerin ÖVD'nin öncüllerini belirleyip bu davranışların örgütte yaygın ve hakim olmasını sağlayacak adımlar atmaları gerekmektedir. Akademik yazında ÖVD'nin en yaygın kabul

- 
- <sup>3</sup> A. Somech ve I. Ron, "Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics", *Educational Administration Quarterly*, Vol.5, 2007, s.1-29.
- <sup>4</sup> A. Somech ve A. Drach-Zahavy, "Understanding extrarole behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior", *Teaching and Teacher Education*, Vol.16, 2000, s.649-659.
- <sup>5</sup> C. A. Smith, D. W. Organ ve J. P. Near, "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, s.653-663.
- <sup>6</sup> J. M. George ve A. P. Brief, "Feeling good doing good: a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, Vol.112, 1992, s.310-329.
- <sup>7</sup> M. F. DiPaola ve M. Tschannen-Moran, "Organizational citizenship behavior in school and its relationship to school climate", *Journal of School Leadership*, Vol.11, 2001, s.424-447.
- <sup>8</sup> D. Katz, "The motivational basis of organizational behavior", *Behavior Science*, Vol.9, 1964, s.131-133.
- <sup>9</sup> D. W. Organ, *Organizational citizenship behaviors: The good soldier syndrome*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- <sup>10</sup> J. M. Diefendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin, ve R. G. Lord, "Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 2002, s.93-108.

gören öncülleri iş doyumu ve örgütsel adalet algılamalarıdır<sup>11</sup>. Bu nedenle bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ve örgütsel adalet algılamaları ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca bu ilişkinin devlet okulları ile özel okullar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), çalışanların çalıştıkları örgüte gönüllü katkılarından<sup>12</sup> hareketle geliştirilerek Bateman ve Organ<sup>13</sup> tarafından seksenli yıllarda akademik yazına kazandırılan bir kavramdır. O günden bugüne sayısız ÖVD tanımlaması yapılmış olmakla birlikte bu çalışmada öncelikle Organ'ın geliştirdiği tanımlamaya yer verilecektir. Buna göre ÖVD, “doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün ödül sistemi içine girmeyen ancak neticede örgütün etkinliğini arttıran iradi bireysel davranışlardır”<sup>14</sup>. Bu davranışlar, çalışanın iş tanımı veya rol tanımı içinde yer almamaktadır. Yani çalışanlar, bu davranışları sergilemeye mecbur değildirler. ÖVD, çalışanların iş sözleşmesinin ötesinde sorumluluklar üstlenme isteklerinden kaynaklanır. Tamamen çalışanların takdirlerine ve gönüllülüklerine bağlıdır<sup>15</sup>. Ne bu tür davranışların sergilenmesi örgüt yönetimi tarafından ödüllendirilmek zorundadır, ne de sergilenmemesi cezalandırılır<sup>16</sup>. Bu konuda akademik yazında “ekstra-rol” kavramı kullanılmıştır. Bu kavram, çalışanların iş sözleşmesinde belirtilen rolünün ötesinde örgüte yaptıkları katkılar olarak tanımlanmış ve bireysel tatminle ilişkilendirilmiştir. Öğretmenlerin meslektaşlarına, yöneticilerine ve öğrencilere yönelik beklenenin ötesinde gönüllü ve yardımsever davranışlar sergilemeleri ÖVD’na örneklerdir<sup>17</sup>.

---

<sup>11</sup> D. W. Organ, “The motivational basis of organizational citizenship behavior”, *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, 43-72; R. H. Moorman, B. P. Nichoff ve D. W. Organ, “Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 1993, s.209-225.

<sup>12</sup> C.I. Barnard, *The Function of The Executives*, Cambridge, MA Harvard University Press, 1938.

<sup>13</sup> T. S. Bateman, ve D. W. Organ, “ Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship”, *Academy of Management Journal*, 26, 1983, s.587-595.

<sup>14</sup> Organ, 1988, s.4.

<sup>15</sup> S. J. Wayne, ve S. A. Green, "The effects of leader – member exchange of employee citizenship and impression management behavior.", *Human Relations*, 46, 1993, s.1431-1440.

<sup>16</sup> R. H. Moorman ve G. L. Blakely, “ Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 6( 2), 1995, s.127-142.

<sup>17</sup> M. F. DiPaola, J. C. Tarter, ve W. K. Hoy, *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale*. Information Age Publishing, Charlotte, NC, 2004.

Organ'a göre ÖVD, fedakarlık, nezaket, centilmenlik, erdem ve duyarlılık şeklinde ortaya çıkabilir<sup>18</sup>. Çalışanların diğer çalışanlara işlerinde yardım etmeleri, birbirlerine saygılı davranmaları, bir takım olumsuzluklara tahammül edebilmeleri, herhangi bir karşılık beklemezsizin çalışma saatlerinin üzerinde çalışmaları, örgütün ortak çıkarlarını gözetmeleri bu tür davranışlardan sadece bazılarıdır. ÖVD örgüt çalışanlarına yönelik yardımlaşma, ilgi, nezaket gibi şekillerde ortaya çıkabileceği gibi, örgütün genel menfaatlerine yönelik olarak strateji tespitine ve problem çözümüne katkı, bilgi sağlama gibi şekillerde de sergilenebilir<sup>19</sup>. Bu davranışları gösteren çalışanlar, katılmak zorunda olmadıkları toplantılara katılırlar, örgütsel değişimlere ayak uydurmaya gayret ederler ve bu sayede örgütün sadık birer üyesi olduklarını gösterirler<sup>20</sup>.

ÖVD, örgütün performansı üzerindeki etkilerinden ötürü, davranış bilimcilerin ilgisini çekmiştir<sup>21</sup>. Örgütün etkinliğini, bireysel ve örgütsel performansını arttırdığı öne sürülmüştür<sup>22</sup>. Aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirdiği de söylenmektedir<sup>23</sup>. Bu önemli işlevlerinden ötürü de örgüt yöneticileri, ÖVD'na özel önem verirler. Bu davranışların sebepleri üzerinde kafa yorurlar.

ÖVD'nın oluşumunun altında iş doyumunu, ücret, örgüt yönetimine güven ve örgütsel bağlılık gibi faktörler ortaya atılmıştır<sup>24</sup>. Ancak bunların içerisinde en yaygın kabul göreni, iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişkidir<sup>25</sup>. Genel kabul görmüş bir tanımlamaya göre iş doyumunu, bir çalışanın işini ve iş tecrübesini

<sup>18</sup> Organ, 1988, s.4.

<sup>19</sup> M. A. Finkelstein, L. A. Penner ve M. T. Brannick, "Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity", *Social Behavior and Personality*, 33(4), 2005, s. 403-418.

<sup>20</sup> P. Podsakoff ve S. B. MacKenzie, "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, 1994, s.351-363.

<sup>21</sup> S.M. Walz ve B.P.Niehoff, "Organizational citizenship behaviors: The relationship to organizational effectiveness", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (3), 2000, s.301-319; D. W. Organ, P. M. Podsakoff ve S. B. MacKenzie, *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publication, 2006.

<sup>22</sup> C.M. Vallett, "Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education" *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 2010, s.130-142; P Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. Paine ve D. Bacharach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of management*, Vol.26, 2000, s.513-563.

<sup>23</sup> K.E. Jandeska ve M.L. Kraimer, "Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors", *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 2005, s. 464.

<sup>24</sup> S. M. Puffer, "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, s. 615-621.

<sup>25</sup> Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; R.H. Moorman, "The influence of cognitive and affective based job-satisfaction measures of the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior", *Journal of Human Relations*, vol.6, No.6, 1993, s. 759-776; S. P. Schappe, "Understanding employee job satisfaction: The Importance of procedural and distributive justice", *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 1998, s. 493-503.

değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu ve zevkli bir ruh haletidir<sup>26</sup>. İşlerinden tatmin olanlar ÖVD'ni içeren olumlu davranışlarla bu duruma karşılık vermektedirler. Bir başka açıdan iş doyumunu, örgütün çalışanlara sunduğu adalet ve eşitlik algısının bir yansımasıdır. Araştırmacılar, örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında da pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmişlerdir<sup>27</sup>. Erkutlu Türkiye'deki on devlet üniversitesi üzerinde yaptığı bir araştırmada dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ile ÖVD arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır<sup>28</sup>. Bu bulgu, benzer araştırmaların sonuçlarıyla da uyumludur<sup>29</sup>.

## 2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütlerde adalet algısının ÖVD'ni genel olarak etkilediği kabul edilmektedir<sup>30</sup>. Çalışanların adalet algısı ve bu algı üzerinde geliştirdikleri tutum ve davranışlar, 60'lı yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmiştir<sup>31</sup>.

Örgütsel adalet algısı, örgütün üyelerine ne derece adil davranıp davranmadığı sorusu etrafında şekillenir<sup>32</sup>. Adalete ilişkin bir yargı oluşturabilmek için çalışanlar, elde ettikleri çıktılar ile örgüte verdikleri katkıyı geçmiş

<sup>26</sup> E. A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction", In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, s.1304.

<sup>27</sup> J. Farh, P. M. Podsakoff ve D. W. Organ, "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction", *Journal of Management*, 16, 1990, s.705-721; R. H. Moorman, Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, s. 845-855; S. Williams, R. Pitre ve M. "ZainubaJustice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment", *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 2002, s. 33-44.

<sup>28</sup> H. Erkutlu, Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, 2008, s.224-230.

<sup>29</sup> J. L. Farh, P. C. Earley ve S. C. Lin, "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, s.421-444; R. H. Moorman, G. L. Blakely ve B. P. Niehoff, "Does perceivedorganizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, 41(June), 1998, s.351-357; L. D. Young, "Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? a retest in Korea", *European Journal of Scientific Research*, 45(4), 2010, s. 637-648.

<sup>30</sup> D. W. Organ ve R. H. Moorman, "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?", *Social Justice Research*, 6(1), 1993, s.5-18.

<sup>31</sup> G. C. Homans, *Social behavior, its elementary forms*. London: Routledge& Kegan Paul, 1961; J. S.Adams "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 1965, s.196-296, New York: Academic Pres.

<sup>32</sup> E. E. Umphress, G. Labianca, D. J. Brass, E. Kass ve L. Scholten, "The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice", *Organization Science*, 14(6), , 2003, s.739.

deneyimleri ve referans grupları ile kıyaslamaktadırlar<sup>33</sup>. Bu değerlendirme sonucunda ulaştıkları yargı, onların örgüt içindeki davranışlarına bir şekilde etki etmektedir.

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak temelde üç başlık altında incelenmektedir<sup>34</sup>. Adams'a göre çalışanlar adalet değerlendirmelerini örgüte sağladıkları girdiler ile bunların karşılığında aldıkları çıktılar arasındaki dengeyi gözeterek yapmaktadırlar<sup>35</sup>. Girdiler, maddi varlıklar gibi somut nitelik taşıyan değerlerin yanı sıra eğitim düzeyi, yetenek gibi soyut nitelik taşıyan değerler de olabilir<sup>36</sup>. Çıktılar ise ücret, statü, tanınma, terfi gibi çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Girdilerle çıktılar arasındaki dengesizlik algısı çalışanları bu dengeyi sağlamaya yönelik bir takım davranışlara yönlendirmektedir. Bu davranışlar ya performansı düşürmek gibi girdi miktarını azaltma şeklinde ya algılamalarını değiştirmek şeklinde veya işten ayrılma şeklinde ortaya çıkabilmektedir<sup>37</sup>.

Dağıtım adaleti, çalışanların örgütteki kaynakların dağıtımına ilişkin olarak subjektif adalet algılamalarını ifade etmektedir<sup>38</sup>. Araştırmalar, çalışanların sadece eşit bir şekilde ödüllendirilmelerine değil, aynı zamanda işlem süreçlerinin de adil olması gerekliliğine inandıklarını göstermiştir. Bu durum işlem adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır<sup>39</sup>. İşlem adaleti bir örgütte uygulanan prosedürlerin çalışanlarca ne derece adil bulunduğu dair duyguları ifade eder<sup>40</sup>. Dağıtım kararına dayanak teşkil eden araçlara yönelik adalet algılamasıdır<sup>41</sup>.

<sup>33</sup> K. A. Hegtvéd ve C. Johnson, "Justice beyond the individual: A future with legitimation", *Social Psychology Quarterly*, 63, 2000, s.298-311.

<sup>34</sup> J. A. Colquitt, J. Greenberg ve J. Zapata Phelon, "What is organizational justice a historical overview", In Greenberg J., Colquitt J. A(edit): *Handbook of organizational justice*, USA: Lawrence Erlbaum,2005, s.6.

<sup>35</sup> J. S. Adams, "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, New York: Academic Pres, 1965, s.267-296.

<sup>36</sup> K. Y. Törnblom ve R. Vermunt, "Towards an integration of distributive justice,procedural justice, and social resource theories", *Social Justice Research*, 20, 2007, s.312-335.

<sup>37</sup> P. S. Goodman ve A. Friedman, "An examination of Adams' theory of inequity", *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 1971, s.271-288.

<sup>38</sup> R. Cropanzano, B. M. Goldman ve L. Benson, "Organizational justice", In Barling J., Kelloway E. K., Frone M. R. (edit) *Handbook of work stress*, America: Sage Publications, 2005, s64.

<sup>39</sup> J. Greenberg ve C. L. McCarty, "The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness", *Labor Law Journal*, 41, 1990, s.580-585.

<sup>40</sup> J. Thibaut ve L. Walker, *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 1975.

<sup>41</sup> R. Cropanzano ve M. Ambrose, "Procedural and distributive justice are more similar than you think, a monistic perspective and a research agenda", In Greenberg J., &Cropanzano R. (Ed:) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Pres: Stanford, 2001, s.123.

Ancak bir örgütte uygulanan işlemlerin aynı olmasına rağmen, çalışanlar üzerinde farklı adalet algılamalarına yol açması etkileşim adaleti boyutunu ortaya koymuştur<sup>42</sup>. Etkileşim adaleti, çalışanların örgütte yürütülen işlemler sırasında karşılaştıkları kişisel davranışın kalitesidir<sup>43</sup>. Yöneticilerin ve bir örgütte kaynakları kontrol edenlerin çalışanlara yönelik davranış biçimleridir<sup>44</sup>. Etkileşim adaleti bilgi adaletini içinde barındırır da kimileri bilgi adaletini ayrı bir başlık olarak ele almaktadır<sup>45</sup>.

### 2.3. İş doyumu

En genel anlamda iş doyumu, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir<sup>46</sup>. Bir örgütün çalışanlarının işleriyle ilgili bireysel deneyim ve değerlendirmeleri sonucunda beliren olumlu ruh hali ve hoşnutluk durumudur<sup>47</sup>. İşe yönelik olumlu tutumlar iş doyumuna işaret ederken, olumsuz tutumlar tatminsizliğe işaret etmektedir<sup>48</sup>. İş doyumu işin bütününe yönelik olabileceği gibi, ücret, terfi, çalışma koşulları gibi işin kimi unsurlarına yönelik de olabilir. Çalışanlar belirli tatmin düzeylerinde sürekli bulunmazlar. Zaman içerisinde iş doyum tutumları çeşitli sebeplerle değişim gösterir.

İş doyumu, çalışanların beklentilerinin gerçekleşmesi ile ortaya çıkar<sup>49</sup>. Bu beklentinin daha düşük düzeyde gerçekleşmesi tatminsizlik doğurabileceği gibi zaman zaman beklenenin ötesinde gerçekleşmesi de tatminsizliğe yol açabilir<sup>50</sup>. İş doyumu, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanında yapılan işin

<sup>42</sup> R. J. Bies, "Interactional (in)justice: The sacred and the profane", In J. Greenberg & R. Cropanzano (Edi.), *Advances in organizational justice*, Palo Alto, CA: Stanford University Pres., 2001, s.91; M. Ambrose, R. L. Hess ve S. Ganesan, "The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007, s 23.

<sup>43</sup> R. J. Bies ve J. S. Moag, "Interactional justice: Communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 1986, s.44.

<sup>44</sup> Y. Cohen-Charash ve P. E. Spector, "The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", 86(2), 2001, s.4.

<sup>45</sup> J. A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, s.386-400.

<sup>46</sup> T. Baş ve K. Ardiç, "Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 17, Eylül, 2002, ss.73.

<sup>47</sup> Locke, 1976, s.130.

<sup>48</sup> V. Vroom, *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

<sup>49</sup> R. L. Matris ve J. H. Jackson, *USA: Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South Western, 2008, s.70.

<sup>50</sup> R. Arı, "Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması", Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.12.

niteliği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerden de etkilemektedir<sup>51</sup>.

Her ne kadar ilk bakışta aralarında pozitif bir ilişkinin olduğunu düşünülse de, performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin niteliği tartışmalıdır<sup>52</sup>. Ancak iş doyumunun çalışanların işlerindeki verimliliklerini, başarılarını, çalıştıkları örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği<sup>53</sup> ve o örgütün daha sağlıklı ve üretken olmasına hizmet ettiği genel olarak kabul edilmektedir<sup>54</sup>. İster özel sektör ister kamu sektörü olsun örgütsel verimliliğin artırılması çalışanların yaptıkları işlerden yüksek oranda tatmin olmalarına bağlıdır<sup>55</sup>.

İş doyumunu ile işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde ilişkiler belirlenmiştir<sup>56</sup>. İş doyumunu, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bir işareti olduğu gibi stres ve tükenmişlik gibi olumsuz durumları da dışlayan bir olgudur<sup>57</sup>. İş doyumunu, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir<sup>58</sup>. Diğer taraftan iş doyumunun düşüklüğü bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir<sup>59</sup>.

Bu nedenle çalışanların iş doyum durumları ile tatminsizliğe yol açan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılması örgüt yönetimleri için önemlidir<sup>60</sup>. Yukarıda sıralanan sebeplerden ötürü birçok araştırmacı iş doyumunu

<sup>51</sup> W. Pasmore, "Turning People to Work", in *Organizational Psychology*, A book of Readings. Third edition. Ed: D. Kolb and others. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.

<sup>52</sup> P. M. Podaskoff ve D. W. Organ, "Self reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.

<sup>53</sup> Z. Yılmaz ve M. Murat, "İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.18, S.2, 2008, s.204.

<sup>54</sup> M. Uslu, "Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması", Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.9.

<sup>55</sup> N. Aksu, "İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelemesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, C.14, S.1, 2012, s.59-79.

<sup>56</sup> D. Katz ve R. L. Kahn, *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York: Wiley, 1978, s.420.

<sup>57</sup> J. B. Miner, *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc., Singapore, 1992, s.119.

<sup>58</sup> R. Gökçe, *Birinci sınıf tatil köyünde performans değerlemenin çalışanların iş doyumuna etkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2005, s.41.

<sup>59</sup> K. Davis, *İşletmelerin insan davranışı, örgütsel davranış*. (Çev. Tosun ve diğerleri). İstanbul. İşletme, 1988, s.95.

<sup>60</sup> A. Du Brin, *The Practice of Supervision*, Universal Bookstall, New Delhi, 1988.

gözlemleyerek iş ortamında daha olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır<sup>61</sup>.

İş doyumunun sebepleri ile ilgili her ne kadar pek çok eleştiriye maruz kalmış olsa da en çok kullanılan yaklaşımlardan biri Herzberg vd. tarafından ortaya atılan *Çift Faktör Teorisi*'dir<sup>62</sup>. Buna göre tatminsizliğe yol açan faktörlerle tatmin faktörleri aynı değildir. Bir başka ifade ile tatminsizlik sebeplerini ortadan kaldırmak tek başına iş doyumunu yaratmaz. İş doyumunu için farklı gereksinimler vardır. Buna göre dış faktörler tatminsizliğe yol açarlar. Bunlar ücret, denetim, iş koşulları, statü, güvenlik gibi unsurlardır<sup>63</sup>. Ancak bu koşulların iyileştirilmesi iş doyumunu doğurmaz. İş doyumunu için başarı, tanınma, sorumluluk, terfi gibi içsel faktörlerin devreye girmesi gerekir<sup>64</sup>.

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" bir diğer önemli motivasyon ve iş doyumunu açıklayıcı teoridir. Buna göre her insanda beş temel ihtiyaç mevcuttur: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Bu beş faktörü kendi içinde düşük düzeyli/dışsal (fizyolojik ve güvenlik) ve yüksek düzeyli/içsel (sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme) olarak gruplamaktadır. Buna göre alt düzeydeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden üst düzeye geçmek mümkün değildir. Yani öncelikle düşük düzeyli/dışsal ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir<sup>65</sup>.

Vroom'un beklenti kuramı, bir davranışı gösterme eğiliminin sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlı olduğunu savunmaktadır. Yani tatmin edici bir sonuç, çalışanı o sonuca götüren davranışa yöneltmektedir. Bu durumda tatmin, bir güdüleyici olarak ortaya çıkmaktadır<sup>66</sup>.

İş doyumunu, çalışanların işinden gerçek anlamda elde ettiği ödülleri, beklentileri arasındaki olumlu fark tatmin olarak belirlemekte olup, çalışanların beklentileri karşılandığı ölçüde, iş doyumunun düzeyi artacaktır<sup>67</sup>. Buna göre işin özellikleriyle, çalışanların istekleri birbirine ne kadar çok yaklaşırsa o oranda iş doyumunu gerçekleştirecektir.

<sup>61</sup> Ö. Tütüncü ve O. Çiçek "İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 2000, s.124.

<sup>62</sup> F.Herzberg, B. Mausner ve B. Snyderman, *The Motivation to work*, New York: Wiley, 1959.

<sup>63</sup> N. Borkowski, *Organizational Behavior in Health Care*, (USA: Jones and Bartlett Publishers, Second Edition, 2011.

<sup>64</sup> T. Koçel, *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999, s.472.

<sup>65</sup> Maslow, 1970, s.15-22.

<sup>66</sup> A. G. Bölükbaşı ve D. Ç. Yıldıztan, , "Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C.27, S.2, 2009, s.351.

<sup>67</sup> F. Luthans, "Organizational Behavior", New York: McGraw-Hill, 1995, s.162-166.

Eşitlik/Adalet teorisi bireylerin örgüte verdikleri ile örgütten aldıklarını diğer kişiler/işler/deneyimler ile kıyasladıklarını ve bu kıyaslama sonucunda oluşan değerlendirme ile iş doyumunu/motivasyon davranışları sergilediklerini öne sürer. Buna göre iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir. Tatminsizlik durumunda çalışanların altı tür davranış sergiledikleri öne sürülmüştür: girdileri değiştirme, çıktıları değiştirme, kendisine veya diğerlerine ilişkin algıları çarpıtma, karşılaştırma kriterlerini değiştirme ve işten ayrılma<sup>68</sup>.

### **3. Metodoloji**

Bu çalışmada iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişkinin niteliğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu ilişkide devlet okullarındaki öğretmenler ile özel okullardaki öğretmenler arasında bu değişkenler bakımından herhangi anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı da araştırılacaktır. Buna göre hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısı, iş doyumunu ve ÖVD arasında anlamlı ilişkiler vardır.*

*H<sub>2</sub>: Devlet okullarındaki öğretmenlerle özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, iş doyumunu ve ÖVD arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.*

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Bu hipotezleri test etmek için, 2011-2012 öğretim döneminde Kayseri ilinin Melikgazi ilçesinde bulunan 6 devlet okulu ile 6 özel okulda çalışan toplam 805 öğretmen üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Öğretmenler, okullardaki bütün branşları eşit olarak kapsayacak şekilde seçilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini bu 805 öğretmendir. Evren ise, toplamda 3800 kişiyi bulan Kayseri ili Melikgazi ilçesinde bulunan tüm ilk ve ortaöğretim kurumları öğretmenleridir. Örneklemin evreni karşılama oranı %21,1'dir.

#### **3.2. Verilerin Toplanması**

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümde, ÖVD, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısına ilişkin beşli likert tipinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

---

<sup>68</sup> E. Walster, G. W. Walster, ve W. G. Scott, Equity: Theory and Research, Boston: Allyn & Bacon, 1989.

ifadeler bulunmaktadır. Dağıtılan toplam 950 adet anket formunun 805 tanesi (%85) geri dönmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

İş doyumunu ölçmek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği”nin kısa formu kullanılmıştır<sup>69</sup>. Bu ölçeği İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi’nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçe’ye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da uygun bulunmuştur<sup>70</sup>. Örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt’in geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeğinden faydalanılmıştır<sup>71</sup>. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Özmen vd. tarafından yapılmıştır<sup>72</sup>. ÖVD’ni ölçmek için Podsakoff vd.’un geliştirdiği ölçek ifadeleri kullanılmıştır<sup>73</sup>. Güvenilirlik analiz sonuçlarına göre uygulanan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmüştür (Tablo-1).

**Tablo-1** Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	n
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,913	24
Örgütsel Adalet Algısı	,922	20
İş Doyumu	,831	20

Veriler, hazır bir istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezleri test etmek için betimleyici istatistiklerle, varyasyon, t-testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

<sup>69</sup> D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England ve L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, 1967.

<sup>70</sup> İ. Yazıcıoğlu ve A. Sökmen “Otel işletmelerinin yiyecek-giyecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar Dönemi, S.18, 2007, s.79.

<sup>71</sup> Colquitt, 2001.

<sup>72</sup> Ö. N. Özmen, Y. Arbak ve P. S. Özer, “Adalet verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. Ege Akademik Bakış”, 1(7), 2007, s.19-35.

<sup>73</sup> P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman ve R. Fetter, “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, 1990, s. 107-142.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Bu araştırma, 399'u özel, 406'sı devlet okullarından olmak üzere toplam 805 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 20-39 yaş grubu arasında yer almaktadır (%67,2). Katılımcıların % 53,2'si erkek, % 46,8'i bayandır. Evli olanların oranı %63,4'tür. Eğitim durumu itibariyle ankete katılan toplam 805 kişinin 676'sı (% 84,0) lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim düzeyinde olanların sayısı 229'dur (% 16) (Tablo-2).

**Tablo-2** Demografik Bulgular

		Frekans	%
<b>Yaş Dağılımı</b>	20-29	251	31,2
	30-39	290	36,0
	40 ve üzeri	264	32,8
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	377	46,8
	Erkek	428	53,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	510	63,4
	Bekar	295	36,6
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lisans	676	84,0
	Lisansüstü	129	16,
<b>Statü</b>	Kamu	406	50,5
	Özel	399	49,5

### 4.2. Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenlere ilişkin değerler Tablo-3'de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların ÖVD ( $\bar{X}=3,82$ ;  $Sd=,795$ ), örgütsel adalet algıları ( $\bar{X}=3,71$ ;  $Sd=,733$ ) ve iş doyumları ( $\bar{X}=3,46$ ;  $Sd=,681$ ) ortalama ve standart sapma değerlerine sahiptir. Bu sonuçlara göre katılımcıların ÖVD ve örgütsel adalet algılarının genel olarak yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İş doyumunu, 3 (kararsızım) ila 4 (katılıyorum) puan aralığının ortalarında bir yerlere denk gelmekte olup her ne kadar diğer iki tutum kadar güçlü olmasa da, olumlu bir iş doyum düzeyine işaret etmektedir (Tablo-3).

**Tablo-3** Değişkenlere ilişkin değerler

Değişkenler	$\bar{X}$	Sd
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,82	,795
Örgütsel Adalet Algısı	3,71	,733
İş Doymu	3,46	,681

Yapılan korelasyon analizinde her üç değişken arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olmakla birlikte iş doymu ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin, iş doymu ile ÖVD ve ÖVD ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu görülmektedir (Tablo-4). Buna göre iş doymu ile örgütsel adalet algısı arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur ( $r=,692$ ;  $p=,000<,01$ ). Adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif bir ilişkiyi simgelemektedir ( $r=,449$ ;  $p=,000<,01$ ). İş doymu ile ÖVD arasındaki ilişki ise diğer iki ilişkiye göre daha zayıf da olsa yine pozitif yönde ve anlamlıdır ( $r=,207$ ;  $p=,000<,01$ ). Bu bulgular, “*Örgütsel adalet algısı, iş doymu ve ÖVD arasında anlamlı ilişkiler vardır*” şeklindeki  $H_1$  hipotezini doğrulamaktadır. Bu durumda  $H_1$  Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo-4** Değişkenler arasındaki ilişkiler

	ÖDV	Örgütsel Adalet Algısı	İş Doymu
ÖVD	1		
Örgütsel Adalet Algısı	,449**	1	
İş Doymu	,207**	,692**	1

\*\*  $p<,01$

#### 4.3. Değişkenler akımından devlet okullarındaki öğretmenler ile özel okul öğretmenleri arasındaki farklılaşmalar

Değişkenlerin, devlet okullarında çalışan öğretmenlerle özel okullarda çalışan öğretmenler arasında farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek için yapılan t-testi sonuçlarına göre, her üç değişken bakımından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ( $p<,05$ ). Özel okullarda çalışan öğretmenlerin hem örgütsel adalet algılarının ve hem de iş doymu düzeylerinin devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre belirgin şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-5).

**Tablo-5** Tutumların devlet okulu-özel okul farklılaşması

Değişken	Kamu/Özel	n	$\bar{X}$	Sd	t	p
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	Devlet okulu	392	3,5045	,7523	-3,920	,000**
	Özel okul	397	3,9081	,6618	-3,907	,000**
<b>İş Doyumu</b>	Devlet okulu	393	3,2348	,7290	190	,000**
	Özel okul	396	3,6751	,5590	172,3	,000**
<b>ÖVD</b>	Devlet okulu	402	3,9578	,8256	202	,015**
	Özel okul	399	3,6883	,7453	201,5	,015**

\*\* p<,05

ÖVD bakımından ise durum tersinedir. Bu defa devlet okullarında çalışan öğretmenlerin değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu şu anlama gelmektedir: Devlet okullarındaki öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet algılamaları, özel okul öğretmenlerinden düşük olmasına rağmen, ÖVD daha yüksektir. Bu bulgular, “Devlet okullarındaki öğretmenlerle özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, iş doyumu ve ÖVD arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır” şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezini doğrulamaktadır. Bu nedenle H<sub>2</sub> hipotezi de kabul edilmiştir. Her üç tutum bakımından da demografik özellikler bağlamında anlamlı herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir (p>0,01).

## 5. Sonuç

Bu araştırma, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerle özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş doyumlarını ve örgütsel adalet algılarını mercek altına almıştır. Yapılan analizlerde, katılımcıların her üç değişkene ait yönelimlerinin ortalama puan değerinin üzerinde oldukları görülmüş ve söz konusu değişkenler açısından gruplar arasında anlamlı farklılaşmaların olup olmadığı merak edilmiştir. Bu maksatla yapılan analizde iş doyumu ve örgütsel adalet algısı bakımından özel okul öğretmenlerinin devlet okullarındaki öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde bir yönelim ortaya koydukları görülmüştür. Bu bulgu, önceki pek çok araştırmayı destekler niteliktedir<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Taşdan ve Tiryaki, 2008; Baş ve Ardiç, 2002; M. Kağan, “Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi”, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 2010, s.39-55; N. Başalp, “İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması”, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001; N. Özdayı, “Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3, 1991, s.233.

ÖVD bakımından devlet okullarındaki öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin, dikkat çekici bir şekilde özel okul öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Sharma'nın kamusal örgütlerde ÖVD düzeyinin özel örgütlere kıyasla daha yüksek olduğu şeklindeki tezini doğrulamaktadır<sup>75</sup>. İş doyumunu ve örgütsel adalet algılarının nispeten düşüklüğüne rağmen kamuda görevli öğretmenlerin yüksek düzeyde ÖVD sergilemelerinin, devlet okullarındaki öğretmenlerin kamu yönetimi kültüründen kaynaklanan sosyal sorumluluk bilincinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir.

Değişkenler arası ilişkileri anlayabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, her üç değişken bakımından anlamlı ilişkiler gözlense de, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirgin bir şekilde yüksek düzeyde olduğu göze çarpmıştır ( $r=,692$ ;  $p=,000<,01$ ). Bu bulgu, akademik yazında bu konuda yürütülmüş pek çok araştırma sonuçlarıyla da uyumludur<sup>76</sup>. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler bakımından anlamlı herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Bu konuda daha önce yürütülen araştırmalarda çok farklı sonuçlara ulaşılmış olsa da, bu bulguyu destekleyen pek çok çalışma da bulunmaktadır<sup>77</sup>.

Sonuç olarak, iş doyumunu, örgütsel adalet algısı ve ÖVD arasında farklı büyüklüklerde de olsa pozitif yönde ilişkilerin bulunduğu, özel okullardaki öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adalet algılarının kamuda görevli öğretmenlerden yüksek olmasına karşın, devlet okullarındaki öğretmenlerin ÖVD'nin daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu veriler ışığında devlet okullarındaki öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adalet algılarını güçlendirecek yöntemlerin geliştirilmesi gerektiği, bu öğretmenlerin sahip oldukları ÖVD'nin örgütsel

<sup>75</sup> J. P. Sharma, N. Bajpai ve U. Holani, "Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: a comparative study in Indian perspective", *International Journal of Business and Management*, 6(1), 2011, s.67-75.

<sup>76</sup> Moorman, 1991; R. C. Dailey ve D. J. Kirk, "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover", *Human Relations*, 45, 1992, s.305-317; C. L. Martin ve N. Bennett, "The Role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group Organization Management*, 21(1), 1996, s.84-104; D. B. McFarlin, ve P. D. Sweeney, "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *The Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, s.626-637.

<sup>77</sup> T. Baş ve K. Ardiç, "Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 17, Eylül, 2002, s.72-81; M. Kağan, *Devlet ve Özel İlköğretim Okulları ile Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi –Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2005; A. Balcı, *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara, 1985; M. Taşdan ve E. Tiryaki, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.

amaçlara en etkili şekilde ulaşmada güçlü bir araç olarak kullanılabilceği anlaşılmıştır.

Özel okullar bakımından ise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu düzeylerinin bir yandan korunması, öte yandan geliştirilmesi için stratejiler takip edilmesi, ÖVD bakımından ise devlet okullarındaki öğretmenlere göre görece düşük düzeydeki bu tutumun güçlendirilmesi için okul yönetimlerince formüller geliştirilmesi gerektiği görülmüştür.

Bu maksatla, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, devlet/özel okul öğretmenlerinin iş doyumunu, örgütsel adalet algısı ve ÖVD gibi değişkenler bakımından algı, tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik uzun soluklu bir takvim çerçevesinde planlı araştırmaların yürütülmesi faydalı olacaktır. Bu konuda özellikle üniversitelerle verimli işbirliklerinin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki güçlü ilişkinin varlığından yola çıkarak, okul yönetimlerinin iş doyumlarını sağlamaya yönelik olarak örgütsel adalet algısını güçlendirici stratejiler geliştirebilecekleri, bu sayede öğretmenlerin iş doyum düzeyini arttırarak örgüt amaçlarına daha iyi katkıda bulunacakları bir duruma gelinebileceği de anlaşılmıştır. Bu çalışmanın, iş doyumunu, örgütsel adalet algısı ve ÖVD bakımından kamusal örgütlerle özel örgütler arasındaki farklılaşmalara ilişkin akademik yazın birikimine katkıda bulunması ve bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutması ümit edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S., "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, New York: Academic Pres., 1965, s.267-296.
- Aksu, N., "İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelemesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 2012, s.59-79.
- Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S., "The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007, s.21-36.
- Aquino, K., "Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 1995, s.21-33.
- Arı, R., *Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1999.
- Balcı, A., *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 1985.
- Barnard, C. I., *The Function of The Executives*, Cambridge, MA Harvard University Press, 1938.
- Baş, T. ve Ardıç, K., "Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 17, Eylül, 2002, s.72-81.
- Başalp, N., "İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması", Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W., "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 1983, s.587-595.
- Bies, R. J., & Moag, J. S., "Interactional justice: Communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 1986, s.43-55.
- Bies, R. J., "Interactional (in) justice: The sacred and the profane", In J. Greenberg & R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice*, Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2001, s. 89-118.
- Borkowski, N., *Organizational Behavior in Health Care*, (USA: Jones and Bartlett Publishers), Second Edition, 2011.

- Bölükbaşı, A. G. & Yıldıztan, D. Ç., “Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C.27, S.2, 2009, s.351.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E., “The role of justice in organizations: A meta analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 2001, s.278-321.
- Colquitt, J. A., “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, s.386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata Phelon, J., “What is organizational justice a historical overview”, In Greenberg J., Colquitt J. A(edit:). *Handbook of organizational justice*, USA: Lawrence Erlbaum, 2005, s.3-59.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M., “Procedural and distributive justice are more similar than you think, a monistic perspective and a research agenda”, In Greenberg J., & Cropanzano R. (Ed:) *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press: Stanford, 2001, s.119-152.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson, L., Organizational Justice, In Barling J., Kelloway E. K., Frone M. R. (Ed.) *Handbook of work stress*, America: Sage Publications, 2005, s.63-89.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J., “Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover”, *Human Relations*, 45, 1992, s.305-317.
- Davis, K., *İşletmelerin insan davranışı, örgütsel davranış*, (Çev. Tosun ve diğerleri). İstanbul, 1988.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. & Lord, R. G., "Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 2002, s.93-108.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M., “Organizational citizenship behavior in school and its relationship to school climate”, *Journal of School Leadership*, 11, 2001, s.424-447.
- DiPaola, M. F., Tarter, J. C., & Hoy, W. K., *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, 2004.
- A. Du Brin, *The Practice of Supervision*, Universal Bookstall, New Delhi, 1988.
- E. Walster, G. W. Walster, & W. G. Scott, *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn & Bacon, 1989.

- Erkutlu, H., Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, 2008, s.224-230.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C., "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, s.421-444.
- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction", *Journal of Management*, 16, 1990, s.705-721.
- Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T., "Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity", *Social Behavior and Personality*, 33(4), 2005, s.403-418.
- George, J. M., & Brief, A. P., "Feeling good doing good: a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112, 1992, s.310-329.
- Goodman, P. S., & Friedman, A., "An examination of Adams' theory of inequity", *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 1971, s.271-288.
- Gökçe, R., *Birinci sınıf tatil köyünde performans değerlemenin çalışanların iş doyumuna etkisi üzerine bir uygulama*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı 2005.
- Greenberg, J., & McCarty, C. L., "The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness", *Labor Law Journal*, 41, 1990, s.580-585.
- Hegtvedt, K. A. & Johnson C., "Justice beyond the individual: A future with legitimation", *Social Psychology Quarterly*, 63, 2000, s.298-311.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., *The Motivation to work*, New York: Wiley, 1959.
- Homans, G. C., *Social behavior, its elementary forms*, London: Routledge& Kegan Paul, 1961.
- Jandeska, K. E. & Kraimer, M. L., "Women's perceptions of organiztional culture, work attitudes, and role-modeling behaviors", *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 2005, s.461-478.
- Kağan, M., "Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi", *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 2010, s.39-55.

- Kağan, M., *Devlet ve Özel İlköğretim Okulları ile Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi-Ankara İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi, 2005.
- Katz, D., "The motivational basis of organizational behavior", *Behavior Science*, 9, 1964, s.131-133.
- Katz, D. & Kahn, R. L., *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York: Wiley, 1978.
- Koçel, T., *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999.
- Locke, E. A., "The nature and cause of job satisfaction" in M. D. Dinette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, s.1293-1349.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 1995.
- Martin, C. L., & Bennett, N., "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group Organization Management*, 21(1), 1996, s.84-104.
- Maslow, A. H., *Motivation and personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Maslow, A., "A theory of human motivation", In: V. H. Vroom, & E. L. Deci, ed. *Management and motivation*, London, Penguin Books, 1970.
- Matris, R. L. & Jackson, J. H., *USA: Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South Western, 2008.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *The Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, s.626-637.
- Miner, J. B., *Industrial-Organizational Psychology*, Singapore: Mcgraw-Hill Inc., 1992.
- Moorman, R. H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, do fairness perceptions influence employee citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 1991, s.845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L., "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 6(2), 1995, s.127-142.
- Moorman, R. H., "The influence of cognitive and affective based job-satisfaction measures of the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior", *Journal of Human relations*, 6(6), 1993, s.759-776.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P., "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, 41(June), 1998, s.351-357.
- Moorman, R. H., Nichoff, B. P. & Organ, D. W., "Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 1993, s.209-225.
- Organ, D. W., "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, s.43-72.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H., "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?", *Social Justice Research*, 6(1), 1993, s.5-18.
- Organ, D. W., "The motivational basis of organizational citizenship behavior", in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds), *Journal of Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, 1990, s.43-72.
- Organ, D. W., *Organizational citizenship behaviors: The good soldier syndrome*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publication, 2006.
- Özdayı, N., "Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması", *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 1991, s.221-235.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., & Özer, P. S., "Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 1(7), 2007, s.19-35.
- Pasmore, W. "Turning people to work", in *Organizational Psychology, A book of Readings*, Third edition, Ed: D. Kolb and others. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.
- Podaskoff, P. M., & Organ, D. W., "Self reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. B., "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, 1994, 351-363.

- Puffer, S. M., "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, s.615-621 .
- Schappe, S. P., "Understanding employee job satisfaction: The Importance of procedural and distributive justice", *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 1998, s.493-503.
- Sharma, J. P., Bajpai, N. & Holani, U., "Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective", *International Journal of Business and Management*, 6(1), 2011, s.67-75.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, s.653-663.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A., "Understanding extrarole behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-rolem behavior", *Teaching and Teacher Education*, 16, 2000, s.649-659.
- Somech, A., & Ron, I., "Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics", *Educational Administration Quarterly*, 5, 2007, s.1-29 .
- Taşdan, M. & Tiryaki, E., "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 2008, s.54-70.
- Thibaut, J., & Walker, L., *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1975.
- Törnblom, K. Y. & Vermunt, R., "Towards an integration of distributive justice,procedural justice, and social resource theories", *Social Justice Research*, 20, 2007, s.312-335.
- Tütüncü, Ö. & Çiçek, O., "İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 2000, s.124-126.
- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L., "The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice", *Organization Science*, 14(6), 2003, s.738-753.

- Uslu, M. “Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması”, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1999.
- Vallett, C. M., “Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education” *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 2010, s.130-142.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P., “Organizational citizenship behaviors: their relationship to organizational effectiveness”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (3), 2000, s.301–319.
- Wayne, S. J., & Green, S. A., "The effects of leader – member exchange of employee citizenship and impression management behavior", *Human Relations*, 46, 1993, s.1431-1440.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota, 1967.
- Williams, S., Pitre, R., & M. Zainuba, “Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment”, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 2002, s.33-44.
- Yazıcıoğlu, İ. & Sökmen, A., “Otel İşletmelerinin Yiyecek-Giyecek Departmanlarında Görev Yapan İş görenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar Dönemi, S.18, 2007, s.79.
- Yılmaz, Z. & Murat, M., “İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.18, S.2, 2008, s.204.
- Young, L. D., “Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? a retest in Korea”, *European Journal of Scientific Research*, 45(4), 2010, s.637-648.