

Article Type:

Research Paper

Original Title of Article:

The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction

Turkish Title of Article:

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki

Author(s):

Müslim ALANOĞLU, Zülfü DEMİRTAŞ

For Cite in:

Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2019). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 149-170, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2019.006>

Makale Türü:

Özgün Makale

Orijinal Makale Başlığı:

The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction

Makalenin Türkçe Başlığı:

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki

Yazar(lar):

Müslim ALANOĞLU, Zülfü DEMİRTAŞ

Kaynak Gösterimi İçin:

Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2019). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 149-170, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2019.006>

The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction

Müslim ALANOĞLU ^{*a}, Zülfü DEMİRTAŞ ^{**a}

^a Firat University, Education Faculty, Elazığ/Turkey



Article Info

DOI: 10.14527/pegegog.2019.006

Article History:

Received 22 February 2018
Revised 07 May 2018
Accepted 16 June 2018
Online 15 October 2018

Keywords:

Teacher,
Organizational justice,
Job satisfaction.

Article Type:

Research paper

Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between teachers' perceived organizational justice and job satisfaction. This quantitative study is designed in relational survey model. The sample of the research consists of 396 teachers working in the public high schools located in four central provinces of Mersin city. Organizational Justice Scale and Job Satisfaction Scale were used as data collection tools in the study. Arithmetic mean, standard deviation, t test, ANOVA and correlation analysis were performed by using SPSS 21 package program. According to the findings, the level of perception of teachers' organizational justice and job satisfaction is high. Of the demographic variables, only professional tenure caused meaningful differentiation at job satisfaction. Other variables did not cause meaningful differences at organizational justice and job satisfaction perceptions. There is a meaningful, low level and positive relationship between organizational justice and job satisfaction perception levels.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki

Makale Bilgisi

DOI: 10.14527/pegegog.2019.006

Makale Geçmişi:

Geliş 22 Şubat 2018
Düzeltilme 07 May 2018
Kabul 16 Haziran 2018
Çevrimiçi 15 Ekim 2018

Anahtar Kelimeler:

Öğretmen,
Örgütsel adalet,
İş doyum.

Makale Türü:

Özgün makale

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Araştırma örneklemini, Mersin ilinin dört merkez ilçesinde bulunan resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 396 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere SPSS 21 paket programından yararlanılarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Demografik değişkenlerden sadece mesleki kıdem iş doyumunda anlamlı farklılaşmaya neden olmuştur. Diğer değişkenler, örgütsel adalet ve iş doyum algılarında anlamlı farklılaşmaya neden olmamıştır. Örgütsel adalet ve iş doyum algı düzeyleri arasında anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

* Author: muslimalanoglu@gmail.com

** Author: zdemirtas@firat.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-1828-4593>

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1072-5772>

Introduction

Work has an important place in the life of the employee. The time spent at work is considered to be quite long. This timeframe is influential on the physical and mental health of the employee. The attitudes and behaviors developed against the work are important for the healthy operation of the business life. Positive attitudes towards work are expected to be effective in improving employee performance (Altaş & Kuzu, 2013; Babalola, 2016; Büte, 2011; Özutku, 2008). Employees' performance is one of the most important factors in achieving productivity, which has an important place among organizational goals. The positive attitudes and behaviors that employees have developed against their jobs are regarded in terms of organizations. Therefore, organizations aim to increase performance and productivity within the organization by raising the satisfaction of their employees and providing their psychological balances (Dugguh & Ayaga, 2014). Perceptions developed by employees about how they are treated within the organization are effective in determining their attitudes towards business and business environment. At the same time, these perceptions help employees to form and shape justice.

Justice is one of the most important issues in organizational life as well as in social life. As a fundamental requirement for employees' personal satisfaction and effective organizational functions, the importance of justice is recognized by social scientists as long-lasting (Greenberg, 1990). Organizational justice is related to the degree at which individuals are satisfied with the treatment applied to them in the organizational setting (Köybaşı, Uğurlu & Öncel, 2017).

Organizational justice means that the distribution of work-related outputs and the processes used in this distribution and the transfer of these processes to the employees are considered fair by the employees (Beugr, 2002). The concept of organizational justice is based on the Equity Theory, which was put forward by Adams (1965) and made tremendous impact in those years (Altıntaş, 2006; İşbaşı, 2001; Özdevecioğlu, 2003).

Basic insight into the equity theory suggests that it is likely that employees will reduce their contributions when they receive low wages and increase their contributions if they receive high wages. According to this theory, employees compare the proportion of their contribution and work they provide to their employees proportionally with employees in other organizations. They improve their feelings of guilt and resentment in the sense that this ratio is not equal. Employees will feel guilty because they are rewarded higher than others, and will feel angry if they are rewarded at a lower rate (Greenberg, 1990; Özkalp & Kirel, 2013).

Employees may have an idea about whether this comparison is comparable to what others have achieved in the same organization, and whether it is fair or not. In order to ensure employee satisfaction, the expected situation should be equality, as Adams (1965) points out. Employees expect to get output from themselves for their contribution to the organization. In the equity theory, the degree of job success and satisfaction of employees is related to the equality or inequality perceived by the working environment (Giderler Atalay, 2015). Equality perceptions of employees are related not only to the distribution of material resources but also to all values that can be shared such as opportunities, roles, statuses, appreciation (Özkalp & Kirel, 2013). The equity theory deals with the fairness of the outputs and is more often expressed as distributive justice. When the first studies on organizational justice were examined, it was emphasized that justice was composed of two components, distributive and procedural justice. In recent years, however, the concept of interactive justice has been added as a third component of these two components (Aslan & Özkoç, 2015).

Distributive justice is the perception of justice regarding the achievements of the individual. While procedural justice concerns the justice of the decision-making process, interaction justice is related to the disclosure of these processes to employees (Özkalp & Kirel, 2013). In other words, the humanity of organizational practices emphasizes the justice of interaction (Aslan & Özkoç, 2015). Despite this classification, in recent years there has been a tendency to look at organizational justice with a holistic approach (Yılmaz, 2010).

In schools, human involvement emerges as a much more important factor than other organizations. Schools, like other organizations, are influenced by many organizational variables. One of these variables is the perception of organizational justice on teachers (Kasapoğlu, 2015). In studies on justice, it is understood that this concept has had a meaningful effect on the relations between the teachers (Köybaşı et al., 2017). The fact that teachers have a positive perception of organizational justice can be expected to affect the functioning of educational institutions positively. It is possible that the teachers who believe that the environment is fair can interact positively with their environment and therefore with their students.

Organizational justice in the literature is highly anticipated as a subject of much interest. Therefore, organizational justice has been associated with many concepts (Roch & Shanock, 2014). Job satisfaction is one of the concepts related to organizational justice. There is a meaningful, linear and high level relationship between these two concepts (İşcan & Sayın, 2010; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Walk, 2008; Yıldırım, 2007) and high sense of justice increases the job satisfaction of the employee (Giderler Atalay, 2015). When there is a perception that employees are exposed to unfair behavior; reduces feelings of commitment and loyalty towards the whole organization and this situation causes the employees to exhibit negative feelings and attitudes (Eren, 2015).

Job satisfaction defined by different researchers in different ways and it can be defined as an increase in productivity and quality of work as a result of appreciation of individual's work or experiences (Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Eren (2015) defines job satisfaction as financial income from work and the enjoyment of the employee as he / she has spent with colleagues. Job satisfaction, which expresses the positive feelings and attitudes that the employee has developed against the work he / she has done; loving the employee's work, feeling happy and confident in his / her work and this situation is very important for both employee and organization (Karcıoğlu & Akbaş, 2010).

In general, job satisfaction or dissatisfaction is related to the motivation. Also, it is influenced by a number of factors related to the employee, the characteristics of the job, and the job environment (Demirtaş, 2010a). Employee satisfaction, performance and retention have always been very important issues in employee management literature and among human resource management practitioners. Attitudes towards pay, working conditions, co-workers and managers, career prospects and intrinsic aspects of the job may influence the level of employee's satisfaction in the organization (Dugguh & Ayaga, 2014).

Job satisfaction causes the desired results such as individual pleasure, positive emotion and self-confidence that the employee gets from his work, and increases the efficiency in the organizational sense (Yetim, 1997). It is expected that an individual who is happy and enjoys his / her individual job will increase his / her individual performance and productivity. It is an inevitable consequence that the individual increase in performance and efficiency has the same effect on organizational structure. According to Başaran (2008); the quality of work, the possibility of promotion, payment, praise, working conditions, supervision, the quality of colleagues, organization and management, organization climate and personality of employees can be listed as factors affecting job satisfaction.

Organizations can improve the satisfaction of their employees by improving organizational factors such as the quality of management, the quality of work, the ability to rise, and the working conditions that affect job satisfaction. According to Başaran (2008); There are two important purposes of the organization. One of them is to produce and the second is to provide satisfaction of the employees. Hoy and Miskel (2010) similarly mentioned the importance of meeting human needs as well as achieving organizational goals.

As in all organizations, it is very important that the level of satisfaction of teachers is high (Özen, Kutanis & Mesci, 2010). Because teachers educate students and shape the society in a sense. Teachers' satisfaction or dissatisfaction is of great importance in terms of teaching quality. It is expected that the teachers who achieve high level satisfaction from their work will increase their performance and productivity. As a result, the quality of the education they give is a fact that cannot be ignored. The high

perception of teachers' organizational justice in educational institutions is seen as an important indicator of owning their school. It is expected that the efficiency and performance of the teachers who own the school will be higher.

Özer and Urtekin (2007) have investigated organizational justice perceptions in four dimensions and found that all dimensions are related to job satisfaction. Altinkurt and Yılmaz (2010), Keklik and Coşkun Us (2013) have found that organizational justice is an important predictor of job satisfaction.

Despite the fact that organizational justice and job satisfaction are attracted and researched by many researchers, the present study is aimed to investigate the relationships between organizational justice and job satisfaction in a different time frame, at different stages and in a different sample, and to create a different point of view. In this context, the purpose of the research is to examine "the relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction". The answer to the following questions was sought to achieve this purpose:

1. What is the perception level of teachers' organizational justice?
2. What is the perception level of teachers' job satisfaction?
3. Do the teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction show meaningful differences according to gender, education status, bachelor's degree and professional tenure?
4. Is there a meaningful relationship between teachers' organizational justice and job satisfaction perceptions?

Method

Research Design

The research was designed as a relational survey model within quantitative research. The relational survey is a research model aimed at determining the presence and degree of mutual exchange between two or more variables (Karasar, 2010). This model was used to test whether there is a meaningful and linear relationship between the teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction levels. Rather than testing which variable is the initiator, which variable is the result, the existence or absence of the relationship is tested.

Population and sample

The study's population constitutes a total of 65 high schools located in the four central provinces of Mersin (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir and Mezitli) in the academic year 2016-2017. The number of teachers working in this high school is 3194 (<http://www.mersin.meb.gov.tr>). The sample of the research consists of 396 teachers working in 20 high schools, five of which are Yenişehir, five of Toroslar, six of Akdeniz and four of Mezitli. Random proportional cluster sampling is done. Scales were distributed and collected to the teachers of the schools sampled by the researchers. 204 of the participants were women, 192 were men; 336 of them received 60 undergraduate degrees; 226 of them are in education faculty, 170 are faculty or college graduates other than education faculty; 46 have 1-5 years, 54 have 6-10, 55 have 11-15 and 241 have 16 years and more tenure.

Data Collection Tools

Organizational Justice Scale

The scale developed by Hoy and Tarter (2004), consists of 10 items Likert type items and single dimension. The adaptation of the scale to Turkish was done by Taşdan and Yılmaz (2008) and the explained variance was found as 61.74%. Factor loadings ranged from .44 to .89, and the Cronbach's Alpha reliability coefficient was .92. The scale developed for educational institutions reflects a holistic

view of organizational justice. In this study, explanatory and confirmatory factor analyses of the scale were carried out again. Explanatory Factor Analysis (EFA) findings; KMO (.93) and Barlet's Test of Sphericity (2890.11; df = 45; p = .00) showed that the data reached adequate sample size and were suitable for factor analysis. The scale, like the original scale, contains single dimension and 10 items. The factor loadings of the items in the scale range from .49 to .89. Cronbach's Alpha reliability coefficient is .93. The scale explains 63.26% of the total variance. The result of Confirmatory Factor Analysis (CFA) showed that factor loadings ranged between .42 and .88. The fit indices of the model were found ($\chi^2 / df = 3.01$; GFI = .96; AGFI = .92; CFI = .99; NNFI = .98; NFI = .98; RMSEA = .07 and SRMR = .02) very well.

Job Satisfaction Scale

The original Job Satisfaction Scale developed by Ho and Au (2006) and adapted to Turkish by Demirtaş (2010b) consists of five items. In this study, EFA and CFA of the scale was carried out again. EFA findings; KMO (.79) and Barlet's Test of Sphericity (734.92; df = 10; p = .00) showed that the data revealed adequate sample size and were suitable for factor analysis. The factor loadings of the items in the scale range from .71 to .83. The Cronbach's Alpha reliability coefficient is .82. The scale explains 58.86% of the total variance. The load values of the scale items for which CFA is performed vary between .53 and .86. The fit indices of the model were found ($\chi^2 / df = 2.42$, GFI = .99, AGFI = .96, CFI = 1.00, NNFI = .98, NFI = .99, RMSEA = .06 and SRMR = .01) very well.

The two scales are in the 5-point Likert type and the options are ordered from Totally Agree (5) to Never Agree (1). The four interval values of the five choices (4/5 = .80) are as follows:

- 4.21 - 5.00 = Totally Agree
- 3.41-4.20 = Agree
- 2.61-3.40 = Moderate Agree
- 1.81-2.60 = Disagree
- 1.00-1.81 = Never Agree

Data Analysis

In the analysis of the data, descriptive statistic, t-test and ANOVA were conducted to determine the teachers' perception of organizational justice and job satisfaction. All of these analyzes were based on average scores. The mean scores of organizational justice and job satisfaction scales were examined whether these averages differed according to gender, education status, bachelor's degree and professional tenure. For meaningful F values, the Scheffe test was used to determine the source of the difference. In addition, correlation analysis was applied in order to determine relationship between organizational justice and job satisfaction. The normality of the distribution was tested with the coefficients of kurtosis and skewness and these coefficients are found to be between -1.00 and +1.00. According to Tabachnick and Fidell (2013), if the values of skewness and kurtosis are between -1.50 and +1.50, and those of George and Mallery (2010) are between -2.00 and +2.00, the distribution is normal. Therefore, the distribution of current study data is considered normal.

Results

The answers that teachers give to the items on the Organizational Justice Scale are indications of their perceptions of the organizational justice level in their schools. The mean perceptions and standard deviations of teachers' towards organizational justice are given in Table 1. According to Table 1, participants' organizational justice scale perception average ($\bar{X} = 3.66$) was "Agree" ($\bar{X} = 3.41-4.20$). The mean score of the items varies between 3.46 and 3.91. The highest mean ($\bar{X} = 3.91$) was found in item "The principal adheres to high ethical standards". The lowest mean ($\bar{X} = 3.46$) was achieved in item "There is no preferential treatment in this school".

Table 1.
Means and Standard Deviations of Teachers' Organizational Justice Scale.

Organizational Justice Scale Items	n	\bar{X}	SD
1. The principal's behavior is consistent	396	3.58	1.18
2. Students in this school are treated fairly	396	3.75	1.09
3. The principal does not play favorites	396	3.70	1.22
4. The principal treats everyone with respect and dignity	396	3.81	1.15
5. There is no preferential treatment in this school	396	3.46	1.19
6. The principal is this school is fair to everyone	396	3.69	1.20
7. Teachers in this school follow courses of action that are generally free of self interest	396	3.70	1.10
8. The principal adheres to high ethical standards	396	3.91	1.04
9. Teachers are involved in decisions that affect them	396	3.55	1.12
10. Teachers are treated fairly in this school	396	3.50	1.12
Total perceived organizational justice	396	3.66	.85

Teachers' perceptions for job satisfaction were determined by the Job Satisfaction Scale. The means and standard deviations of participants' job satisfaction measures are given in Table 2.

Table 2.
Means and Standard Deviations of Teachers' Job Satisfaction Scale.

Job Satisfaction Scale Items	n	\bar{X}	SD
1. Being a teacher is close to my ideality in many ways	396	4.09	1.06
2. My conditions of being a teacher are excellent	396	3.57	1.11
3. I am happy to be a teacher	396	4.01	1.06
4. I have achieved all the important conditions to become a teacher	396	4.03	.98
5. If I had to choose my career again, I would choose to be a teacher again	396	3.47	1.37
Total perceived job satisfaction	396	3.83	.91

Table 2 shows the perception levels of participants' Job Satisfaction Scale. Perception of job satisfaction scale (\bar{X} = 3.83) was "Agree". This result is accepted as a sign that teachers' sense of job satisfaction is high. The means of the items ranged from 3.47 to 4.09 and the highest mean (\bar{X} = 4.09) occurred in the article "Being a teacher is close to my ideality in many ways". The lowest mean (\bar{X} = 3.47) occurred in "If I had to choose my career again, I would choose to be a teacher again".

The findings of the independent samples t test to determine whether teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction showed meaningful differences in terms of gender, education status and undergraduate graduation variables are given in Table 3.

According to Table 3; male perceptions (\bar{X} = 3.69) of organizational justice are higher than female (\bar{X} = 3.65). The perceptions of undergraduates (\bar{X} = 3.68) are higher than those of graduates (\bar{X} = 3.63). The means of faculties and college graduates outside education (\bar{X} = 3.70) are higher than the education faculty graduates (\bar{X} = 3.65). However, this difference is not statistically meaningful at .05 level in terms of all variables.

Female job satisfaction perceptions (\bar{X} = 3.90) are higher than male (\bar{X} = 3.77). Perceptions of graduates (\bar{X} = 3.95) are higher than those of undergraduates (\bar{X} = 3.82). Perceptions of faculty and college graduates outside education (\bar{X} = 3.85) are higher than those of education faculty graduation (\bar{X} = 3.83). However, this difference is not statistically meaningful at .05 level in terms of all variables.

Table 3.
Results of Independent Samples t Test.

Variables	Scales		n	\bar{X}	t	p
Gender	Organizational Justice	Female	204	3.65	-.37	.71
		Male	192	3.69		
	Job Satisfaction	Female	204	3.90	1.61	.11
		Male	192	3.77		
Education Status	Organizational Justice	Undergraduate	336	3.68	.34	.73
		Graduate	60	3.63		
	Job Satisfaction	Undergraduate	336	3.82		
		Graduate	60	3.95		
Bachelor's degree	Organizational Justice	Education Faculty	226	3.65	-.56	.58
		Other Faculty	170	3.70		
	Job Satisfaction	Education Faculty	226	3.83		
		Other Faculty	170	3.85		

The findings of the ANOVA test to determine whether participants' perceptions of organizational justice and job satisfaction showed meaningful differences in terms of professional tenure variables are shown in Table 4.

Table 4.
ANOVA Test Results Showing the Effect of Professional Tenure Variable on Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction.

Scale	Tenure	n	\bar{X}		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Dif.
Organizational Justice	1-5	46	3.86	Within Groups	3.25	3	1.08	1.309	.27	
	6-10	54	3.77	Between	323.82	392				
	11-15	55	3.56	Groups						
	16 and more	241	3.63	Total	327.07	395	.83			
	Total	396	3.66							
Job Satisfaction	1-5	46	4.19	Within Groups	18.37	3	6.12	8.85*	.00	1-4
	6-10	54	4.21	Between	271.34	392				
	11-15	55	3.73	Groups						
	16 and more	241	3.70	Total	289.71	395	.69			
	Total	396	3.83							

r: Correlation coefficient; p* < .01

According to Table 4, there is no meaningful difference in the perception of organizational justice for professional tenure variable participants ($F_{(3, 392)} = 1.31$; $p > .05$). In terms of job satisfaction perceptions, professional tenure has a meaningful difference ($F_{(3, 392)} = 8.85$; $p < .05$). The results of the Scheffe test to find out which groups are occurring this difference are looked at. According to these results, the difference between the teachers who are at 1-5 years professional tenure and those who are 16 years or more at tenure level; Between 6-10 ($\bar{X} = 4.21$) years of tenure and 11-15 ($\bar{X} = 3.73$) years of tenure; 6-10 years ($\bar{X} = 4.21$ years) and 16 and more years ($\bar{X} = 3.70$) professional tenure. Teachers who are at 1-5 years and 6-10 years of professional tenure have higher perceptions of job satisfaction than other groups.

The direction and level of the relationship between two variables is determined by a correlation analysis (Seçer, 2015). A Pearson correlation analysis was conducted to determine whether there was a relationship between participants' organizational justice and job satisfaction perceptions. The result of this analysis is given in Table 5.

Table 5.
Correlation Analysis Results between Organizational Justice and Job Satisfaction.

<i>Scales</i>		<i>Organizational Justice</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Organizational Justice</i>		-	
<i>Job Satisfaction</i>	<i>r</i>	.28**	-

According to the results of the correlation analysis in Table 5; there is a positive, low-level, and meaningful relationship between participants' organizational justice perceptions and job satisfaction perceptions ($r = .28$; $p < .01$). This result implies that teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction are related to each other at a low level. In other words, a one-point increase in the teachers' perceptions of organizational justice will result in a .28 increase in job satisfaction. Similarly, a one-point increase in job satisfaction will result in a .28 increase in perceptions of organizational justice.

Discussion, Conclusion and Implementation

This research aimed to reveal the relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. The research was conducted on 396 teachers working in Mersin city. Teachers who participated in the survey by responding to the scales were found to be at the "agree" level with the perceptions of organizational justice scale. When the literature is examined; there are studies (Altinkurt & Yılmaz, 2012; DüNDAR, 2011) that support these findings. Unlike this, there are studies (Akram et al., 2015; Çelik, 2011; Tekingündüz, Aydın & Polat, 2014; Yürür, 2008) that show employees are at moderate level of organizational justice perception. The perception of organizational justice, the distribution of resources within the organization, the perception of the process steps observed during this distribution and the disclosure of these processes to the employees are the result. Employee perception of a negative situation against one of these three processes is caused by a change in perception of justice. In general, the distribution justice and procedural justice averages are lower than the interaction justice averages (Özer & Urtekin, 2007; Rai, 2013; Şeşen, 2011). This indicates that participants are not as satisfied with the distribution of resources and the process steps as they are in the organization.

When the average scores of organizational justice scale are examined; respectively, "The school principal is ethical," "The school principal is valued and respectful," and "Students are fair to this school" items the highest scores. Teachers have high perceptions that the school principals are belong to ethical codes and does not distinguish between students. On the other hand, it was seen that the teachers gave low scores to "There is no preferential treatment in this school" and "Teachers are treated fairly in this school". This can be interpreted as the fact that teachers are not fully satisfied with the behavior of school principals towards them. Teachers perceive behaviors exhibited against students and other individuals more fairly than behaviors exhibited against them. Teachers pay more attention to the behavior of school principals towards themselves. Ethical or unethical behaviors are directed towards the general population and teacher perceptions towards these behaviors are high. Teachers have developed a more subjective sense of the behavior of principals and other employees towards themselves and the perception that these behaviors are not at a sufficient level.

Teachers' perceptions of job satisfaction scale are at the "agree" level. When studies on job satisfaction in the literature are examined; in many studies, teachers' job satisfaction is moderate (Altinkurt & Yılmaz, 2012; Demirtaş, 2010b; Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Ordu, 2016; Şeşen, 2011; Yılmaz & Altinkurt, 2012). These findings do not coincide with the findings of the present study. Participants were found to have high level of job satisfaction perceptions in some studies conducted by academic staff (Zaman Kılıç & Gümüşeli, 2010), health workers (Rai, 2013) and industrial organizations (Yelboğa, 2012; Yürür, 2008). The results obtained from the second group of studies are consistent with the present study. In contrast, the level of job satisfaction of teachers was found to be low in the study conducted by Köklü (2012). Employees are expected to increase their job satisfaction in order to

increase their performance and achieve organizational goals (Dugguh & Ayaga, 2014). These research findings show that although the level of teachers' job satisfaction is above average, it is not very high. High job satisfaction can be a source of teachers' better performance. In this context, it would be useful to organize activities to raise teachers' job satisfaction in school.

The highest mean level of job satisfaction was achieved in the following order: "Being a teacher is close to my ideality in many ways", "I am happy to be a teacher", "I have achieved all the important conditions to become a teacher". When item contents are examined, it can be concluded that teachers believe that they have acquired the qualifications necessary to do their profession. However, the mean of "My conditions of being a teacher are excellent" and "If I had to choose my career again, I would choose to be a teacher again" items is relatively lower than other items. This has shown that teachers are not satisfied with the gains they have achieved from their profession.

Teachers' perceptions of organizational justice did not differ according to gender, education status, undergraduate degree and professional tenure. Many studies to reveal teacher perceptions in the literature show that demographic variables do not cause meaningful differentiation in the perception of justice (Baş & Şentürk, 2011; Başar, 2011; Çelik, 2011; Dünder, 2011; Polat & Celep, 2008). The data of the current study are similar to literature. Teachers' perceptions of justice can be influenced in many ways. Cohen-Charash and Spector (2001) stated that in the meta-analysis of organizational justice, demographic variables had very little effect on justice perception and that personality traits had stronger ties with organizational justice.

Teachers' job satisfaction perceptions did not differ according to gender, education status and graduation degree. However, these perceptions differ meaningfully from the professional tenure variable. Many studies have shown that demographic characteristics do not cause differentiation in job satisfaction (Başar, 2011; Demirtas & Alanoglu, 2015; Kağan, 2010; Taşdan & Tiryaki, 2008). In some researches, it was found that teachers' job satisfaction did not differ according to the gender and teaching situation but it differ according to tenure. For example, in the study conducted by Ordu (2010), it was revealed that the satisfaction levels of teachers with 10 years and below are higher than those with higher professional tenure. The study conducted by Çelik (2011) has also resulted in a decrease in tenure job satisfaction. These studies support the results of the current study showing that teachers with professional tenure of 1-5 and 6-10 years have higher job satisfaction than teachers with higher tenure. Hoy and Miskel (2010) indicate that personal variables such as age and gender have a limited relationship to job satisfaction. The current research results are in line with that of Hoy and Miskel.

A positive and low level relationship was found between teachers' organizational justice and job satisfaction perceptions. Many studies have revealed that the perceptions of organizational justice and job satisfaction are positively related to each other. However, in some studies this relationship was found to be low as it is in the current research (Başar, 2011; Özer & Urtekin, 2007; Yelboğa, 2012). This relationship was found to be moderate in some studies (Çelik, 2011; Dünder, 2011; Elma, 2013; Kutanis & Mesci, 2010; Rai, 2013; Yıldırım, 2007) and high in some studies (Altinkurt & Yılmaz, 2012; Cohen-Charash & Spector, 2001; Keklik & Coşkun Us, 2013). Almost all studies show that there is a positive relationship between organizational justice perception and job satisfaction, whether at low, moderate or high level. The high perception of organizational justice is an undeniable fact that positive perceptions and attitudes will develop in employees. It is expected that job satisfaction, which expresses the overall satisfaction level of employees, is expected to be influenced by organizational justice.

The main results obtained from this research can be recovered at the following points: Teachers' perception of organizational justice was the level of "agree", in other words, above the moderate. There were no meaningful differences according to organizational justice perceptions, gender, education status and graduated faculty variables. Teachers' perceptions of job satisfaction were found at the level of agree. Job satisfaction perceptions did not change according to gender, education status, and undergraduate degrees. Meaningful differences were found only according to the professional tenure variable. Considering these results, we have developed the following suggestions:

The perception of organizational justice is related to the distribution of resources in schools and the processing of operation, as well as how much information teachers have on these issues. It is therefore expected that school administrators will be able to positively affect perceptions of justice by properly informing teachers. It is thought that a study to be conducted in this regard will guide school principals in achieving higher performance by influencing teachers' perceptions of organizational justice.

As Cohen-Charash and Spector (2001) point out, demographic characteristics are thought to have a higher effect on perceptions of organizational justice, and studies to determine the relationship between personality traits and organizational justice perceptions will contribute to the literature.

The fact that the research was carried out only in the high school in the center of the province and limited to the year 2016-2017 suggests that care should be taken to generalize the results. The repetition of the research in different universes and samples will be useful in explaining this in more detail.

Türkçe Sürüm

Giriş

İş, çalışanın yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş yerinde geçirilen zaman oldukça uzun sayılır. Bu zaman dilimi, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde etkilidir. İşe karşı geliştirilen tutum ve davranışlar iş yaşamının sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. İşe karşı geliştirilen olumlu tutumların, çalışanın performansını yükseltmede etkili olması beklenmektedir (Altaş & Kuzu, 2013; Babalola, 2016; Büte, 2011; Ordu, 2016; Özutku, 2008). Örgütsel amaçlar arasında önemli bir yere sahip olan verimliliğin sağlanmasında çalışanların performansı en önemli öğeler arasında yer alır. Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutum ve davranışlar örgütler açısından önemsenmektedir. Bundan dolayı örgütler, çalışanlarının memnuniyetlerini yükselterek ve psikolojik dengelerini sağlayarak örgüt içinde performansı ve üretkenliği artırmayı hedeflemektedirler (Dugguh & Ayaga, 2014). Çalışanların örgüt içerisinde kendilerine nasıl muamele edildiğine dair geliştirdiği algılar, onların işe ve iş çevresine karşı geliştirecekleri tutumları belirlemede etkili olmaktadır. Bu algılar aynı zamanda, çalışanlarda adalet duygusunun oluşmasına ve şekillenmesine yardımcı olmaktadır.

Adalet toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da en önemli konuların başında gelmektedir. Çalışanların kişisel tatmini ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adaletin önemi, sosyal bilimciler tarafından uzun süredir kabul görmektedir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, örgüt ortamında bireylerin kendilerine uygulanan muameleden memnun olma düzeyi ile ilişkilidir (Köybaşı, Uğurlu & Öncel, 2017).

Örgütsel adalet, işle ilgili çıktıların dağıtımı ile bu dağıtımda kullanılan işlemler ve bu süreçlerin çalışanlara aktarılması sonucu, örgütün çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir (Beugr, 2002). Örgütsel adalet kavramı, Adams (1965) tarafından ortaya atılan ve o yıllarda oldukça ses getiren Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Altıntaş, 2006; İşbaşı, 2001; Özdevicioğlu, 2003).

Eşitlik teorisinin temel öngörüsü; çalışanların düşük ücret aldıklarında örgüte katkılarını azaltacağı, yüksek ücret aldıklarında ise bu katkılarını artıracığı yönündedir. Bu teoriye göre çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ve işten elde ettiklerini oransal olarak başka örgütlerde çalışanlar ile karşılaştırırlar. Bu oranın eşit olmadığı algısı geliştirmeleri halinde suçluluk ve kızgınlık duygularını geliştirirler. Çalışanlar, başkalarından daha yüksek oranda ödüllendirildiği için suçluluk, daha düşük oranda ödüllendirildiği için ise kızgınlık hissedecektir (Greenberg, 1990; Özkalp & Kirel, 2013).

Çalışanlar bu karşılaştırmayı başka örgüt çalışanları ile yaptıkları kadar aynı örgüt içerisinde farklı kişilerin elde ettiklerini, kendi elde ettikleri ile karşılaştırmaları sonucu da örgütün adil olup olmadığı hakkında fikir sahibi olabilirler. Çalışanların memnuniyetini sağlamak için beklenen durum ise Adams'ın (1965) belirttiği gibi eşitlik olmalıdır. Çünkü çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasına yaptıkları katkı oranında kendileri açısından çıktı elde etmeyi beklerler. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle bağlantılıdır (Giderler Atalay, 2015). Çalışanların eşitlik algıları sadece maddi kaynakların dağıtımıyla değil aynı zamanda fırsatlar, roller, statüler, takdir gibi paylaşılabilir tüm değerlerle ilgilidir (Özkalp & Kirel, 2013). Eşitlik teorisi, çıktıların adil olması ile ilgilenmekte olup daha çok dağıtım adaleti olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde adaletin dağıtım ve işlem (prosedür) adaleti olmak üzere iki bileşeni olduğu üzerinde durulmaktaydı. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda bu iki bileşene üçüncü bileşen olarak etkileşim adaleti kavramı da eklenmiştir (Aslan & Özkoç, 2015).

Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısıdır. İşlem adaleti, alınan karardaki sürecin adilliyi ile ilgiliyken, etkileşim adaleti yaşanan bu süreçlerin çalışanlara açıklanması ile ilgilidir (Özkalp & Kirel, 2013). Yani örgütsel uygulamaların insani yönüne *etkileşim adaleti* vurgu yapmaktadır (Aslan & Özkoç, 2015). Bu sınıflandırmaya rağmen son yıllarda örgütsel adalet bütüncül yaklaşımla bakma eğilimi görülmektedir (Yılmaz, 2010).

Toplum hayatını etkileyen en önemli örgütsel yapılardan biri olan okullarda, insan girdisi diğer örgütlere göre çok daha önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullar da diğer örgütler gibi pek çok örgütsel değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenlerden biri de öğretmenlerde oluşan örgütsel adalet algısıdır (Kasapoğlu, 2015). Adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu olgunun eğitim ortamlarında bulunan insanlar arasındaki ilişkilerde önemli bir etki yarattığı anlaşılmaktadır (Köybaşı et al., 2017). Öğretmenlerin olumlu örgütsel adalet algısına sahip olmalarının, işlediği hammadde insan olan eğitim kurumlarının işleyişine olumlu yönde etki etmesi beklenebilir. Bulunduğu ortamın adil olduğuna inanan öğretmenlerin, çevrelerini ve dolayısıyla öğrencilerini olumlu etkilemesi mümkündür.

Alan yazında örgütsel adalet oldukça fazla ilgi gören bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı örgütsel adalet pek çok kavram ile ilişkilendirilmiştir (Roch & Shanock, 2014). Örgütsel adaletle ilişkili kavramlardan biri de iş doyumudur. Bu iki kavram arasında anlamlı, doğrusal ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır (İşcan & Sayın, 2010; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Yıldırım, 2007; Yürür, 2008) ve yüksek adalet algısı çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Giderler Atalay, 2015). Çalışanlarda adaletsiz davranışlara maruz kaldıklarına dair bir algı oluştuğunda; işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütün tümüne karşı bağlılık ve sadakat duyguları azalır. Çalışanların olumsuz duygu ve tutumlar takınmalarına neden olur (Eren, 2015).

İş doyumunu çalışanların, işlerinin veya tecrübelerinin takdir edilmesinin sonucunda verimliliklerinin, üretkenliklerinin ve yaptıkları işin kalitesinin artması olarak tanımlanabilir (Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Başka bir tanıma göre iş doyumunu işten elde edilen maddi gelir ve çalışanın iş arkadaşları ile geçirdiği zamandan zevk alması ile birlikte yaptığı işten haz ve mutluluk duymasıdır (Eren, 2015). Çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği olumlu duygu ve tutumları ifade eden iş doyumunu; çalışanın işini sevmesi, kendini mutlu ve işinde güvende hissetmesi gibi durumları kapsamakta olup bu durum hem çalışan hem de örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Karcioğlu & Akbaş, 2010).

İş doyumunu ya da doyumsuzluğu, kişinin güdülenmesi ile ilgili olduğu kadar çalışanın kendisi, işin özellikleri ve iş çevresi ile ilgili çok sayıda faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır (Demirtaş, 2010a). Çalışanların doyumunu, performansını ve örgüte devamını sağlamak yönetim alan yazınında ve insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları arasında her zaman önemli bir konu olmuştur. Ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yöneticiler, gelecekte beklenenler ve işe yönelik genel tutumlar çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir (Dugguh & Ayaga, 2014).

İş doyumunu, kişinin yaptığı işten aldığı bireysel haz, olumlu duygu ve kendine güven gibi istenen sonuçları ortaya çıkarırken örgütsel anlamda verimliliğin artmasına da neden olmaktadır (Yetim, 1997). Bireysel olarak yaptığı işten mutlu olan ve keyif alan bir bireyin kendi bireysel performans ve verimini artırması beklenir. Performans ve verimde meydana gelen bireysel artışın örgütsel olarak da aynı etkiyi göstermesi kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Başaran'a (2008) göre; işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülmek, çalışma koşulları, denetim, iş arkadaşları, örgüt ve yönetiminin niteliği, örgütün iklimi ve çalışanın kişiliği iş doyumunu etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

Örgütler, iş doyumunu etkileyen yönetimin ve işin niteliği, yükselme olanağı, çalışma koşulları vb. örgütsel faktörleri iyileştirerek çalışanlarının doyumunu artırabilirler. Başaran'a (2008) göre; örgütün iki önemli amacı vardır. Bunlardan biri üretim yapmak ikincisi ise çalışanlarının doyumunu sağlamaktır. Hoy ve Miskel (2010) benzer şekilde örgütsel hedeflere ulaşmak kadar insan ihtiyaçlarına cevap vermenin de öneminden bahsetmiştir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin çalışanı olan öğretmenlerin doyum düzeyinin yüksek olması oldukça önem taşımaktadır (Özen Kutanis & Mesci, 2010). Çünkü öğretmenler geleceğimiz olan öğrencileri yetiştirmekte ve bir anlamda toplumu şekillendirmektedirler. Öğretmenlerin doyum ya da doyumsuzluğu eğitim-öğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Yaptıkları işten yüksek düzeyde doyum elde eden öğretmenlerin performans ve verimliliklerinin artması beklenmektedir. Bunun sonucunda verdikleri eğitimin kalitesinin artacağı yadsınamayacak bir gerçektir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması onların okullarını sahiplendiğinin önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Okulu sahiplenen öğretmenlerin verim ve performansının daha yüksek olması beklenmektedir.

Özer ve Urtekin (2007), örgütsel adalet algılarını dört boyutta incelemiş ve bütün boyutların iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Altınkurt ve Yılmaz (2010), Keklik ve Coşkun Us (2013) örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel adalet ve iş doyumunu pek çok araştırmacı tarafından ilgi çekici bulunup araştırılmasına rağmen bu araştırmada, farklı bir zaman diliminde, farklı evrende ve farklı bir örnekleme örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırılması ve farklı bir bakış açısının oluşturulması hedeflenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı “öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi” incelemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları; cinsiyet, öğrenim durumu, lisans mezuniyeti ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırma nicel araştırmalar kapsamında ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2010). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla bu modele başvurulmuştur. Hangi değişkenin başlatıcı, hangi değişkenin sonuç olduğunu test etmekten ziyade ilişkinin varlığı ya da yokluğu test edilmektedir.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Mersin ili dört merkez ilçesinde (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli) bulunan toplam 65 lise oluşturmaktadır. Bu liselerde görev yapan öğretmen sayısı 3194'tür (<http://www.mersin.meb.gov.tr>). Araştırmanın örneklemini ise, Yenişehir ve Toroslar ilçelerinden beş, Akdeniz ilçesinden altı ve Mezitli ilçesinden dört olmak üzere toplam 20 lisede görev yapan 396 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme yapılırken tesadüfi oransal küme örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmacılar tarafından tesadüfi küme örneklemesine alınan liselerin öğretmenlerine ölçekler dağıtılmış ve aynı şekilde toplanmıştır. Katılımcıların 204'ü kadın, 192'si erkek; 336'sı lisans 60'ı lisansüstü eğitim almış; 226'sı eğitim fakültesinde, 170'i eğitim fakültesi dışında bir fakülte ya da yüksekokul mezunu; 46'sı 1-5 yıl arası, 54'ü 6-10 arası, 55'i 11-15 arası ve 241'i 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği

Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmakta ve Likert tipi 10 madde içermektedir. Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmış olup açıkladığı varyans % 61.74 olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .89 arasında değişmekte olup ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .92 olarak belirlenmiştir. Eğitim kurumları için geliştirilen ölçek örgütsel adalet konusuna bütüncül bir bakış açısı yansıtmaktadır. Bu araştırmada söz konusu ölçeğin açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yeniden yapılmıştır. Açılımlayıcı Faktör Analizi

(AFA) bulguları; ölçeğin KMO (.93) ve Barlet's Test of Sphericity (2890.11; df= 45; p = .00) değerleri, yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını ve verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek, orijinal ölçekte olduğu gibi, tek boyut ve 10 madde içermektedir. Maddelerin faktör yük değerleri .49 ile .89 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .93'tür. Ölçek, toplam varyansın % 63.26'sını açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin maddelerinin yük değerleri .42 ile .88 arasında değişmiştir. Modelin uyum indeksleri $\chi^2/df=3.01$; GFI=.96; AGFI=.92; CFI=.99; NNFI=.98; NFI=.98; RMSEA=.07 ve SRMR=.02 olarak bulunmuştur.

İş Doyum Ölçeği

Ho ve Au (2006) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2010b) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan İş Doyum Ölçeğinin orijinali beş maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada söz konusu ölçeğin açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Açılımlayıcı faktör analizi bulguları; ölçeğin KMO (.79) ve Barlet's Test of Sphericity (734.93; df= 10; p = .00) verilerin yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığını ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu ortaya koymuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .71 ile .83 arasında değişmektedir. Bu araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .82 bulunmuştur. Ölçek, toplam varyansın % 58.86'sını açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin maddelerinin yük değerleri .53 ile .86 arasında değişmektedir. Modelin uyum indeksleri $\chi^2/df=2.42$; GFI=.99; AGFI=.96; CFI=1.00; NNFI=.98; NFI=.99; RMSEA=.06 ve SRMR=.01 olarak bulunmuştur.

İki ölçek de 5'li Likert tipinde olup, seçenekler Tamamen Katılıyorum'dan (5) Kesinlikle Katılmıyorum'a (1) doğru sıralanmaktadır. Beş seçeneğin dört aralık değerleri (4/5= .80) aşağıdaki gibidir:

- 4.21-5.00 = Tamamen Katılıyorum
- 3.41-4.20 = Katılıyorum
- 2.61-3.40 = Orta Düzeyde Katılıyorum
- 1.81-2.60 = Katılmıyorum
- 1.00-1.81 = Kesinlikle Katılmıyorum

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, üçlü ve daha fazla karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bu analizlerin tümü, ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır. Bu ortalama puanların cinsiyet, öğrenim durumu, lisans mezuniyeti ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Son olarak örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Dağılımın normalliği, basıklık ve çarpıklık katsayıları ile sınanmış olup bu katsayıların -1.00 ile 1.00 arasında olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre basıklık ve çarpıklık değerleri -1.50 ile +1.50 arasında, George ve Mallery'e (2010) göre de bu değerler -2.00 ile +2.00 arasında değişiyorsa veriler normal dağılmaktadır. Bundan dolayı mevcut çalışma verilerinin dağılımı normal olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtlar, onların kendi okullarında örgütsel adaletin ne düzeyde olduğuna yönelik algılarının göstergesidir. Katılımcı öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları.

Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri	n	\bar{X}	SS
1.Okul müdürümün davranışları tutarlıdır	396	3.58	1.18
2.Bu okulda öğrencilere adil davranılır	396	3.75	1.09
3.Okul müdürü ön plana çıkmaya (popüler olmaya) çalışmaz	396	3.70	1.22
4.Okul müdürü herkese değer verir ve saygılı davranır	396	3.81	1.15
5.Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı muamele yapılmaz	396	3.46	1.19
6.Okul müdürü herkese karşı adil davranır	396	3.69	1.21
7.Bu okuldaki öğretmenler görevlerini yaparken kişisel menfaatlerini düşünmezler	396	3.70	1.11
8.Okul müdürü etik ilkelere bağlıdır	396	3.91	1.04
9.Bu okuldaki öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibidir	396	3.55	1.12
10.Bu okuldaki öğretmenlere adil muamele yapılır	396	3.50	1.20
Toplam örgütsel adalet algısı	396	3.66	.86

Tablo 1'e göre katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğine ait algı düzeyleri incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeği algı ortalamasının (\bar{X} = 3.66) "katılıyorum" düzeyinde (\bar{X} = 3.41-4.20) olduğu görülmektedir. Maddelerin aldıkları puan ortalamalarının 3.46 ve 3.91 arasında değiştiği ve en yüksek ortalamasının (\bar{X} = 3.91) "Okul müdürü etik ilkelere bağlıdır" maddesine ait olduğu, en düşük ortalamasının ise (\bar{X} = 3.46) "Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı muamele yapılmaz" maddesine ait olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları İş Doyumu Ölçeği ile belirlenmiştir. Katılımcıların iş doyumunu ölçeğine yönelik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.
Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları.

İş Doyumu Ölçeği Maddeleri	n	\bar{X}	SS
1. Öğretmen olmak birçok yönü ile benim idealime yakındır	396	4.09	1.06
2.Öğretmen olmak için şartlarım mükemmeldir	396	3.57	1.11
3.Öğretmen olduğum için memnunum	396	4.01	1.06
4.Öğretmen olmak için bütün önemli şartları elde ettim	396	4.03	.98
5.Eğer kariyerimi yeniden seçmem gerekseydi, yeniden öğretmenliği seçerdim	396	3.47	1.37
Toplam iş doyumunu algısı	396	3.83	.91

Tablo 2 katılımcıların İş Doyumu Ölçeğine ait algı düzeylerini göstermektedir. İş doyumunu ölçeği algı ortalaması (\bar{X} = 3.83) "katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin iş doyumunu algısının yüksek olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Madde ortalamaları 3.47 ve 4.09 arasında değişmiş ve en yüksek ortalama (\bar{X} = 4.09) "Öğretmen olmak birçok yönü ile benim idealime yakındır" maddesinde ortaya çıkmıştır. En düşük ortalama (\bar{X} = 3.47) "Eğer kariyerimi yeniden seçmem gerekseydi, yeniden öğretmenliği seçerdim" maddesinde ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarının cinsiyet, öğrenim durumu ve lisans mezuniyeti değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testinin bulguları Tablo 3'te yer almaktadır. Tablo 3'e göre; örgütsel adalet algıları; erkeklerde (\bar{X} = 3.69), kadınlara (\bar{X} = 3.65); lisans mezunlarında (\bar{X} = 3.68), lisansüstü mezunlarına (\bar{X} = 3.63) nispeten; eğitim fakültesi dışındaki fakülte ve yüksekokul mezunlarında (\bar{X} = 3.70) eğitim fakültesi mezunlarına (\bar{X} = 3.65) nispeten daha yüksek bulunmuştur. Ancak, bu farklılık bütün değişkenler açısından istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı değildir.

Tablo 3.
Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.

Değişkenler	Ölçek		n	\bar{X}	t	p
Cinsiyet	Örgütsel adalet	Kadın	204	3.65	-0.37	.71
		Erkek	192	3.69		
	İş doyumunu	Kadın	204	3.90	1.61	.11
		Erkek	192	3.77		
Öğrenim Durumu	Örgütsel adalet	Lisans	336	3.68	.34	.73
		Lisansüstü	60	3.63		
		Lisansüstü	60	3.95		
Lisans Mezuniyeti	Örgütsel adalet	Eğitim Fakültesi	226	3.65	-0.56	.58
		Diğer Fakülteler	170	3.70		
		Eğitim Fakültesi	226	3.83		
	İş doyumunu	Other Faculty	170	3.85	-0.26	.80

İş doyumunu algıları; kadınlarda (\bar{X} = 3.90), erkeklere (\bar{X} = 3.77) nispeten daha yüksek; lisansüstü mezunlarında (\bar{X} = 3.95), lisans mezunlarına (\bar{X} = 3.82) nispeten daha yüksek; eğitim dışındaki fakülte ve yükseköğretim mezunlarında (\bar{X} = 3.85) eğitim fakültesi mezunlarına (\bar{X} = 3.83) nispeten daha yüksek çıkmıştır. Ancak, bu farklılık bütün değişkenler açısından istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı değildir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi testinin bulguları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4.
Mesleki Kıdem Değişkeninin Örgütsel Adalet ve İş Doyumunu Algıları Üzerindeki Etkisini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kareler			
					Top.	SD	Ort.	F	p	Fark
Örgütsel Adalet	(1)1-5	46	3.86	Grup İçi	3.25	3	1.08	1.31	.27	
	(2)6-10	54	3.77	Gruplar Arası	323.82	392	.83			
	(3)11-15	55	3.56	Toplam	327.07	395				
	(4)16 üstü	241	3.63							
	Toplam	396	3.66							
İş Doyumunu	(1)1-5	46	4.19	Grup İçi	18.37	3	6.12	8.85*	.00	1-4
	(2)6-10	54	4.21	Gruplar Arası	271.34	392	.69			2-3
	(3)11-15	55	3.73	Toplam	289.71	395				2-4
	(4)16 üstü	241	3.70							
	Toplam	396	3.83							

Tablo 4'e göre, mesleki kıdem değişkeni katılımcıların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır ($F_{(3, 392)} = 1.31$; $p > .05$). İş doyumunu algıları açısından ise mesleki kıdem anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır ($F_{(3, 392)} = 8.85$; $p < .05$). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre, farklılık 1-5 yıl mesleki kıdemde olan öğretmenlerle 16 yıl ve üstü mesleki kıdemde bulunanlar arasında; 6-10 (\bar{X} = 4.21) yıl mesleki kıdemde bulunanlarla 11-15 (\bar{X} = 3.73) yıl kıdemde bulunanlar arasında; 6-10 (\bar{X} = 4.21) yıl mesleki kıdemde bulunanlarla 16 yıl ve üstü (\bar{X} = 3.70) mesleki kıdemde bulunanların algılarından kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdemde bulunan öğretmenlerin iş doyumunu algıları diğer gruplardan daha yüksektir.

İki değişken arasında var olan ilişkinin yönü ve düzeyi korelasyon analizi ile belirlenir (Seçer, 2015). Katılımcıların örgütsel adalet ile iş doyumunu algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucu Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5.
Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları.

Ölçekler	Örgütsel Adalet
Örgütsel Adalet	-
İş Doyumu	r .28**

r: Korelasyon katsayısı; **p<.01

Tablo 5'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel adalet ile iş doyumunu algıları (r= .28; p< .01) arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu algılarında meydana gelen değişimin birbiriyle düşük düzeyde de olsa ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel adalet algılarındaki bir puanlık artış, iş doyumunda .28'lik bir artışa neden olacaktır. Benzer şekilde, iş doyumundaki bir puanlık artış, örgütsel adalet algılarında .28'lik bir artışa neden olacaktır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, Mersin ilinde görev yapan 396 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ölçekleri yanıtlayarak katılım sağlayan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “katılıyorum” düzeyindedir. Alan yazın incelendiğinde; bu bulguları destekleyen çalışmalar (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Dündar, 2011) bulunmaktadır. Bundan farklı olarak alan yazında, çalışanların örgütsel adalet algısının orta düzeyde olduğunu gösteren çalışmalar da (Akram et al., 2015; Çelik, 2011; Tekingündüz, Aydın & Polat, 2014; Yürür, 2008) bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı, örgüt içerisinde kaynakların dağıtımı, bu dağıtım yapılırken izlenen işlem basamaklarının algılanması ve bu süreçlerin çalışanlara açıklanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu üç süreçten birine karşı olumsuz bir durum algılaması adalet algısında değişime neden olur. Yapılan çalışmalarda genel olarak dağıtım adaleti ve işlem adaleti ortalamalarının, etkileşim adaleti ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir (Rai, 2013; Özer & Urtekin, 2007; Şeşen, 2011). Bu durum, katılımcıların kaynakların dağılımından ve izlenen işlem basamaklarından örgüt içi etkileşim kadar memnun olmadıklarını göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeği madde puan ortalamalarına bakıldığında; sırasıyla “Okul müdürü etik ilkelere bağlıdır”, “Okul müdürü herkese değer verir ve saygılı davranır” ve “Bu okulda öğrencilere adil davranılır” maddelerinin en yüksek puanları aldıkları görülmüştür. Madde içeriklerine bakıldığında okul müdürünün etik kodlara bağlı olduğuna ve öğrenciler arasında herhangi bir ayırım yapmadığına yönelik öğretmen algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan öğretmenlerin “Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı muamele yapılmaz” ve “Bu okuldaki öğretmenlere adil muamele yapılır” maddelerine düşük puan verdikleri görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerine yönelik davranışlarından tam anlamıyla memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin, öğrencilere ve diğer bireylere karşı sergilenen davranışları, kendilerine karşı sergilenen davranışlara göre daha adil algılamaları, onların kendilerine yönelik davranışlara daha fazla önem verdikleri anlamına gelmektedir. Etik ya da etik dışı davranışlar toplum geneline yöneliktir ve bu davranışlara yönelik öğretmen algıları yüksek çıkmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik davranışlarına ise daha öznel anlam yüklemiş ve bu davranışların yeterli düzeyde olmadığı algısını geliştirmişlerdir.

Öğretmenlerin iş doyumunu algıları “katılıyorum” düzeyindedir. Alan yazında iş doyumunu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; pek çok çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeyde (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Demirtaş, 2010b; Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Ordu, 2016; Şeşen, 2011; Yılmaz & Altınkurt, 2012) bulunmuştur. Bu bulgular, mevcut çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Öğretim elemanları (Zaman Kılıç & Gümüşeli, 2010), sağlık çalışanları (Rai, 2013) ve sanayi örgütlerinde (Yelboğa, 2012;

Yürür, 2008) yapılan bazı çalışmalarda katılımcıların iş doyum algı düzeyleri yüksek bulunmuştur. İkinci grup araştırmalardan elde edilen sonuçlar, mevcut çalışma ile tutarlılık arz etmektedir. Buna karşılık, Köklü (2012) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyi düşük bulunmuştur. Örgütlerin çalışanlarının performanslarını artırmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların iş doyumlarını yükseltmeleri beklenir (Dugguh & Ayaga, 2014). Bu araştırma bulguları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ortanın üstünde olmasına rağmen yüksek olmadığını göstermiştir. Yüksek iş doyum, öğretmenlerin daha iyi performans sergilemelerine kaynaklık edebilir. Bu bağlamda, okul içerisinde öğretmenlerin iş doyumunu yükseltmeye yönelik etkinliklerin düzenlenmesi faydalı olacaktır.

İş doyum ölçüğünün madde puan ortalamalarına bakıldığında; *“Öğretmen olmak birçok yönü ile benim idealime yakındır”, “Öğretmen olduğum için memnunum”, “Öğretmen olmak için bütün önemli şartları elde ettim”* madde ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Madde içerikleri incelendiğinde, öğretmenlerin mesleklerini yapmak için gerekli nitelikleri kazandıklarına inandıkları sonucuna varılabilir. Ancak, *“Öğretmen olmak için şartlarım mükemmeldir”* ve *“Eğer kariyerimi yeniden seçmem gerekseydi, yeniden öğretmenliği seçerdim”* madde ortalamalarının diğer maddelere nispeten bu denli düşük olması öğretmenlerin mesleklerinden elde ettikleri kazanımlardan memnun olmadıklarını göstermiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet, öğrenim durumu, lisans mezuniyeti ve mesleki kıdemlerine göre değişmemiştir. Alan yazında öğretmen algılarını belirlemeye yönelik pek çok araştırma demografik değişkenlerin adalet algısında anlamlı farklılaşmaya neden olmadığını göstermektedir (Baş & Şentürk, 2011; Başar, 2011; Çelik, 2011; Dünder, 2011; Polat & Celep, 2008). Mevcut araştırmanın verileri alan yazındaki bu araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin adalet algıları pek çok değişkenden etkilenebilir. Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adalet üzerine yaptıkları meta analiz çalışmasında, demografik değişkenlerin adalet algısı üzerinde çok küçük etkilerinin olduğunu, kişilik özelliklerinin örgütsel adalet ile daha güçlü bağlarının olduğunu ifade etmişlerdir.

İş doyum algıları cinsiyet, öğrenim durumu ve lisans mezuniyetlerine göre değişmezken mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Alan yazında demografik özelliklerin iş doyumunda farklılaşmaya neden olmadığı çalışmalara (Başar, 2011; Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Kağan, 2010; Taşdan & Tiryaki, 2008) rastlamak mümkündür. Ayrıca, cinsiyet ve öğrenim durumunun öğretmenlerin iş doyumunu etkilemediğini ancak mesleki kıdem etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Ordu (2010) tarafından yapılan çalışmada 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin doyum düzeyinin mesleki kıdemi fazla olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çelik (2011) tarafından yapılan çalışmada da kıdem artıçça iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalar, mevcut çalışmada 1-5 ve 6-10 yıl mesleki kıdemde bulunan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla kıdemde bulunan öğretmenlerin doyumlarından daha yüksek olduğunu gösteren sonuçları destekler niteliktedir. Hoy ve Miskel (2010), yaş ve cinsiyet gibi kişisel değişkenlerin iş doyum ile sınırlı bir ilişkisinin olduğunu ifade etmektedir. Mevcut araştırma sonuçları, Hoy ve Miskel’in bu düşüncesi ile paralellik göstermektedir.

Öğretmen algılarına göre ölçülen örgütsel adalet ile iş doyum algı düzeyleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Birbirine pozitif ilişki içerisindeki iki değişkenin ilişki derecesi bu değişkenlerin birinde meydana gelen değişimin diğer değişkende de değişiklik meydana gelmesine neden olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet ve iş doyum algı düzeylerinin birbirleriyle pozitif yönlü bir ilişkide bulunduğu, yapılan pek çok araştırmada ortaya çıkmaktadır. Ancak, kimi çalışmalarda bu ilişki mevcut araştırmada olduğu gibi düşük düzeyde bulunmuştur (Başar, 2011; Özer & Urtekin, 2007; Yelboğa, 2012). Daha fazla sayıdaki araştırmada orta düzeyde (Çelik, 2011; Dünder, 2011; Elma, 2013; Kutanis & Mesci, 2010; Rai, 2013; Yıldırım, 2007), bazı araştırmalarda ise yüksek düzeyde (Altinkurt & Yılmaz, 2012; Cohen-Charash & Spector, 2001; Keklik & Coşkun Us, 2013) bulunmuştur. İster düşük, ister orta ve ister yüksek düzeyde olsun örgütsel adalet algısı ile iş doyum arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bu konuda yapılan hemen hemen bütün çalışmalarda görülmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olmasının çalışanlarda olumlu algı ve tutumların gelişmesine neden olacağı yadsınamayacak bir gerçektir. İşten duyulan genel memnuniyet durumunu ifade eden iş doyumunun da örgütsel adalet algısından etkilenmesi beklenen bir durumdur.

Bu araştırmadan elde edilen temel sonuçlar şu noktalarda toparlanabilir: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları katılıyorum düzeyinde, başka bir deyişle ortalamanın üzerindedir. Örgütsel adalet algıları, cinsiyet, öğretim durumu ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir. Katılımcı öğretmenlerin iş doyumunu algıları da katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. İş doyumunu algıları cinsiyet, öğrenim durumu ve lisans mezuniyetlerine göre değişmezken mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Bu sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Örgütsel adalet algılaması okullardaki kaynakların dağılımı ve işlem süreçleri kadar öğretmenlerin bu konularda ne kadar bilgi sahibi olduklarıyla da ilişkilidir. Bundan dolayı, okul yöneticilerinin öğretmenleri doğru bir şekilde bilgilendirmesiyle adalet algılarını olumlu derecede etkilemesi beklenmektedir. Bu konuda yapılacak bir çalışmanın okul müdürlerine öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyerek daha yüksek performans elde etmesi açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Cohen-Charash ve Spector'un (2001) ifade ettiği gibi demografik özelliklerden ziyade kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algıları üzerinde daha yüksek düzeyde etkili olacağı düşünülmekte olup kişilik özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın sadece bir il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında yapılmış olması ve 2016-2017 yılı ile sınırlı olması sonuçların genellenmesi açısından dikkatli davranılması gerektiğini göstermektedir. Farklı evren ve örnekleme araştırmanın tekrarlanması konunun daha detaylı bir şekilde irdelenmesi açısından faydalı olacaktır.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social change. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. (pp.267-299). New York: Academic Press.
- Akram, M. U., Hashim, M., Khan, M. K., Zia, A., Akram, Z., & Saleem, S. (2015). Impact of organizational justice on job satisfaction of banking employees in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 15, 5(1), 6-16.
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 463-485.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 50-68.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Aslan, Z., & Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel adalet. In D. Küçükaltan, Ş. A. Tülek, & G. Ç. Gürkan (Eds.), *Örgütsel davranışta güncel konular (pp.145-162)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935-946.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma*. Unpublished master's thesis, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-191.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Unpublished doctorate dissertation, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Demirtaş, H. (2010a). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2),185-200.
- Demirtaş, Z. (2010b). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073.
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 2, 83-100.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Unpublished doctorate dissertation, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Diñç, A., & Ceylan, A. (2008). Kaçak elektrik kullanımıyla ilgili idare çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, çalışma gruplarına göre farklılıklar. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.

- Dugguh, S. I., & Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Unpublished master's thesis, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elma, C. (2013). The Predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update*, Boston: Pearson.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Giderler Atalay, C. (2015). Örgütsel adalet. In N. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular (pp.41-63)*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Ho, C. L., & Au, W. T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 172-185.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250–259.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. S. Turan (Ed). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-215.
- Kağan, M. (2010). Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 39-55.
- Karacıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Unpublished master's thesis, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keklik, B., & Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Köklü, M. (2012). Orta öğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme biçimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., & Öncel A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 01-14.
- Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2010). Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: turizm alanında eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 527-552.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of. *Journal of Applied psychology*, 63(6), 751-754.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?. *Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299-322.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson
- Taşdan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33 (150), 87-96.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., & Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, 94, 53-72.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 83-99.
- Yetim, Ü. (1997). Çalışma yaşamında iş doyumunu ve iş etiği. III. *Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Dergisi*, 203(77), 77-84.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 579-616.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zaman Kılıç, S., & Gümüşeli, A. İ. (2010). İstanbul ili vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksekokullarında görevli öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290-309.