



Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

<http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.htm>

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ebru KÜLEKÇİ AKYAVUZ

*Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Muallim Rifat Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü
ebrukulekci@kilis.edu.tr*

ÖZET

Yapılan bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını incelemektir. Ayrıca bu algıların etkileyen faktörleri belirlemek ve artırılmasına yönelik neler yapılabileceğini araştırmak da amaçlanmıştır. Araştırma karma desen olarak tasarlanmıştır. Karma desenlerden açılımlı sıralı desen tercih edilmiştir. Öncelikle nicel verilere ulaşılmıştır. Nicel veriler doğrultusunda nitel veriler elde edilmiştir. Araştırmanın nicel kısmına 170, nitel kısmına ise 18 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından oluşturulan Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Polat (2007) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tekrar yapılan “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin örgütsel güveni anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin yüksek, örgütsel güven düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, örgütsel adalet, örgütsel güven.

Analyzing of the Relationships between Organizational Justice and Organizational Trust of Teachers

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between organizational justice and organizational trust perceptions of teachers. It was also aimed at investigating what can be done to determine and increase the factors affecting teachers' organizational justice and trust perceptions. The research was designed as mixed methods. Sequential explanatory design was used as a mixed method strategy. The main group composed of teachers working in Kilis. A total of 170 teachers was selected through simple random sampling method from teachers in the universe constitute the sampling of the current study. Qualitative data were obtained from 18 teachers. In the study, the data were collected through "Organizational Justice Scale" "Organizational Trust Scale" According to the results organizational justice was the positive predictor of organizational trust. The findings of the study revealed that the organizational justice perceptions of teachers were in high level and perceptions of teachers about organizational trust was at medium level.

Key Words: Teachers, organizational justice, organizational trust.

GİRİŞ

Bireylerin tek başına hayatını devam ettirmesi imkânsızdır. Bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için diğer insanlarla bir etkileşim halinde olması zorunluluktur. Bu durum da topluluk halinde, bir örgüt içerisinde yaşamayı gerektirmektedir. Belirli amaçları yerine getirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılar olan örgütlerin bu amaçları maksimum düzeyde yerine getirebilmeleri için en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). İnsan kaynağını göz ardı ederek örgüt içinde yaşamaya çalışmak birçok sorunu da beraberinde getirecektir. Özellikle bireyin ait olduğu örgütün amaçları doğrultusunda performans sergilemesi, örgüt içerisinde iletişim kurması, örgüte bağlı olması, örgütün yararına faaliyetlerde bulunması örgütün bireye sağladığı güven doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu noktada önemli olan unsur, örgütlerin bireylere güven vermesidir. Güven, birçok durumda zedelenemeye müsait bir olgudur. Özellikle örgüt içerisinde bireylerin veya diğer çalışanların adil olmadığı, çalışanlara eşit davranılmadığı ve çalışanların bazı haklarının sebepsiz yere ellerinden alındığı yani adaletin olmadığı durumlarda çalışanların örgüte olan güveni de azalacaktır. Bu durumda yöneticilerin

çalışanların güvenlerini kazanmak için onlara karşı daha adaletli davranmaları gerekecektir.

Eğitimin daha nitelikli hale getirilmesi için bir araya gelen insan topluluklarından oluşan eğitim örgütlerinde de güven ve adalet önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Eğitim örgütleri hizmet üretiminin en yoğun olduğu örgütlerden biridir. Bu hizmetin nitelikli olmasında temel nokta öğretmenlerdir. Öğretmenlerin eğitim örgütlerine sahip çıkması, öğrencileri için daha nitelikli bir ortam oluşturması, kurumlarına bağlı olmaları, eğitimin kalitesi için fedakârlıklarda bulunmaları ancak kurumların onlara verdikleri güven doğrultusunda gerçekleşebilir. Bu güvenin oluşmasında en önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını yerine getirebilmesi için örgütsel adaleti ve örgütsel güveni sağlaması büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel Adalet

1960 yılında Adams tarafından ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile ön plana çıkan örgütsel adalet, temelde çalışanların örgüt içinde algıladıkları adalet/eşitlikle ilgili bir kavramdır (Gürbüz ve Mert, 2009). Örgütsel adalet kavramına yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların güven ve güvensizlikle ilgili algılarını (Saunder ve Thornhill, 2003) ve örgüt içindeki adalet algılarını (Karademir ve Çoban, 2010) açıklamaya yarayan bir çerçevedir. Bireye vurgu yapan diğer bir tanımda ise örgütsel adalet, örgütsel yapının etik ve ahlaki yapısı hakkındaki kişisel değerlendirme (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007) olarak açıklanmıştır. Başka bir tanıma göre ise örgütsel adalet; örgüt içinde ödül ve cezaların, işlemlerin, kuralların, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin çalışanların algısıdır (Polat, 2007). Örgütsel adalet, sadece ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmayı değil, yönetimin izlediği politika ve kararların da adil olmasını ifade etmekle beraber bireyler arasında herhangi bir ayırım yapmadan ilişkilerin geliştirilmesine, bireylerin kültürel değerlerine ve kişiliğine hoşgörülü davranmayı da gerektirmektedir (Cremer, 2005). Yapılan tanımlardan yola çıkarak çalışanların yöneticilerin kendilerine ve diğer çalışanlara karşı adil olup olmadıklarına yönelik algı ve duygularından oluşan örgütsel adaletin bir kurum için gerekli olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet kavramı; önceleri örgüt ortamında kaynakların adil yollarla dağıtılıp dağıtılmaması ile ilgilenilmiş; sonra buna işleyişin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak da örgüt içinde insan ilişkilerinin adil olup olmaması incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat,

2007). Örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel/prosedürel ve etkileşimsel adalet şeklinde 3 boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Dağıtımsal Adalet

Cropanzano, Bowen ve Gilliland, (2007)' e göre, dağıtımsal adalet, örgüt içinde tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmaması ile ilgilidir. Dağıtımsal adalet, aynı kişilere mümkün olduğunca kazançları eşit bir şekilde vermek anlamına gelmektedir (Deschamps, Rinfret ve Lagace, 2016). Ancak bu eşitlik hak, yarar ve sorumlulukların dağıtımında kişilerin yeteneğine ve toplum içerisindeki durumuna göre kendine düşeni almasını ifade etmektedir (Altınkurt, 2010). Dağıtımsal adalette eşitlik ilkesine önem verilmiştir. Ancak dağıtımsal adaletteki eşitlik mutlak bir eşitlik değildir, görecelidir. Kişinin sadece hakları değil, ödevleri de yeteneklerine ve örgütteki duruma göre farklı olacaktır. (Altınkurt, 2010). Bundan dolayı çalışanlara örgüt içerisinde verilen görevlerin, değerlerin, ilişkilerin herkese aynı şekilde değil adil bir şekilde dağıtılması dağıtımsal adaletin gerekliliklerindedir.

İşlemsel Adalet

Bir örgütte alınan kararlar kadar karar alma süreci de önemli bir unsurdur. Örgütsel adalet araştırmacıları, çalışma ortamında kararları vermek için kullanılan süreç ve politikalara yönelik belirlenen adaleti işlemsel adalet olarak ifade etmişlerdir (Greenberg, 1990). İşlemsel adalet, dağıtımsal adaletin tersine sonuçları değil, sonuçların nasıl dağıtıldığını vurgulamaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). İşlemsel adalet, kararların alınma sürecinde adil davranmayı gerektirmektedir. (Parker ve Kohlmeyer, 2005). Bunu sağlamak için de yöneticilerin örgüt içi kararların uygulanmasında ahlak, etik ve güveni esas alması ve ödül ve ceza dağıtımı sürecinde objektif olması gerekmektedir (Chan, 2000).

Etkileşimsel Adalet

Örgüt içinde birçok unsur örgütte algılanan adaleti etkilemektedir. Kişiler arası davranışların niteliği de örgüt içi adalet ile ilgili algıları etkileyen önemli bir unsurdur (Cropanzano vd., 2008). Etkileşimsel adalet olarak karşımıza çıkan bu kavram, örgüt içinde çalışanların ilişkilerine ve bu ilişkilerin niteliğine vurgu yapan bir kavramdır. Etkileşimsel adalet, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmakla birlikte davranış ve iletişimin adil olup olmaması üzerinde durmaktadır (Altınkurt, 2010). Bundan ötürü etkileşimsel adaletin, insani ve toplumsal yönü daha fazla olup kişiler arası ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına daha fazla değer verilmektedir (Ramamoorthy ve Flood, 2004).

Örgütsel Güven

Örgüt içerisinde bireyler birlikte ortak bir amaç doğrultusunda çalışmak zorundadırlar. Birlikte çalışmak da güven gerektiren bir durumdur ve bireylerin kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çeşitli yollarla diğer insanlara güven duymaları gerekmektedir. Güven, iyi niyetle diğer insanlara duyulan eylem ve davranışlarla gösterilen itimattır (Mayer, Davis ve Schoorman 1995). McAllister (1995)'a göre güven, bireyin diğer insanların sözlerinden, karar ve davranışlarından emin olup bunlara göre hareket etme isteğine sahip olma durumudur. Güven kavramına toplumsal kuralları da ekleyen Hosmer (1995) güveni, etik ilkelere dayalı doğru karar ve eylemlerden oluşan ve kabul edilebilir davranış beklentisi olarak tanımlamaktadır. Karşılıklı ilişkilere vurgu yapan diğer bir tanım ise güven, bir bireyin karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar doğuracağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995).

Memduhoğlu ve Kürşat'a (2010) göre sosyal hayata uyumun sağlanması ve bireyler arası ilişkilerin kurulmasında güven önemli bir yer tutmaktadır. Güven kişiler arası ilişkilerde atmosferi açıklayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Hosmer, 1995). Güven unsuru hem çalışanlar için hem de örgüt dışındaki gruplar için önem taşımaktadır (Huff ve Kelly, 2003). Bu önem kurumlarda örgütsel güven kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel güven, örgüt içinde adaletin sağlanması, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, üst yöneticilerin çalışanlara desteği, örgüt içinde sosyal ilişkilerin üst seviyeye çıkarılması ve çalışanlar arası işbirliğinin artırılması ile oluşan olumlu bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır (Neves ve Caetano, 2006). Demircan ve Ceylan'a (2003) göre örgütsel güven örgütün başarısı için gerekli bir kavramdır fakat örgütsel güven ortamının oluşması zaman ve özel bir çaba gerektirmektedir. Bir örgütte güven ortamını oluşturmak için örgüt üyelerinin dürüst olması ve örgüt içinde şeffaf bir iletişim ortamının olması beklenmektedir (Baltaş, 2003). Örgüte güven diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da önemli görülen bir olgudur. Bir öğretmenin okulun amaç, misyon ve vizyonuna bağlı olması, kurumu için çalışması, yöneticisi ile etkili bir şekilde çalışması yine öğrencilerin okula bağlı olup onu sahiplenmesi, öğretmenini, okulunu sevmesi hem öğretmenin hem de öğrencilerin güven duygularının gelişmiş olmasına bağlıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim kurumlarının da güven olgusu üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Güven kavramı birçok durumlardan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu durumlardan biri de kurum içerisinde adil olmayan davranışlardır. Etik değerler doğrultusunda kaynakların dağıtıldığı; cinsiyet, ırk, yaş, mevki vs. ayırım yapılmaksızın herkese eşit davranıldığı; kişilerarası

ilişkilerde ayrımın yapılmadığı kurumlar adaletin sağlandığı kurumlardır. Kurum içinde adalet sağlandığı için bu kurumlarda çalışanların kuruma karşı güven duyguları da gelişecektir. Çalışanların kurumun ve yöneticilerin ne düzeyde adaletli davrandıkları ile ilgili algıları onların kuruma güven duymalarını etkileyecektir. Bu şekilde örgütsel adaletle örgütsel güven kavramlarının ilişkili kavramlar olduğu söylenebilir. Çalışanların kurumun ve yöneticilerin ne düzeyde adaletli davrandıkları ile ilgili algıları onların kuruma güven duymalarını etkileyecektir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin düzeyini ve nasıl olduğunu incelemektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını belirleyerek bu algıların artırılması için okul yöneticilerinin veya öğretmenlerin neler yapması gerektiğini öğretmen algılarına göre belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma öğretmenlerin çalıştıkları okula, yöneticilere, öğrencilerine ve diğer öğretmenlere karşı adalet ve güven algılarının neler olduğunun ortaya çıkarılması ve bu algıların artırılması için yöneticilere öneriler sunulması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca bu çalışma örgütsel adalet ve güven konusunda hem nicel hem de nitel çalışma olması açısından önem arz etmektedir.

Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır? Ana problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algıları nedir?

Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik algıları nedir?

Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkileyen unsurlar nelerdir?

Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarının artırılması için gerekli olan unsurlar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Yapılan çalışma hem nicel hem nitel araştırmanın uygulandığı karma desen olarak tasarlanmıştır. Bu desen nicel ve nitel araştırma yöntemlerini güçlendirmek adına kullanılmıştır (Creswell, 2003; Teddlie ve Tashakkori, 2015). Öncelikle nicel veriler toplanmış, nicel veriler doğrultusunda nitel araştırma yapılarak derinlemesine bilgi toplanmıştır. Karma Desen çeşitlerinden açıklayıcı sıralı desen tercih edilmiştir. Açıklayıcı sıralı desen iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada nicel verilerin toplanması ve çözümlenmesi ikinci aşamada ise nicel bulgular doğrultusunda nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesi söz konusudur (Creswell ve Clark, 2015; Teddlie ve Tashakkori, 2015).

Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kilis ilinde ilkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan çeşitli branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Kilis ilinde toplam 54 ilkokul (378 öğretmen) ve 37 (420) ortaokul evren olarak ele alınmıştır. Evren üzerinden rastgele örnekleme yöntemiyle 10 ilkokul (132 öğretmen) 8 ortaokul (120 öğretmen) seçilmiştir. Okullar seçilirken araştırmacının ulaşabileceği okullar arasından rastgele örnekleme yöntemiyle ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır. Gönüllü olarak çalışmaya katılan toplam 170 öğretmene ulaşılmıştır ve ölçek uygulanmıştır. Yanlış veya eksik dolduran 12 ölçek dikkate alınmayıp örneklem 158 öğretmen üzerinden değerlendirilmiştir. Öğretmenlere ait demografik özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlere ait demografik bilgiler

Değişken	Grup	f	Yüzdellik (%)
Cinsiyet	Kadın	83	52,5
	Erkek	75	47,5
Mesleki Kıdem	1-10	117	74,1
	11-20	30	19
	21 +	11	7
Branş	Sınıf Öğretmeni	77	48,7
	Branş Öğretmeni	72	45,6
	Okul Öncesi Öğretmeni	4	2,5
	Rehber Öğretmeni	5	3,2
Toplam		158	100

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğu, mesleki kıdemi 1 ile 10 yıl arasında öğretmen sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmanın nitel bölümünde ise değişik branşlardan 18 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışma grubu seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya hız kazandırmak için araştırmacıya yakın olan (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 141) ve görüşmeyi kabul eden gönüllü öğretmenlerle görüşme yapılmıştır. Nitel araştırmaya dair çalışma grubunun demografik özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Nitel araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik özellikler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Kıdem (Yıl)	Branş	Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Kıdem (Yıl)	Branş
1. Kişi	Kadın	24	2	Arapça	10. Kişi	Kadın	29	4	Sınıf
2. Kişi	Kadın	24	2	Sos. Bil.	11. Kişi	Erkek	40	14	Matematik
3. Kişi	Erkek	35	4	Sos. Bil.	12. Kişi	Kadın	34	9	Matematik
4. Kişi	Erkek	28	7	Türkçe	13. Kişi	Erkek	33	7	Fen Bil.
5. Kişi	Kadın	32	6	Sos. Bil.	14. Kişi	Erkek	28	3	Fen Bil.
6. Kişi	Kadın	28	6	Sınıf	15. Kişi	Erkek	27	2	Fen. Bil.
7. Kişi	Kadın	33	5	Sınıf	16. Kişi	Erkek	24	1	Türkçe
8. Kişi	Kadın	28	5	Sınıf	17. Kişi	Erkek	29	3	Sos. Bil.
9. Kişi	Kadın	37	5	Sınıf	18. Kişi	Kadın	24	1	Okulöncesi

Tablo 2 incelendiğinde 10’u kadın 8’i erkek olmak üzere farklı branşlardan 18 öğretmenin görüşmeye katıldığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak nicel bölümde Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven ölçeği kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, kıdem, branş gibi kategorilerden oluşan Demografik Bilgi Formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Öğretmenlerin okula karşı adalet algılarını ölçmek amacıyla, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği Dağıtımsal (6), İşlemsel (9) ve Etkileşimsel Adalet (4) olmak üzere 3 alt boyut ve toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)

olmak üzere Beşli Likert Tipine göre derecelendirilmiştir. Bu çalışma için Örgütsel Adalet ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının .97 olduğu ve ölçeğin yüksek derece güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okula ve yöneticilerine karşı güven algılarını belirlemek üzere için Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından oluşturulan, Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Polat (2007) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tekrar yapılan Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ) kullanılmıştır. Ölçek Çalışanlara Duyarlılık (15), Yöneticiye Güven (12), Yeniliğe Açıklık (4) ve İletişim Ortamı (9) olmak üzere 4 alt boyut ve toplam 40 maddeden oluşmaktadır. OÖGÖ, Tamamen Katılıyorum (6), Çok Katılıyorum (5), Oldukça Katılıyorum (4), Biraz Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde 6'lı Likert Ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Güven ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın nitel bölümünde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu araştırmacı tarafından nicel çalışmanın sonucuna bağlı olarak oluşturulmuştur. Sorular hazırlandıktan sonra iki öğretmenle ön görüşme yapılarak gerekli düzenlemeler yapıp görüşme formu son haline getirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

Okulunuzda size veya diğer öğretmen arkadaşlarınıza karşı adaletli davranılmaması okula karşı güven duygunuzu nasıl etkilemektedir? Açıklayabilir misiniz?

Size göre okulunuza olan güven duygunuzu etkileyen unsurlar nelerdir?

Okulunuzda genelde hangi durumlarda adaletli davranılmadığını düşünüyorsunuz?

Size göre okula karşı adalet duygularınızın artırılması için neler yapılabilir?

Size göre okula karşı güven duygularınızın artırılması için neler yapılabilir?

Verilerin Toplanması

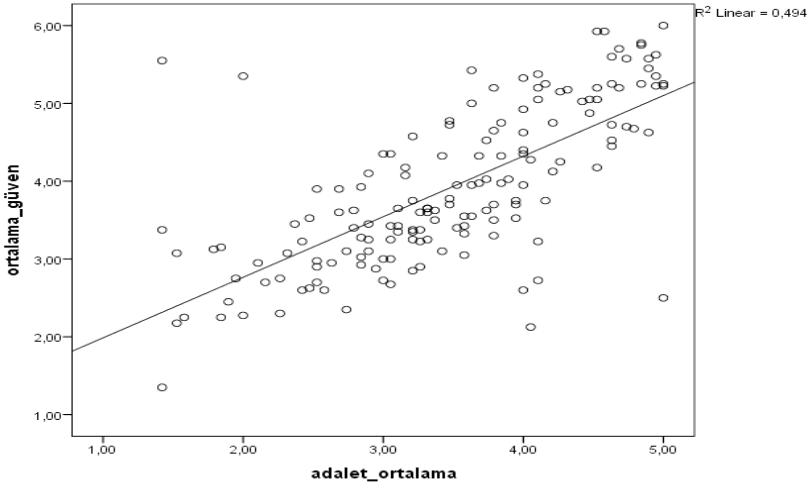
Nicel veriler 2015 yılında Kasım ve Aralık aylarında ölçekler vasıtasıyla toplanmıştır. Her iki ölçeğin cevaplama süresi yaklaşık 5-10 dakika arası olarak hesaplanmıştır. Araştırmacı tarafından okullara gidilip

okul yönetiminin izni doğrultusunda öğretmenlere ölçekler dağıtılmış ve birkaç gün sonra okullara tekrar gidilip ölçekler alınmıştır. Nicel veriler toplanıp analiz edildikten sonra nitel veri için sorular hazırlanıp uygulamaya geçilmiştir.

18 öğretmenle yapılan görüşmeler 2016 yılında Nisan ve Mayıs aylarında yapılmıştır. Öğretmenlerle birebir görüşme yapılmıştır. Önceden okula gidilerek öğretmenlerle tanışılmış yapılacak çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmaya katılmaya istekli olan öğretmenlerden kendilerine ve araştırmacıya uygun olan gün ve saatte randevu alınarak çalışma sürdürülmüştür. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler yaklaşık 25-40 dakika arasında sürmüştür. Görüşme yapılırken öğretmenlerden ses kayıt cihazı için izin istenilmiş ancak 7 öğretmen ses kayıt cihazına itiraz etmiştir. Bu öğretmenlerle yapılan görüşmelerde araştırmacı not olarak söylenenleri kaydetmiştir. Diğer 11 öğretmenle yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Katılımcılar belirli kodlarla isimlendirilmiştir.

Veri Analizi

Nicel verilerin analizinde SPSS 21.0 paket program kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik algıları aritmetik ortalamayla belirlenmiştir. Beşli likert dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 1.00 – 1.79 “Çok Düşük”, 1.80 – 2.59 “Düşük”, 2.60 – 3.39 “Orta”, 3.40 - 4.19 “Yüksek”, 4.20 -5.00 “Çok Yüksek” puan aralıkları düzey olarak belirlenmiştir. Altılı likert derecelendirme ölçeğine göre ise 1.00 – 1.99 “Çok Düşük”, 2 – 2.99 “Düşük”, 3 – 3.99 “Orta”, 4 - 4.99 “Yüksek”, 5 -6 “Çok Yüksek” değer olarak karşılık görmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısına bakılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algılarını ne derecede yordadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Veriler 0.05 anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Araştırma öncesinde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki değişkenin doğrusal olup olmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen saçılma diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel adalet ve örgütsel güven saçılma diyagram

Şekil 1 incelendiğinde örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin her iki değişkene ilişkin değerleri bir doğru etrafında toplandığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile doğrusal bir ilişki söz konusu olduğu için elde edilen veriler regresyon analizine tabi tutulmaya uygundur.

Nitel araştırma kapsamında toplanan veriler yazıya dökülerek incelenmiştir. Nitel verilerin analizinde betimsel analiz tercih edilmiştir. Toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile her soru kendi içerisinde değerlendirilerek yorumlanmıştır ve içlerinde en çok tekrar edilenler analize alınmıştır. Sorular kategoriler ve kodlara ayrılarak incelenmiştir. İlk önce kodlar oluşturulmuş, daha sonra birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen kodlar kategori altında birleştirilmiştir. Kategori ve kodlar frekans olarak verilmiştir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için bulgular kısmında katılımcıların birebir görüşlerine yer verilmiştir. Görüşme yapılırken yanlış anlaşılmalara engellemek amacıyla katılımcıların görüşmeleri özet olarak toplanarak katılımcılara tekrar sunulmuştur. Bu şekilde çalışmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sağlanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma problemi ve alt problemler doğrultusunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırmanın ana problemi olan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Regresyon analizinden önce öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucu Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki

Değişken	Örgütsel Güven	Örgütsel Adalet
Örgütsel Adalet	.703*	1
Örgütsel Güven	1	.703*

*p<.01

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.703$, $p<.01$). Buna göre öğretmenlerin örgüte karşı adalet algıları yükseldikçe örgüte karşı güvenlerinin de artabileceği söylenebilir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin yordanmasına yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yordanmasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R	R ²
Sabit	1,209	.227		5,336	.000		
Örgütsel Adalet	.778	.063	.703	12,349	.000	.703	.494

Tablo 4 incelendiğinde basit regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir, $R=0.703$, $R^2=0.49$, $F(1, 156)=152,492$, $p<.01$. [Örgütsel Güven= $1,209 + 0.778$ Örgütsel Adalet].

Diğer bir ifadeyle örgütsel güvene ilişkin toplam varyansın %49'unun öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla açıklandığı ifade edilebilir. Bu bulgu derinlemesine olarak nitel araştırma kapsamında incelenmiştir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin güven algılarına adalet algılarının nasıl etki ettiği sorulmuştur. Görüşme yapılan öğretmenler okuldaki adalet durumunun okula karşı güven duygularını etkilediğini dile getirmişlerdir. Genelde ise bu etki adaletli davrandıkça güven duygusunun da artacağı şeklindedir. Bu konuda görüşmeye katılan bir öğretmen “Okulda bana veya başka bir öğretmen arkadaşşıma adaletsizlik yapıldığında, o adaletsizliği yapana karşı güvenim biter. (2. Kişi)” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen mutluluğu vurgulayarak “Adaletin olmadığı yerde huzur ve güven ortamı olmaz. Öğretmenlere farklı davranılan bir okulda hiçbir öğretmen mutlu olamaz. Böyle bir okulda adaletli olmayana güven de duyulmaz. İnsan kendini oraya ait hissetmez. (4. Kişi)” şeklinde adaletsizliğin güveni olumsuz yönde etkilediğini söylemiştir. Bir katılımcı ise “Güven tamamen ortadan kalkar böyle bir durumda. Amirine güven duyamayan personel daha çekimser, pasif bir pozisyona geçerek olumsuz bir tutum sergiler. (10. Kişi)” diyerek adalet ve buna bağlı olarak oluşan güven eksikliğinin sonucuna dikkat çekmiştir. Son olarak da başka bir görüşmeci “...Adaletli davranmayan yöneticilerle aramızdaki sınırı kalınlaştırırım ve sosyal olarak etkinliklere katılmam. Diğer gideceğim okullarda da yöneticilere olan güvenim bunun yüzünden sarsılır ve önyargım artar. (16. Kişi)” diyerek bu olayın diğer çalışma koşullarında da önyargılarını artıracakını dile getirmiştir. Hem nicel hem de nitel araştırma bulguları öğretmenlerin örgüte karşı adalet algıları arttıkça örgüte karşı güven algılarının da arttığını göstermektedir.

Ana probleme cevap arandıktan sonra alt problemlere geçilmiştir. Birinci alt problem olan öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algıları nedir? sorusuna ilişkin betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analize yönelik sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

Değişkenler	N	\bar{X}	ss	Düzye
Örgütsel Adalet	158	3,48	.911	Yüksek
Dağıtımsal Adalet	158	3,51	.941	Yüksek
İşlemsel Adalet	158	3,36	.993	Orta
Etkileşimsel Adalet	158	3,67	.934	Yüksek

Tablo 5’te öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve düzeyleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde Öğretmenlerin okullarına karşı adalet düzeylerinin (\bar{X} =3,49) “Yüksek” düzeyde olduğu alt boyutlarından ise Dağıtım Adalet (\bar{X} =3,51) ve Etkileşimsel Adalet (\bar{X} =3,67) alt boyutlarının “Yüksek” düzeyde, İşlemsel Adalet (\bar{X} =3,36) alt boyutunun ise “Orta” düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

İkinci alt problem olan öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik algıları nedir? sorusuna ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

Değişkenler	N	\bar{X}	ss	Düzyey
Örgütsel Güven	158	3,91	1,00	Orta
Çalışanlara Duyarlılık	158	3,60	1.06	Orta
Yöneticiye Güven	158	3,91	.912	Orta
İletişim Ortamı	158	4,05	1,14	Yüksek

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven ortalamalarının (\bar{X} =3,91) puanla “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutları incelendiğinde Çalışanlara Duyarlılık (\bar{X} =3,60) ve Yöneticiye Güven (\bar{X} =3,91) alt boyutlarının “Orta” düzeyde; İletişim Ortamı (\bar{X} =4,05) alt boyutunun ise “Yüksek” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının hangi sebeple orta düzeyde olduğu araştırmanın nitel kısmında irdelenmiştir. Nitel bölümde görüşme kapsamında öğretmenlere okula karşı güven duygunuzu etkileyen etmenler nelerdir sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan oluşan kategori, kod ve örnek görüşler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin okula karşı güven duygusunu etkileyen etmenler

Kategori	Kod	f	Öğretmen Görüşü
Adalet	Eşitlik	9	Okul yöneticilerinin adaletli davranmaması, taraf tutması, sınıf ve veli seçimlerinde öğretmenlere eşit davranmaması güven duygumu olumsuz yönde etkiler (7. Kişi)
	Tutarlılık	2	Yapılan iş ve işlemlerin sonucunda herkese aynı tepkinin verilmemesi (3. Kişi). ...Yöneticimizin yaptıkları ile söyledikleri tutarlı olmadığından pek güven duyduğum söylenemez (10. Kişi).
	Değer	5	Herkese insan olduğu için değer verip yaptığı işe saygı göstermek güven duygusunu artırır. (6. Kişi)
İletişim	Saygı	4	Müdürün veya diğer öğretmenlerin birbirlerine ve bana gösterdiği saygı onlara karşı daha çok güven duymamı sağlar (16. Kişi).
	Hoşgörü	3	Öğretmen arkadaşlarımla bana karşı saygılı, anlayışlı ve hoşgörülü olmamaları (17. Kişi).
	Dürüstlük	3	Okul yönetiminin ve öğretmenlerin birbirlerine karşı doğru ve dürüst olmamaları, yalan konuşmaları güvenimi etkiler (7. Kişi).
Okul Kültürü	Etkileşim	9	...İdarecinin her türlü fikre açık olmaması (8. Kişi). ...Yöneticilerin her şeyi eleştirmesi (11. Kişi).
	Destek-Dayanışma	3	Yöneticilerin öğrencilere ve dışarıdan gelen herhangi bir yabancıya karşı öğretmenin yanında olmaması ona güvenimi zedeler (15. Kişi).
	Okul iklimi	2	Okulda var olan kültür o okula ve çalışanlara güven duymamı etkiler. Mesela kayırmacı bir ortam varsa okuldaki yöneticilere güvenim azalır (4. Kişi).
	Sorumluluk	1	Okul yöneticimizin sorumluluğunda ola işleri yapmayıp başka işlerle uğraşması ona güvenmemem için bir sebeptir (1. Kişi)
	Bilgi birikimi	3	Okul yöneticilerinin ve diğer öğretmen arkadaşlarımla bilgi düzeyi benim için önemlidir. Eğer alanıyla ilgili bilgisinden şüphe duyarsam ona karşı güvenim azalır (12. Kişi).
	Toplam	44	

Öğretmenlerin okula karşı güven duygusunu etkileyen etmenler adalet, iletişim ve okul kültürü olmak üzere 3 kategori ve 11 kod halinde incelenmiştir. Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin okula karşı güvenlerini en çok etkileyen etmenler “eşitlik” (9) ve “etkileşim” (9) kodlarıdır. Öğretmenler adaletli davranılmamasının güven duygularını olumsuz yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Yapılan görüşmelerde öğretmenler okullarında birçok adaletsizlik durumlarıyla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin ders dağılımının eşit yapılmaması, okul yöneticilerinin bazı öğretmenlere karşı daha özverili davranması, ders saatlerinin özellikle branş öğretmenlerinde adaletli bir şekilde yapılamaması, öğretmenler arasında iş yükünün dengesiz bir şekilde verilmesi öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı güven duygularını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Yine “etkileşim” konusunda ise katılımcılar okul

yöneticilerinin veya okuldaki diğer öğretmenlerin kendilerine karşı yalan söylemeleri, dürüst olmamaları, anlayışlı ve hoşgörülü davranmamaları, her türlü fikre açık olmamaları, sürekli olumsuz anlamda eleştiri yapmaları ve aşağılamaları onların bir bütün olarak okula karşı güven duymamalarına sebebiyet verdiğini dile getirmişlerdir. Okul kültürü kategorisi incelendiğinde ise görüşme yapılan öğretmenler genelde okul yönetiminin bir veliye, öğrenciye veya dışarıdan herhangi birine karşı öğretmenlerinin yanında olmaması, onlara destek vermemeleri, okul yönetiminin veya diğer öğretmenlerin asıl sorumluluklarını yerine getirmemesi (mesela okul yönetimi tarafından çözüme kavuşturulması beklenen bir soruna okul yönetimi tarafında müdahale edilmemesi 1. Kişi) ve okulda çalışan bireylerden beklenen bilgi düzeyinin yeterli düzeyde karşılanmaması da öğretmenlerde güven duygularını azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın alt problemi kapsamında öğretmenlerin örgüte karşı güven algılarının artırılması için neler yapılabileceği görüşme kapsamında incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine dair kod ve görüşler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel güven algılarını artıran unsurlar

Kod	f	Öğretmen Görüşü
Adalet	16	Her bireye kendi davranışına göre adil davranılmalıdır (2. Kişi). Kurallar herkese eşit uygulanmalıdır (10. Kişi). Ceza veya ödüllendirme yapıldığında ayrıcalıklı davranılmamalı (17. Kişi).
İletişim	6	İletişimde kibar ve nazik olunmalıdır (2. Kişi). Emri vaki konuşmalardan vazgeçilmeli adabı muaşeret kuralları ölçüsünde işler yapılmalı (5. Kişi).
Saygı	2	Okul müdürünün bana karşı saygılı olması, beni bir insan yerine koyması ona güvenimi artırır (16. Kişi).
Objektiflik	4	Okulda gerek öğrenciler arasında gerekse çalışanlar arasında taraf tutulmaması okula güvenimi artırır (14. Kişi). Kişilere göre değişen kurallar olmamalıdır (11. Kişi).
Katılımcılık	5	Kararların demokratik bir şekilde ortak alınması daha çok güven duymamı sağlayacaktır (9. Kişi). Karar alma ve iş bölümünde ortak kararlar alınmalıdır (12. Kişi).
Şeffaflık	5	Okullarda yapılacak iş ve işlemlerin şeffaf bir şekilde yapılabilmesi. Siyasetin, sendikalaşmanın okullardan uzak tutulması (3. Kişi).
Değer	4	Bir öğretmen olarak bize özel olduğumuzu hissettirmelidir (18. Kişi).
Etik	3	Hem öğrencilere hem de öğretmenlere etik kurallar çerçevesinde yaklaşmalıdır (13. Kişi).
Destek	4	Yönetimin her türlü zor koşulda desteğini vermesi, özellikle veli-öğretmen iletişiminde yeri geldiğinde durumlara müdahil gerekmektedir (10. Kişi).
Bilgi	1	Bence bir okul müdürü veya alanında uzman bir öğretmen kendisine güven duyulmasını istiyorsa kesinlikle bilgi seviyesini artırmalıdır (11. Kişi)
Toplam	50	

Öğretmenlerin okula karşı olan güven algılarını artırmak için öğretmen görüşleri alınmıştır. Tablo 8’de öneriler toplam 10 kod şeklinde incelenmiştir. Öğretmenler tarafından en çok tekrar edilen kodlar sırasıyla “Adalet” (16), “İletişim” (6), “Katılımcılık” (5) ve “Şeffaflık” (5) şeklindedir. Öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenler kendilerine okulda her konuda adaletli davranıldığında, karar alınırken kendi fikirlerine de başvurulduğunda, kararların ve uygulamaların şeffaf bir şekilde gerçekleştirildiğinde, iletişim kanallarının açık olduğunda, saygı sevgi çerçevesi içerisinde iletişim kurulduğunda, gerek yönetici gerekse diğer öğretmenlerin yeterli düzeyde bilgi seviyesine sahip olduğunda, okul yöneticilerinin onlara maddi ve manevi yönden destek olduğunda ve kişiye göre değişmeyen kurallar olduğunda okula karşı güven duygularının artacağını belirtmişlerdir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları belirlenerek örgütsel adaletin örgütsel güvene ne düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bölümde ise çalışma sonuçları ile birlikte alanyazında yapılan benzer çalışmaların sonuçları kıyaslanıp tartışılmıştır.

Ana problem doğrultusunda yapılan analizlerde öğretmenlerin örgüte karşı adalet algıları arttıkça örgüte karşı güvenlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgüte duydukları güveni artırmada öncelikli olarak örgütsel adalet uygulamaları belirleyici bir unsurdur (İşcan ve Sayın, 2010). Yani bir okulda öğretmenlerin kendilerine adaletli davranmaları gerek yöneticiye karşı gerekse okul kurumuna karşı daha güvenilir yaklaşımlarını sağladığı söylenebilir. Alanyazında yapılan diğer çalışmalar bu sonucu destekler niteliktedir. Hoy ve Tarter (2004) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güven ve adalet kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu ve kurum içerisinde adaletin güven kavramını, güvenin de adalet kavramını etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Brockner vd., (1997) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin örgütsel adalete bağlı olarak artıp azaldığı tespit edilmiştir. Polat (2007), Polat ve Celep (2008); Kaya (2013); Kılıçlar (2011); Günaydın (2011) ve Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın nitel boyutunda ise örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir. Görüşme sonucunda öğretmenlerin genelde okul içinde iş dağılımında, öğrenci seçiminde, iletişim ve davranış şekillerinde kendilerine veya diğer

öğretmenlere karşı eşit davranılmadığında okula ve yöneticilere karşı güven duygularının zedelendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kurum içi etkinliklerin adil olduğuna ilişkin algıları, onların örgüte ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001). Yöneticilerin örgüt içerisinde adil uygulamalarda bulunması çalışanların yöneticilerine ve örgütün amaç ve değerlerine güvenmelerini sağlayacaktır (Pillai vd., 1999: 901).

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda öğretmenlerin örgüte karşı adalet algıları belirlenmiştir. Yapılan analizlerde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir (Özer ve diğ., 2006; Baş ve Şentürk, 2011; Yaylacı, 2004; Atalay, 2005; Ünal, 2003; Tan, 2006; Polat, 2007; Aydın ve Kepenekçi, 2008; Polat ve Celep, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Titrek, 2009; Yılmaz, 2010; Oğuz, 2011; Gök, 2014; Kılıç ve Demirtaş, 2015; Terkeş, 2015). Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlere okullarında kendilerine karşı genelde adil davranıldığı, kurum içerisinde eşit davranıldığı sonucu elde edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından olan Etkileşimsel, Dağıtımsal ve İşlemsel adalet puan ortalamaları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin en yüksek adalet algısının Etkileşimsel adalette olduğu bunu da sırasıyla Dağıtımsal ve İşlemsel adaletin takip ettiği bulgusu elde edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde Terkeş (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde “etkileşimsel adalet” boyutunda olduğu, orta düzeyde ise işlemsel adalet boyutunda olduğu görülmüştür. Başka bir çalışmada ise öğretmenlerin işlemsel ve dağıtımsal adalete nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir (Atalay, 2005). Aydın (2015) tarafından yapılan bir çalışma da ise öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet düzeyi orta, etkileşimsel adalet düzeyi ise yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Söyük (2007)’ün, hemşerilere yönelik yaptığı çalışmasında ise katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının diğer boyutlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ertürk (2011) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenler üzerine yapılan çalışmada öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılıç (2013) tarafından yapılan çalışmada ise lise öğretmenlerinin örgütsel adaletin bütün boyutlarında katılıyorum düzeyinde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Dündar (2011)’in yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin düzeyleri en yüksek etkileşimsel adalet boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar da dikkate alındığında

öğretmenler genelde okul yöneticilerinin kendilerine saygılı ve tutarlı davrandıklarını ve kendi düşüncelerine karşı duyarlı oldukları kanısına varılmıştır.

Çalışmanın ikinci alt problemi doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutlarında ise iletişim alt boyutunun yüksek, yöneticiye güven ve çalışanlara duyarlılık alt boyutlarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında yapılan çalışmalar bu sonuçları destekler niteliktedir. Özer vd. (2006), Samancı (2007); Cerit (2009) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin çalıştıkları liselerdeki örgütsel güven düzeyini orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2013) tarafından öğretmenlerle ilgili yapılan çalışmada da öğretmenlerin okullarına karşı güven algılarının orta düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlere uygulanan diğer araştırmalar sonucunda ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütüne ilişkin güvenleri yüksek düzeyinde bulunmuştur (Sipahioğlu ve Öner, 2013; Eğriboyun, 2013). Öztürk ve Aydın da (2012) güveni dört boyut olarak ele almış ve en yüksek puan ortalamasının iletişim alt boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Yapılan başka bir çalışmada örgütsel güven boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyut yöneticiye güven olurken, en düşük düzeyde değerlendirilen boyut ise çalışanlara güven olmuştur (Ayık, Savaş ve Çelikel, 2014).

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında ikinci alt problemde elde edilen sonucun nedenleri nitel çalışmayla derinlemesine incelenmiştir. Nitel çalışma sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin genelde kendilerine karşı adaletli davranılmadığında, yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemediğini fark ettiklerinde, yöneticilerinden veya diğer arkadaşlarından saygı, hoşgörü ve değer görmediklerinde, gerekli desteği alamadıklarında, temelde yanlış veya yeterli bilgi sunulmadığında yöneticilerine veya diğer öğretmen arkadaşlarına karşı güven duygularının azaldığı sonucu elde edilmiştir. Güven bir kurumun başarısında önemli bir unsurdur. Çalışanların hem kurumun amaçlarına hem kurum yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına güvenmeleri onların verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında öğretmenlerin okula karşı güven algılarının artırılması için öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri davranışlar; görev ve sorumluluk verirken adaletli davranmaları, iletişim boyutunda herkese nazik ve anlayışlı davranmaları, tüm öğretmen ve çalışanlara karşı saygılı ve hoşgörülü olmaları, çalışanlar arasında taraf

tutmamaları, bazı karar alma süreçlerine öğretmenlerin de görüşlerini almaları, okulda yapılan işlerde şeffaf olmaları, öğretmenlere değer vermeleri ve onlara destek olmaları, etik değerler çerçevesinde hareket etmeleri, alanlarıyla ilgili bilgilere sahip olmaları ve sorunları çözüme kavuşturabilmeleridir. Okul yöneticilerinin bu sayılan davranışları belli bir ölçüde yerine getirdikleri takdirde öğretmenlerin de güven duygularının olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

Sonuç olarak eğitim kurumunda öğretmenlerin etkin ve verimli olması istenilen bir durumdur. Bu durum maalesef yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının yanlış tutumları ve davranışlarından olumsuz etkilenmektedir. Okul yönetiminin adil davranmaması, tutarlı olmaması ve kişiye göre hareket etmesi öğretmenlerin kuruma karşı güven duygularını azaltmaktadır. Bu konuda elde edilen sonuçlar da dikkate alınarak okul yöneticileri ve öğretmenlere şu öneriler sunulabilir:

Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının ilişkili olduğu dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel güven algılarını artırmak için ders programı, öğrenci seçimi, iş yükü ve diğer çalışmalarda öğretmenlere adaletli bir şekilde davranılmalıdır.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri karar alma sürecine katması okula karşı güven duygularını artırabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ve öğrencileri ilgilendiren işlerin yapım aşamasını ve sonuçlarını paylaşması yani şeffaf olması öğretmenlerin güven duygularını artırabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili bir şekilde iletişim kurmaları onların okula karşı güvenlerini olumlu yönde etkileyeceği sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından “özel olduklarını hissettirilmeleri” gerekmektedir.

Okul yöneticilerin veliler veya başka kurumlarla yaşanan olumsuz olaylarda öğretmenin arkasında durması, öğretmeni ezdirmemesi öğretmenlerin okula karşı güvenlerini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Altinkurt Demirel, Y., 2008. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2),179-194.
- Atalay, İ., 2005. *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ. ve Karaman-Kepenekçi, Y., 2008. Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aydın, K., 2015. *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki (Uşak ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Ayık, A., Savaş, M. ve Çelikel, G., 2014. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 203-227.
- Baltaş, A., 2003. *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş, G. ve Şentürk, C., 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., and C. Martin, N., 1997. When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 558-583.
- Cerit, Y., 2009. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Chan, M., 2000. Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Cremer, D.D., 2005. Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Creswell, J. W., 2003. *Research design: Quantitative, qualitative, and mixed methods approaches*. U.S.A: Sage Publications,
- Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L., 2015. *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W., 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

- Cropanzano, R., Paddock, L., Rupp, D.E., Bagger, J., and Baldwin A., 2008. How regulatory focus impacts the process-by-outcome interaction for perceived fairness and emotions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 105(1), 36-51.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., and Caster, W., 1994. A trust inventory for small businesses. *Small Businesses Symposium*.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., 2003. Örgütsel güven kavramı nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Deschamps, C., Rinfret, N., and Lagace, C. M., 2016. Transformational leadership and change: how leaders influence their followers' motivation through organizational justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213.
- Dündar, T., 2011. *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Eğriboyun, D., 2013. Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek alguları arasındaki ilişki. *Journal of the Institute of Social Sciences*, 12(1), 17-43.
- Ertürk, E., 2011. *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Gök, D., 2014. *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algularının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Greenberg, J., 1990. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Günaydın, S. C., 2001. *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S., 2009. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hosmer, L.T., 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(1), 379- 403.
- Hoy, W. K., and Tarter, C. J., 2004. Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(1), 250-259.

- Huff, L., and Kelley, L., 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U., 2010. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kamer, M., 2001. *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karademir, T. ve Çoban, B., 2010. Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
- Kaya, Y., 2013. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Kılıç, Y., 2013. *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu alguları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kılıç, Y. ve Demirtaş, Z., 2015. Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58.
- Kılıçlar, A., 2011. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Konovsky, M. A., 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Laschinger, H.K. S., Finegan, J., and Shamian, J., 2001. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Mayer C. R., Davis H. J., and Schoorman, F. D., 1995. An integrative model of Organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, D.J., 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K., 2010. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Neves, P., and Caetano, A., 2006. Social exchange processes in organizational change: The role of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H., 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(5), 527-556.
- Oğuz, E., 2011. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özer, N. Demirtaş, H., Üstüner M. ve Cömert M., 2006. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B., 2012. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485 -504.
- Parker, R. J., and Kohlmeyer, J. M., 2005. Organizational justice and turnover in public accounting firms. A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 357-369.
- Pillai R., Schriesheim, C.A., and Williams E.S., 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S., 2007. *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C., 2008. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54(1), 307-331.
- Ramamoorthy, N., and Flood, P.C., 2004. Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15(1), 247-258.
- Samancı K.G., 2007. *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Saunders M., and Thornhill, A., 2003. Organizational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Sipahioğlu, M. ve Öner, M., 2013. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 104-111.
- Söyük, S., 2007. *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma.* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Tan, C., 2006. *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Teddle, C., and Tashakkori, A., 2015. *Karma yöntem araştırmalarının temelleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Terkeş, N., 2015. *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili Kâğıthane ilçesi örneği)*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Titrek, O., 2009. Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Ünal, Z., 2003. *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Yaylacı, A. F., 2004. *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, K., 2013. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., 2013. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları,
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M., 2009. Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yılmaz, K., 2010. Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.

EXTENDED ABSTRACT

In order to create an environment of trust in an organization, it is expected that the members of the organization are decent and honest. It is also expected that there is a transparent communication environment within the organization (Baltaş, 2003). Trust in an organization is a crucial factor in educational institutions, just like in other institutions. It is necessary that teachers have to be committed to the purpose, mission, and vision of the school. They should also committed work for the institution, to work effectively with the manager, and to have developed sense of trust to rejoice in school. When considered from this point of view, educational institutions should also be built on the concept of trust. It is affected negatively by many factors. One of these is unfair behaviors within the organization. The organizations where resources are allocated in line with ethical values, everyone is treated equally without discrimination on the basis of gender, race, age, position, etc. and no discrimination is made in interpersonal relations. Because justice is maintained within the institutions, the trust of employees is also be developed towards the organization. The perceptions of the employees will affect their trust in

the organizations. For this reason, it can be suggested that organizational justice and trust are related concepts.

The aim of this study was to find out the perceptions of teachers on organizational justice and trust and to identify the relationship between these variables. In addition, it was searched if the perceptions of teachers about organizational justice were meaningful predictors of their organizational trust perceptions. It was also aimed at determining what school principals should do in order to increase teachers' perceptions of organizational justice and organizational trust.

The research was designed as mixed methods. Sequential explanatory design was used as a mixed method strategy. Firstly, the quantitative data was collected. The qualitative data was obtained in the direction of quantitative data. The population of the study was consisted of teachers having different majors in elementary and junior high schools in Kilis during the academic year of 2015-2016. A total of 170 teachers was selected through simple random sampling method from the teachers in the universe. The qualitative data were obtained from 18 teachers, who volunteered to participate in the study. The data were collected through "Organizational Justice Scale" created by Niehoff and Moorman (1993), adapted to Turkish by Polat (2007) and "Trust at School Scale" and "Organizational Trust Scale" created by Daboual, Comish, Swindle, and Gaster (1994), adapted to Turkish by Kamer (2001). The arithmetic averages, coefficient of correlation, and simple regression analysis were performed. A semi-structured interview form was used for the qualitative part of the study. The qualitative data were analyzed by descriptive analysis. The categories and codes were created.

The organizational justice perceptions of the teachers towards institutions they work at were ($\bar{X}=3.48$) and their organizational commitment degree was ($\bar{X}=3.91$). The findings of the study revealed that the organizational justice perceptions of teachers were in high level and perceptions of teachers' organizational trust was at medium level. The study revealed that there was a meaningful and positive relationship between organizational justice and organizational trust perceptions of the teachers. According to the regression analysis, it was concluded that organizational justice has explained that organizational trust comprised almost 49 % of the total variance [$R=0.703$, $R^2=0.49$, $F(1, 156)=152.492$, $p<.01$]. [*Organizational Trust =1,209 + 0.778 Organizational Justice*].

As a result of the study, it was found that trust of teachers in the organization increases as their perceptions of justice towards the organization increases. Other studies conducted in the literature support this finding as well. In the studies conducted by Brockner et al., 1997; Hoy and Tarter, 2004; Polat, 2007; Polat and Celep, 2008; Kaya, 2013; Şentürk, 2011; Kılıçlar, 2011; Günaydın, 2011 and Baş and Şentürk, 2011. It was found that the concepts of organizational trust and justice were related with each other and justice in organization affects the concept of

trust and vice versa. In the analyses, it was found that teachers' perceptions of organizational justice were at a high level. The studies conducted on this subject also support the results of this study (Özer et al., 2006; Baş and Şentürk, 2011; Yaylacı, 2004; Atalay, 2005; Ünal, 2003; Tan, 2006; Polat, 2007; Aydın and Kepenekçi, 2008; Polat and Celep, 2008; Yılmaz and Taşdan, 2009; Titrek, 2009; Yılmaz, 2010; Oğuz, 2011; Gök, 2014; Kılıç and Demirtaş, 2015 and Terkeş, 2015). It was also found that organizational trust levels of teachers were at the moderate level. The studies conducted in the literature support this finding as well. Özer et al., 2006; Samancı, 2007; Cerit, 2009 concluded that teachers' level of organizational trust in high schools was at a moderate level. As a result of the qualitative research, it was found that the trust of participants to their administrators or other colleagues decreases when they are not treated fairly in general. They also complain about administrators' lack of consistent behaviors, respect, tolerance, and necessary support. The participants think that their options are not valued by their administrators or other friends. They also think that they sometimes receive incorrect or inadequate information about school related issues.

As a result of analysis of interviews, the following were concluded: The Teachers expect fair treatment from the school administrators when a task or responsibility is assigned. Everybody is treated gently and receptively in terms of communication. All teachers and employees are treated respectfully and tolerantly and no side is taken among the employees. Opinions of teachers should be received in certain decision-making processes. The transparency is maintained in school affairs. Teachers are valued and supported. The school administrators should act in line with ethical values. The administrators should be equipped with knowledge related to their field and be able to solve the problems teachers face.

As a result of the study, it can be concluded that the followings can be recommended for school administrators and teachers:

The perceptions about organizational justice and trust are related and teachers should be treated fairly in terms of course schedule, student selection, workload, and other works in order to increase organizational trust of teachers.

Involvement of teachers in decision-making process may also increase their sense of trust in the school.

Başvuru: 07.06.2017

Yayına Kabul: 25.09.2017

