



Okullarda Ayrılma, Kayıtsız Kalma, Muhalefet ve Sadakat ile Örgütsel Adalet İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi

Nuray Özge Sağbaş¹ ve Murat Özdemir²

• *Geliş Tarihi:* 23.04.2022 • *Kabul Tarihi:* 06.10.2022 • *Yayın Tarihi:* 02.05.2023

Öz

Bu araştırmada okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi incelenmiştir. İlişkisel tarama deseninde yürütülen araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı dokuz ilçedeki resmi Anadolu Liselerinde görev yapan 6605 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya küme örnekleme yoluyla belirlenen 612 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Veri analizi öncesinde ölçeklerin geçerlikleri DFA, güvenilirlikleri ise Cronbach alfa katsayısı incelenmiş olup, tümünün geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür. Veri setinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon ve bootstrapping aracılık testi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları; örgütsel adalet ve iş doyumunun, işten ayrılma, muhalefet ve kayıtsız kalma davranışları ile negatif, sadakat ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda örgütsel adalet ve iş doyumunu öğretmenlerin ayrılma, muhalefet etme, kayıtsız kalma ve sadakat davranışlarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Aracılık testi sonuçları ise ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmenlerin işten ayrılma, kayıtsız kalma ve muhalefet davranışlarının en aza indirilebilmesi için okullarda uygulamaların adil bir şekilde yapılmasının önemli bir etmen olduğu çıkarımında bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İşten ayrılma niyeti, kayıtsız kalma, örgütsel muhalefet, sadakat, örgütsel adalet, iş doyumunu

¹ Dr., Millî Eğitim Bakanlığı, nurayozgesagbas@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2630-8620>

² Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, mrtozdem@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1166-6831>

Atıf:

Sağbaşı, N. Ö. ve Özdemir, M. (2023). Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 58, 455-485. doi: 10.9779/pauefd.1107981

Giriş

Okulun kendisinden beklenen toplumsal işlevi etkili şekilde yerine getirmesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden biri de okulun sahip olduğu öğretmen kaynağının nicelik ve nitelik açısından yeterli düzeyde olmasıdır. Diğer yandan öğretmenlerin okula yönelik sahip oldukları olumlu tutum ve davranışların, okul etkililiğine katkı sunduğu da ifade edilmektedir (Ololube, 2006). Türkiye adresli çeşitli istatistikler ve araştırma sonuçları, öğretmenlerin olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuran kimi tutumlar sergilediklerini ve davranışlarda bulduklarını ortaya koymaktadır (Doğruöz ve Özdemir, 2018; Kalağan ve Güzeller, 2010). Okul etkililiği ile ilişkili olan bu tür tutum ve davranışlar arasında, öğretmenlerin yer değiştirme, işi bırakma ya da işten ayrılma niyetleri bulunmaktadır (Gbadamosi ve Chinaka, 2011). Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) kaynaklarından edinilen bilgiye göre öğretmenlerin yıllık yer değiştirme oranı %15 civarındadır. Bu oranının görece yüksek olmasının, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin istikrarı açısından büyük bir risk oluşturduğu düşünülmektedir. Diğer yandan araştırmalarda okullarda yaşanan problemler karşısında bazı öğretmenlerin ihmal ve sorunların çözümünden kaçınma, yani kayıtsız kalma gibi bir tutum içerisine girdikleri gözlenmiştir (Demirtaş ve Nacar, 2018; Elma, 2003; Ergun vd., 2014). Bunun yanı sıra kimi öğretmenin çözüm üretebilmek amacıyla okulda yaşanan sorunları dile getirdiği, ifşa ettiği ya da muhataplara karşı muhalefet ettikleri belirtilmektedir (Akada, 2015; Aktan, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014; Özdemir, 2011; 2013). Yine alan yazındaki çalışmalarda öğretmenlerin yaşanan sorunların çözümü için mücadele etmek ya da muhalefet etmek yerine sadakat duygusu besleyip, sessiz durmak yoluyla okuldaki görevlerini sürdürme eğilimi taşıdıkları saptanmıştır (Akman, 2017; Akman ve Özdemir, 2019). Görüldüğü üzere öğretmenler, görev yaptıkları okullarda yaşadıkları ya da gözlemledikleri sorunlar karşısında *ayrılma*, *kayıtsız kalma*, *muhalefet* ve *sadakat* gibi farklı tutum ve davranışlar içerisine girebilmektedir.

Alanyazındaki çalışmalarda çalışanların ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışlarının olası nedenleri kapsamlı olarak incelenmiştir. Araştırmalar, çalışanların sergiledikleri bu tür davranışların örgüt kültürü (MacIntosh ve Doherty 2010), iklimi (Hong ve Kaur, 2008), bağlılık (Bogler ve Somech, 2004), yıldırma (Elçi vd., 2014)

ve psikolojik sözleşme (Richard vd., 2009) gibi etmenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarla uyumlu olarak, örgütsel adalet algısının da ayrılma (Kumar ve Gupta, 2008), kayıtsız kalma (Muchinsky, 2000), muhalefet (Kassing ve McDowell, 2008) ve sadakat davranışlarının (Hassan, 2002) anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilmektedir. Diğer yandan ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakatin iş doyumunu ile ilişkili olduğu da belirtilmiştir (MacIntosh ve Doherty, 2010). Ancak alanyazın taramasında örgütsel adalet, iş doyumunu ile işten ayrılma, muhalefet etme, kayıtsız kalma ve sadakat davranışları arasındaki çok yönlü ilişkileri bütüncül olarak inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır.

Alanyazın taramalarında, örgütsel adaletin, çeşitli çalışan davranışı ile ilişkisinde iş doyumunun aracı rolü üzerine odaklanan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yürütülmüş bir çalışmada, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rol oynadığı belirlenmiştir (Bayarçelik ve Afacan Fındıklı, 2016). Bir başka çalışmada ise örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel zekânın aracı role sahip olduğu saptanmıştır (Ouyang vd., 2015). Imran, Majeed ve Ayub'un (2015) araştırmasında ise örgütsel adalet ile üretkenlik ilişkisinde iş doyumunun aracı etki gösterdiği belirtilmiştir. Kapsam yönünden değerlendirildiğinde bu araştırmaların hizmet ve üretim sektörlerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olduğu anlaşılmıştır. Türkiye adresli ve eğitim örgütleri bağlamında ise anılan değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisine odaklanan az sayıda çalışmaya ulaşılmıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012; Çelik, 2011). Diğer yandan iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti konusunda ise Yüksel ve Yüksel'in (2014) araştırmasına ulaşılmıştır. Ancak örgütsel adaletin, ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisinin eğitim örgütlerindeki görünümüne odaklanan çalışmalara alan yazın taramalarında ulaşılamamıştır. Dolayısıyla anılan değişkenlerin Türkiye'deki okullardaki görünümleri konusunda bir boşluk olduğu düşünülmektedir. Bu boşluktan hareketle bu araştırmanın amacı; örgütsel adalet, iş doyumunu, işten ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ile sadakat arasındaki ilişkileri eğitim örgütleri bağlamında incelemektir. Araştırmanın bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenleri arasındaki çok yönlü ilişkilerin incelenmesinin alan yazına katkı sunması beklenmektedir. Bununla birlikte bu çalışma Türkiye'deki okullarda görev yapan öğretmenlerin ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışlarının nedenlerinin anlaşılmasına ve bu bağlamda üretilecek çözümlere ampirik destek sunabilir. Özellikle son yıllarda MEB'in eğitim alanında önemli sayılabilecek reformları uygulamaya geçirdiği

görülmektedir. Hayata geçirilen reformlar arasında Öğretmen Strateji Belgesi (ÖSB) ile Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyon Belgesi (MEB 2023 EVB) önemli bir yer tutmaktadır. ÖSB'nin üçüncü alt amacında, öğretmenlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik vurgu yapılmaktadır. MEB 2023 EVB'nin temel felsefesinde ise *insan* bulunmaktadır. Okullardaki örgütsel adaletin eğitim çalışanları arasındaki çalışma huzuru ve barışı bakımından önemli bir etmen olduğu varsayımından hareketle, bu çalışmanın Türkiye'de eğitim alanında politika yapıcı kurum olan MEB'in son dönemdeki politikalarına yönelik ampirik katkı sunması umulmaktadır.

Örgütsel Adalet ile İş Doyumu, Ayrılma, İhmal, Muhalefet ve Sadakat Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, çalışan davranışları üzerindeki etkisinden dolayı uzunca bir süredir örgüt ve yönetim bilimcilerin odağı haline gelmiştir. Örgütsel adalet kavramını ilk olarak Greenberg (1987) kullanmıştır. Greenberg (1990) örgütsel adaleti, çalışanların örgüt içerisindeki adaleti algılama biçimi olarak tanımlamıştır. Kavramın düşünsel temeli Adams'ın (1965) *adalet kuramına* dayanmaktadır. Bu kurama göre çalışanlar örgüte bir girdi sunar ve bu girdi karşılığında bir çıktı elde ederler. Çalışan, çıktıya ulaşabilmek için örgüt içerisinde çaba gösterir ve bu çaba sonucunda maaş ya da terfi gibi kimi ödüllere ulaşır. Bu süreçte çalışan, gösterdiği çaba ile çaba karşılığında ulaştığı ödül arasında bir dengeye ulaşmak ister. Kimi koşulda çaba ve ödül arasında bir dengesizlik ortaya çıkar. Bu durumda çalışan, kendisini, kendisine benzer koşullardaki iş görenlerle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda eğer çalışan, kendisini karşılaştırdığı diğer çalışanların da benzer koşullarda aynı sonuçlara ulaştıklarını değerlendirirse, bu durumda adalet duygusu yaşar. Tersisi durumda adaletsizlik algısına kapılır (Miner, 1992). Örgütsel adaletin (i) *dağıtım*, (ii) *işlemsel* ve (iii) *ilişkisel* olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların ulaştıkları kazanımları adil, ahlaki ya da etik algılamalarıdır. İşlemsel adalet, çalışanların ulaştıkları kazanımların hangi yöntem ve süreçler sonucunda elde edildiğine ilişkin algılarıdır (Cropanzano ve Folger, 1991). Etkileşimsel adalet ise adaleti sunan ile onu alan arasındaki iletişim sürecine yansıyan saygı ve nezakete yönelik algılardır (Beugre, 2002). Mevcut araştırmada Hoy'un (2004) örgütsel adaletle ilişkin sunmuş olduğu çerçeve benimsenmiştir. Hoy'un geliştirmiş olduğu çerçevede adalet, kararlara katılım, tutarlılık, doğruluk ve etik gibi ilkeleri içermektedir. Tüm bu ilkeler bütünü, bu araştırmada örgütsel adaletin göstergeleri olarak değerlendirilmiştir. Alan yazın taramalarında örgütsel adaletin, iş doyumu (Bakhshi vd., 2009) ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

İş doyumu, örgüt psikolojisi alanında üzerinde en çok çalışılmış olan kavramlar arasında yer almaktadır. Judge ve Robbins (2017) iş doyumunu, çalışanın işine yönelik özellikleri değerlendirmesi sonucunda işi hakkında olumlu duygular hissetmesi şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumu konusunda Lawler ve Porter'in (1967) geliştirmiş olduğu kuram genel kabul görmektedir. Kurama göre çalışanın sergilediği performans içsel ve dışsal ödüllere yol açarken, bu içsel ya da dışsal ödüller sonuçta çalışan tarafından doyum ya da doyumsuzluk şeklinde yaşanmaktadır. Dışsal ödüller arasında ücret, terfi, statü ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlar yer almaktadır. İçsel ödüller ise başarıya ya da kendini gerçekleştirme gibi üst ihtiyaçlardan meydana gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar sergiledikleri performans karşısında içsel ya da dışsal ödüllere erişim sağlarsa doyum; aksi durumda doyumsuzluk yaşamaktadır. Mevcut çalışmada iş doyumunu operasyonel olarak içsel ve dışsal özendiriciler sonucu çalışanlarca hissedilen olumlu duygular olarak tanımlanmıştır. İçsel boyut; başarı, tanınma, takdir görme, işin kendisi, sorumluluk ve yükselme gibi nitelikleri içermektedir. Dışsal boyut ise örgütün sahip olduğu politikalar, yönetim tarzı, denetim biçimi, ast-üst ilişkileri ve ücret gibi çalışma yaşamında yer alan nitelikleri kapsamaktadır (Weiss vd., 1967). Örgütsel adalet ve iş doyumuna odaklanan alan yazına dayalı olarak araştırmada test edilecek ilk hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H1: Örgütsel adalet ile iş doyumunda pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu değişkenlerden biri de işten ayrılma niyetidir (Kumar ve Gupta, 2008). *İşten ayrılma*, bir çalışanın çeşitli nedenlerle başka bir örgüte geçme, yeni bir iş arama ya da işi tamamen bırakmayı kapsayan şemsiye bir kavramdır (Rusbult vd., 1988). Price (1997) işten ayrılmayı, çalışanın kendi isteği sonucunda sosyal sistem içerisinde hareketlilikte bulunma durumu olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma davranışına ilişkin kuramlardan birisi Hirschman'a (1970) aittir. Hirschman'a göre ayrılma davranışının nedeni, çalışanın işine yönelik yaşadığı doyumsuzluktur. Kurama göre, doyumun düşmesiyle birlikte çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisinde girmekte ve uygun koşulların ortaya çıkmasıyla birlikte işi bırakmaktadır. Bir diğer kuram ise Mobley'e (1977) aittir. Mobley'e göre çalışanın işten ayrılma davranışı çok aşamalı bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; (i) mevcut işin değerlendirilmesi, (ii) iş doyumunu/doyumsuzluğu, (iii) ayrılmayı düşünmek, (iv) bırakma maliyeti ve iş arama yararının değerlendirilmesi, (v) alternatif iş arama niyeti (vi) alternatif iş arama, (vii) alternatif işleri değerlendirme, (viii) mevcut ile alternatif işi kıyaslama, (ix) ayrılmaya ya da kalmaya karar verme ve (x) ayrılma ya da kalma şeklindedir. Örgütsel adalet ve işten

ayrılma niyetine odaklanan alan yazından hareketle araştırmada, aşağıda ifade edilmiş olan hipotez test edilmiştir:

H2: Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet ile ilişkili değişkenlerden bir diğeri ise çalışanların kayıtsız kalma davranışlarıdır (Muchinski, 2000). *Kayıtsız kalma*, olumsuz çalışan davranışlarından biri olarak son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Kayıtsız kalma, bir örgütte görev yapan çalışanların örgütsel süreçlere yönelik umursamaz davranışları olarak tanımlanmaktadır (Farrell, 1983). Kayıtsız kalma, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla daha az zaman geçirmesini, onları görmezden gelmesini, örgütsel sorunlara ilgisiz kalmasını ve örgütte yaşanan problemleri tartışmaktan çekinmesini içeren davranışlar kümesidir (Rusbult vd., 1982). Kayıtsız kalma davranışı sergileyen çalışan, sonuç elde edemeyeceği düşüncesiyle, örgütsel sorunlar karşısında yaşadığı doyumsuzluğu ifade etmemeyi tercih etmektedir (Withey ve Cooper, 1989). Dolayısıyla Vangel (2011), çalışanın kayıtsız kalma davranışını, sessizlik kavramı içerisinde değerlendirmektedir. Kayıtsız kalma davranışına yönelik kabul gören kuramlardan biri Rusbult vd. (1982) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu kurama göre kayıtsız kalma, bir çalışanın doyumunun azalması sonucunda ortaya çıkan pasif görünümlü ancak örgüt için yıkıcı sonuçları olan bir davranıştır (Leck ve Saunders, 1992). Örgütsel adalet ile çalışanların kayıtsız kalma davranışlarına odaklanan alan yazına dayalı olarak araştırma şu hipotez test edilmiştir:

H3: Örgütsel adalet ile kayıtsız kalma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet ile ilişkili bir diğer davranış biçimi de örgütsel muhalefettir (Goodboy vd., 2008). *Örgütsel muhalefet* son yıllarda artan oranda araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel davranış türlerinden biri haline gelmiştir. Örgütsel muhalefet kavramı Hirschman (1970) tarafından “istenmeyen örgütsel durumlardan kaçmanın aksine, istenmeyen bu durumları değiştirme girişiminde bulunma eylemi” olarak tanımlanmaktadır. Hirschman’a göre çalışanların muhalefet etmelerinin temel nedenlerinden biri düşük iş doyumuna sahip olmalarıdır. Bununla birlikte Rusbult vd. (1988) örgütsel muhalefeti, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları sorunları iş yerindeki diğer çalışanlarla ya da örgüt yöneticilerine ifade etmek yoluyla çözüme girişimi olarak kavramsallaştırmıştır. Örgütsel muhalefetin *dikey*, *örtük* ve *haber uçurma* olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Kassing, 1998). Dikey muhalefet, çalışanların örgütsel süreçlere yönelik muhalif görüşlerini, üstlerine doğrudan dile getirmelerini içeren bir davranış biçimidir. Örtük muhalefet, çalışanların sahip oldukları muhalif görüşlerini, kimi çekinceler nedeniyle iş yerindeki diğer çalışanlarla

paylaşmalarıdır. Haber uçurma ise çalışanların örgütsel süreçlerin işleyişinde algıladıkları uygunsuz uygulamaları örgüt dışındaki çeşitli kuruluşlara ihbar etmesini içeren bir davranış biçimidir. Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefete odaklanan alan yazına dayalı olarak araştırmada test edilecek hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H4: Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu diğer bir örgütsel davranış türü ise örgütsel sadakattir (Fischer, 2004). *Örgütsel sadakat*, örgüt yazınında giderek daha fazla çalışılan konular arasında yer almaya başlamıştır. Sadakat kavramı, çalışanın adanmışlığını içeren bireysel isteklilik şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Mayer, 1990). Örgütsel sadakat, çalışanların sadece örgütte kalmaları değil, aynı zamanda karşılıklarına çıkan problemler karşısında bu problemlerin aşılması sürecine katkı sunmayı da içeren bir davranıştır (Rusbult vd., 1998). Örgütsel sadakatin (i) yöneticiye sadakat, (ii) meslektaşlara sadakat ve (iii) öğrencilere sadakat olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Yöneticiye sadakat, öğretmenlerin yöneticilerin isteklerini bir koşula bağlı olmaksızın yerine getirmeleridir. Meslektaş sadakat, yaşanan sorunlar karşısında ortak davranabilmek ve meslektaşlara destek içeren davranışlardır. Öğrenciye sadakat ise koşullardan bağımsız olarak öğrencilerin desteklenmesini içeren davranışlardan meydana gelmektedir (Akman, 2017). Örgütsel adalet ile örgütsel sadakate odaklanan alanyazına dayalı olarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H5: Örgütsel adalet ile örgütsel sadakat arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İş Doymu ile Ayrılma, İhmal, Muhalefet ve Sadakat Arasındaki İlişki

İlgili alan yazın taramalarında iş doyumunun çeşitli çalışan davranışlarına neden olduğu keşfedilmiştir. İş doyumunun neden olduğu değişkenlerden birisi çalışanların işten ayrılma niyetidir (Decker vd., 2009; Zamanan vd., 2020). Bu çalışmalarda iş doymu düşen çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girdikleri belirlenmiştir. İş doymu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ampirik bulgulara dayalı olarak şu hipotez geliştirilmiştir:

H6: İş doymu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Diğer yandan iş doyumunun çalışanların iş yerinde yaşanan sorunlar karşısında kayıtsız kaldıkları ifade edilmektedir. Örneğin Withey ve Cooper'ın (1989) çalışmasında iş doymu düşen çalışanların, artan oranda görev yaptıkları birimlerde yaşanan sorunları görmezden gelme eğilimine girdikleri keşfedilmiştir. Bu bulguya dayalı olarak iş doymu ile

ihmal davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada şu hipotez geliştirilmiştir:

H7: İş doyumu ile kayıtsız kalma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İş doyumunun ilişkili olduğu değişkenlerden biri de örgütsel muhalefet davranışıdır (Farrell, 1983). İş doyumu ile örgütsel muhalefet ilişkisine odaklanan çeşitli çalışmada doyumu azalan kimi çalışanın muhalefet etme davranışı sergiledikleri keşfedilmiştir. Bu bağlamda araştırmada şu hipotez test edilmiştir:

H8: İş doyumu ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken değişkenlerden biri de örgütsel sadakattir. Çalışanların örgütsel sadakat davranış sergilemelerine çeşitli değişkenler neden olmaktadır. Bunlardan biri de iş doyumudur. Örneğin Borzaga ve Toria'nın (2006) araştırmasında iş doyumu yüksek iş görenlerin sadakat davranışlarının da arttığı keşfedilmiştir. Bu bağlamda araştırmada şu hipotez test edilmiştir:

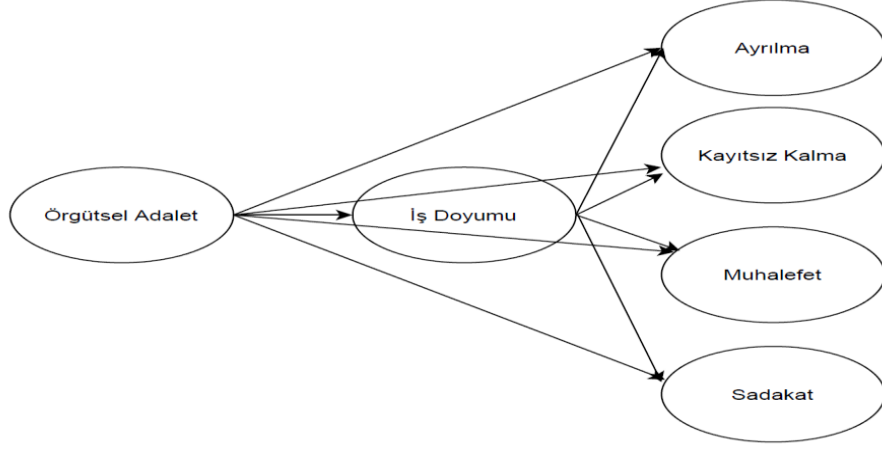
H9: İş doyumu ile örgütsel sadakat arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kuramsal Model

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışları arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkisine odaklanılmıştır. Araştırmanın kuramsal dayanağını Hirschman'ın (1970) *çıkma, dile getirme ve sadakat (ÇDS)* modeli oluşturmaktadır. ÇDS modeline göre iş doyumu azalan bir çalışan; (i) örgütten çıkma (ayrılma), (ii) doyumun düşmesine neden olan durumu düzeltebilmek amacıyla mücadeleye girişme (dile getirme/muhalefet) ve (iii) yaşanan olumsuzluklara rağmen örgütte kalmaya devam etme (sadakat) davranışlarından birini sergilemektedir. Rusbult vd. (1982) modele (iv) *kayıtsız kalma* boyutunu eklemiş ve dört boyutlu bir model inşa etmişlerdir (ÇDSK). İş doyumunun ürettiği sonuçlarına odaklanan ÇDSK modeli, iş doyumunun olası nedenlerine yönelik ise bir açıklama sunmamaktadır. Bu durum, ÇDSK modelinin sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Alanyazın taramalarında örgütsel adalet algısının iş doyumunu açıklayan önemli bir değişken olduğu görülmektedir (Tziner vd., 2011; Zainalipour vd., 2010). Bu kapsamda detayları yukarıda tartışılmış olan alan yazına dayalı olarak bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma, örgütsel muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat davranışları ile ilişkisinin iş doyumunun aracılığı ile gerçekleştiği düşünülmektedir. Araştırmada test edilecek model Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Örgüt ekosistemi içerisinde, çalışan davranışlarının olası nedenleri sorgulayan alan yazını (i) *doğrudan etki modeli* ve (ii) *dolaylı etki modeli* olmak üzere iki ana bölüme ayırmak mümkündür. Doğrudan etki modeline dayalı yürütülmüş araştırmalar kimi bağımsız değişkenin, çalışanların çeşitli davranışları üzerinde aracısız etki gösterdiğini varsaymaktadır. Dolayısıyla doğrudan etki modeline göre çalışanların ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışlarının temel nedenlerinden biri aracısız biçimde örgütsel adalet algısıdır (Kassing ve McDowell, 2008; Ponnu ve Chuah, 2010). Buna karşın dolaylı etki modeli, çeşitli çalışan davranışları üzerindeki bağımsız değişkenin etkisinin kimi aracı değişken(ler) üzerinden biçimlendiğini varsaymaktadır. Dolaylı etki modeli temel alındığında, örgütsel adalet algısı ile ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışları arasındaki ilişkide çeşitli aracı değişken(ler)in rol oynadığı düşünülebilir. Hem örgütsel adalet algısının bir sonucu olması (Najafi vd., 2011) hem de ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat davranışlarına yol açması nedeniyle (MacIntosh ve Doherty, 2010) *iş doyumunun* bu ilişkide aracı bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada şu hipotez test edilmiştir:

H10: Örgütsel adalet ile işten ayrılma, kayıtsız kalma, örgütsel muhalefet ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı bir rolü bulunmaktadır.

Yöntem

Örgütsel adalet, iş doyumunu, ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat arasındaki ilişkileri çok yönlü incelemeyi amaçlayan bu çalışma ilişkisel tarama modelinde

desenlenmiştir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında iş doyumunun aracı rolüne ilişkin Şekil 1’de sunulmuş olan model test edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara iline bağlı dokuz ilçedeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) 130 resmi Anadolu lisesinde görevli 6605 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise Anderson (1990, s. 202) tarafından hazırlanmış olan örneklem büyüklükleri tablosu kullanılmıştır. Buna göre 6605 öğretmenden oluşan evreni %5 tolerans ve .05 anlamlılık düzeyinde 593 katılımcının temsil edeceği anlaşılmıştır. Araştırmada *oranlı küme örnekleme* tekniği kullanılmıştır. Oranlı küme örneklemede evren, araştırma bulguları açısından önemli farklılıklar gösterebileceği düşünülen değişken ya da değişkenlere göre alt gruplara ayrılır. Her bir alt evrenden o alt evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak örnek seçilir. Böylece her alt evrenin örnekleme girme şansı, bütün içindeki oranlarını yansıtacak eşitlikte olmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen oranlı küme örnekleminin daha temsili bir örneklem oluşturduğu kabul edilir (Karasar, 2017). Bu tanıma göre araştırmamızda her ilçe bir küme olarak kabul edilmiştir. Bu amaçla ilçelerdeki toplam öğretmen sayıları dokuz ilçeye oranlanarak her bir ilçeden toplanacak asgari ölçek sayıları belirlenmiştir. İlçelerin seçilmesinde merkeze yakın olma kriteri esas alınmıştır. İlçelerden örnekleme alınan öğretmenlerin ise *basit yansız örnekleme* tekniği yoluyla araştırmaya katılımları sağlamışlardır. Geri dönüş oranında yaşanması olası riskler göz önünde bulundurularak, veri toplama sürecinde en az 700 katılımcıya ölçeklerin ulaştırılması hedeflenmiştir. Veri toplama süreci sonunda veri analizine uygun 612 ölçeğe erişim sağlanmıştır. Katılımcılara ait kişisel bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Değişken	Alt-Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	411	67,2
	Erkek	201	32,8
Eğitim Düzeyi	Lisans	476	77,8
	Lisansüstü	136	22,2

Mesleki Kıdem	10 Yıldan daha az	118	19,2
	11-20 Yıl	176	28,8
	21 Yıl ve üzeri	318	52,0
Görev Süresi	5 Yıldan daha az	347	56,7
	6-10 Yıl	146	23,9
	11 Yıl ve üzeri	119	19,4
Medeni Durum	Evli	491	80,2
	Bekâr	121	19,8
Toplam		612	100

Tablo 1’den izlenebileceği gibi araştırmaya toplam 612 öğretmen katılım sağlamıştır. Buna göre örneklem için hedeflenmiş olan değere ulaşılmıştır. Tablo 1’den anlaşılacağı üzere örneklem ağırlıklı olarak kadın, lisan mezunu, 11-20 yıl arası kıdeme sahip, görev yaptığı okulda 5 yıldan daha az yıl görev yapmış olan ve evli öğretmenden oluşmaktadır.

Çalışmada Kullanılan Ölçme (Veri Toplama) Araçları

Araştırma verisi, ölçekleri geliştiren ve Türkçe uyarlamasını yapan tüm araştırmacılardan kullanım izni alınmış olan altı ölçek ile toplanmıştır. Ölçeklerin tercih nedenleri, psikometrik özellikleri ile geçerlik ve güvenirlik sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Uluslararası alanda genel kabul görmesi ve öğretmenlerden veri toplamaya elverişli olması nedeniyle Hoy’un (1993) geliştirmiş olduğu ÖAÖ’nün çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. ÖAÖ *tamamen katılıyorum* ile *hiç katılmıyorum* arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Tek boyutlu ÖAÖ, 10 maddeden oluşmaktadır. Varyansın %78’sini açıklayan ÖAÖ’nin, Cronbach alfa katsayı değeri ,97’dir. Ölçekten yüksek puan alınması, katılımcının örgütsel adalete yönelik algısının olumlu olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. ÖAÖ’nün Türkçe uyarlamasını Taştan ve Yılmaz (2008) yapmıştır. Uyarlama çalışmasında ÖAÖ’nün Türk kültürü için geçerli ve güvenilir olduğu belirtilmiştir. ÖAÖ’nün örnek

maddeleri arasında “*Müdür okuldaki herkese adil davranır*” yer almaktadır. Mevcut araştırmada toplanmış olan 612 öğretmen verisi üzerine ÖAÖ’nün geçerliği doğrusal faktör analizi (DFA), güvenilirliği ise Cronbach alfa katsayısı ile sınanmıştır. ÖAÖ’ye ait DFA sonuçları [$\chi^2/sd=5,12$; RMSEA=,08; GFI=,95; AGFI=,91; s-RMR=,02; RMR=,02; IFI=,99; NFI=,98; CFI=,99] alan yazında kabul gören referans değerleri arasındadır (Cole, 1987; Kline, 2005). ÖAÖ’nün Cronbach alfa değeri ise .87 olarak hesaplanmıştır. DFA ve Cronbach alfa sonuçları ÖAÖ’nün mevcut araştırma için de geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Minnesota İş Doyumunu Ölçeği-Kısa Form (MİDÖ-KF)

Uluslararası ölçekte genel kabul görmesi ve yaygın kullanımı gerekçesiyle Dawis, England, Weiss ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş olan MİDÖ-KF’nin bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. MİDÖ-KF, *hiç memnun değilim* ile *çok memnunum* arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. *İçsel memnuniyet* ve *dışsal memnuniyet* olmak üzere iki boyuttan oluşan MİDÖ-KF, 20 maddeye sahiptir. Ölçekten yüksek puan alınması katılımcıların iş doyumlarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. MİDÖ-KF’nin Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından gerçekleştirmiştir. MİDÖ-KF’nin örnek maddeleri arasında “*mesleğimden bağımsız çalışma imkânının olması bakımından memnunum*” yer almaktadır. MİDÖ-KF’nin geçerlik ve güvenilirliği 612 öğretmen verisi üzerinde tekrar incelenmiştir. Yapılan dört modifikasyon sonrasında DFA sonuçları MİDÖ-KF’nin iki boyutlu yapısının geçerli olduğunu göstermektedir [$\chi^2/sd=7,36$; RMSEA=,10; GFI=,85; AGFI=,80; s-RMR=,06; RMR=,06; IFI=,97; NFI=,96; CFI=,97]. MİDÖ-KF’nin Cronbach alfa değeri ise .96 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre MİDÖ-KF bu çalışma kapsamında güvenilir bir ölçme aracı olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ)

Yapılan değerlendirmeler sonucunda eğitim örgütlerine uygun olması ve Türkiye örneğinde geliştirilmiş olması nedeniyle ÖMÖ’nün bu çalışmada katılımcıların örgütsel muhalefete yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla uygun olduğuna karar verilmiştir (Özdemir, 2013). ÖMÖ *hiçbir zaman* ile *her zaman* arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçekten yüksek puan alınması katılımcıların muhalefet davranışlarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır *Açık muhalefet*, *örtük muhalefet* ve *haber uçurma* olmak üzere üç boyuttan oluşan ÖMÖ, 17 madde içermektedir. ÖMÖ’nün yer alan maddeler arasında “*Yöneticiyi uyarırım*” bulunmaktadır. ÖMÖ’nün açıkladığı toplam varyans oranı %88’dir. ÖMÖ’nün geçerlik ve güvenilirliği 612 öğretmen verisi üzerinde tekrar

Sağbaş ve Özdemir / Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 58,455-485, 2023 467 incelenmiştir. DFA sonuçları ÖMÖ'nün üç boyutlu yapısının geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar sunmaktadır [$\chi^2/sd=4,04$; RMSEA=,07; GFI=,92; AGFI=,89; s-RMR=,06; RMR=,09; IFI=,95; NFI=,94; CFI=,95]. ÖMÖ'nün Cronbach alfa değeri ise ,85'dir. Bu sonuçlar ÖMÖ'nün mevcut araştırma kapsamında da geçerli ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ)

Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilmiş ve Türkiye örnekleminde pek çok araştırma kullanılmış olan İANÖ'nün mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. İANÖ, *kesinlikle katılıyorum* ile *kesinlikle katılmıyorum* arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Tek boyutlu İANÖ üç madde içermektedir. Ölçekten yüksek puan alınması katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. İANÖ'nün Türkçe uyarlaması Örucü ve Özafşaroğlu (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. İANÖ'nün örnek maddeleri arasında “*Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum*” yer almaktadır. İANÖ'nün Türkçe versiyonunun Cronbach alfa değeri ,90'dır. Mevcut araştırma kapsamında 612 öğretmen verisi üzerinde gerçekleştirilmiş olan DFA sonuçları İANÖ'nün geçerli olduğuna ilişkin kanıt sunmaktadır [$\chi^2/sd=,00$; RMSEA=,00; GFI=,99; AGFI=,99; s-RMR=,00; RMR=,00; IFI=,99; NFI=,99; CFI=,99]. İANÖ'nün Cronbach alfa değeri ise ,80 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar İANÖ'nün geçerli ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Kayıtsız Kalma Alt-Ölçeği (KK-AÖ)

Katılımcıların kayıtsız kalma davranışlarını inceleyebilmek amacıyla mevcut ölçekler taranmış ve değerlendirilmiştir. Bu kapsamda alan yazında sadece Farrell'in (1983) geliştirmiş olduğu *İş Doyumsuzluğuna Yönelik Tepkiler Ölçeği (İDYTÖ)* ile karşılaşılmıştır. İDYTÖ toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden üçü *Kayıtsız Kalma Alt-Ölçeği*ni (KK-AÖ) oluşturmaktadır. KK-AÖ, *hiçbir zaman* ile *her zaman* aralığında değişen 7 dereceli bir ölçektir. Tek boyuttan oluşan KK-AÖ üç madde içermektedir. Ölçekten yüksek puan alınması katılımcıların kayıtsız kalma davranışlarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. İDYTÖ'nün ve onun bir alt ölçeği olan KK-AÖ'nün Türkçe uyarlaması Şimşek ve Aslan (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. KK-AÖ'de yer alan örnek maddeler arasında “*Görev yaptığım okulda rahatsızlık duyduğum uygulamaları umursamayı bıraktım*” yer almaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında KK-AÖ'nün Cronbach alfa katsayı değeri ,70 olarak rapor edilmiştir. Mevcut araştırma kapsamında 612 öğretmen verisi üzerinde

gerçekleştirilmiş olan DFA sonuçları KK-AÖ'nün geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar sunmuştur [$\chi^2/sd=00$; RMSEA=,00; GFI=,99; AGFI=,99; s-RMR=,00; RMR=,00; IFI=,99; NFI=,99; CFI=,99]. KK-AÖ'nün Cronbach alfa değeri ise ,77 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar KK-AÖ'nün mevcut çalışma kapsamında da geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Örgütsel Sadakat Ölçeği (ÖSÖ)

Katılımcıların sadakat davranışlarını inceleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen taramalar sonucunda Akman (2017) tarafından geliştirilmiş olan ÖSÖ ile karşılaşılmıştır. ÖSÖ yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrencilere sadakat olmak üzere üç boyut ve 11 maddeden meydana gelmektedir. Maddeleri, *Kesinlikle katılmıyorum* ile *kesinlikle katılıyorum* arasında değer alan ÖSÖ beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçekten yüksek puan alınması katılımcıların örgütsel sadakatlerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. ÖSÖ, varyansın %63'ünü açıklamaktadır. ÖSÖ'nün Cronbach alfa değeri ,81'dir. ÖSÖ'de yer alan örnek maddeler arasında "*Müdürüm tarafından bana verilen görevi başarmak için elimden geleni yaparım*" bulunmaktadır. ÖSÖ'nün geçerliği ve güvenilirliği mevcut seti üzerinde tekrar değerlendirilmiştir. DFA sonuçları ÖSÖ'nün geçerliğine ilişkin kanıtlar sunmuştur [$\chi^2/sd=5,26$; RMSEA=,08; GFI=,94; AGFI=,90; s-RMR=,05; RMR=,05; IFI=,95; NFI=,94; CFI=,95]. ÖSÖ'nün Cronbach alfa değeri ise ,80 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ÖSÖ'nün bu çalışma için geçerli ve güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

İşlemler ve Veri Analizi

Çalışma kapsamında araştırmanın etik yönden uygunluğu için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan *etik komisyon izni* alınmıştır. Ardından Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden *araştırma izni* alınmıştır. Veri toplama süreci 2019-2020 eğitim öğretim yılı Ocak ve Şubat ayları arasında araştırmacılar tarafından bizzat yürütülmüştür. Öğretmenler araştırmaya gönüllü katılım göstermiştir. Bir ölçeğin doldurulma süresi ortalama yedi dakika sürmüştür. Veri toplama sürecinde 620 ölçek veri analizine uygun şekilde dönmüştür.

Veriler ilk olarak dijital ortama aktarılmış ardından veri kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. İzleyen süreçte hatalı veri girişi ve kayıp veri analizleri yapılmıştır. Bu işlemin ardından Mahalanobis uzaklıklarının incelenmesi yoluyla uç değer analizi yapılmış; sekiz katılımcıya ait ölçeğin uç değer göstermesi nedeniyle veri setinden çıkartılmasına

Sağbaşı ve Özdemir / Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 58,455-485, 2023 469
karar verilmiştir. Ardından veri setinin çok değişkenli normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Çok Değişkenli Normallik Sonuçları

Değişken	Çarpıklık Katsayısı	c.r.	Basıklık Katsayısı	c.r.
Örgütsel Adalet	,48	4,48	-,75	-3,49
İş Doyumu	-,20	-1,91	-,36	-1,70
İşten Ayrılma	,32	3,02	-,33	-1,55
Örgütsel Muhalefet	,78	7,20	-,53	-2,46
Örgütsel Sadakat	-,34	-3,13	-,74	-3,43
Kayıtsız Kalma	,64	-5,95	-,41	-1,91
			1,65	1,90

Tablo 2’den görüldüğü üzere çok değişkenli normallik kapsamında çok değişkenli basıklık 1,635, kritik değeri 1,907 hesaplanmıştır. Bu değerlerin kritik değer olan +/-1,96 aralığında olması veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağladığını göstermektedir (Bentler, 2005, s. 106; Byrne, 2010, s. 104).

Veri analizinde öncelikle aritmetik ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Ardından aracılık testleri gerçekleştirilmiştir. Son yıllarda örgütsel davranış araştırmalarında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenin etkisine yönelik araştırmaların giderek arttığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmacılar aracılık testlerinde farklı varsayımlardan hareketle farklı modeller kullanmaktadır (Örn. Baron ve Kenny, 1986; Judd ve Kenny, 1981; Preacher ve Hayes, 2004; Sobel, 1982). Aracılık testlerinde kullanılan yöntemler arasında karşılaştırmalı bir analiz yapan MacKinnon vd. (2002), önceki modellerin (Örn. B-K; Baron ve Kenny Modeli, Sobel testi vs.) istatistiksel yönden kimi sorunlar barındırdıklarını ortaya koymuşlardır. Bu gerekçeyle doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etki hesaplamalarına dayanması ve aracılık

etkisinin anlamlılığını daha hassas şekilde belirleyebilme özelliğinden dolayı bu çalışmada aracılık analizleri *bootstrap yöntemi* ile gerçekleştirilmiştir (MacKinnon vd., 2004; Preacher ve Hayes, 2004). Veri analizinde Process v3.4.1 versiyonu kullanılmış olup, anlamlılık testleri ,01 ile ,05 düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

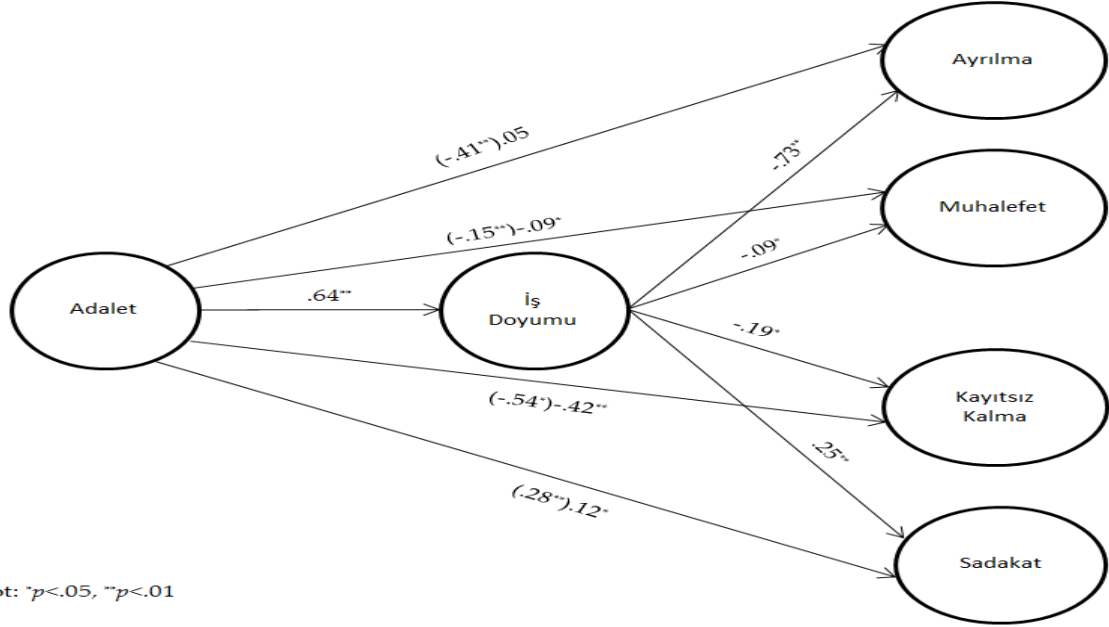
Araştırmada öncelikle aritmetik ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon katsayı değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3'ten izlenebileceği gibi katılımcıların örgütsel adalet ($Ort.=3,95$, $S=,73$), iş doyumunu ($Ort.=3,97$, $S=,71$) ve örgütsel sadakat ($Ort.=3,94$, $S=,55$) değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri görece yüksektir. Buna karşın katılımcıların işten ayrılma niyeti ($Ort.=2,00$, $S=1,07$), örgütsel muhalefet ($Ort.= 2,25$, $S=,62$) ve kayıtsız kalma ($Ort.=2,18$, $S=1,02$) değişkenlerine ait aritmetik ortalama değerleri görece düşüktür. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu ($r=,66$, $p<,01$) ve örgütsel sadakat ($r= ,38$, $p<,01$) arasında pozitif, orta düzeyli ve anlamlı bir ilişki vardır. İş doyumunu ile örgütsel sadakat arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, orta düzeyli ve anlamlı olduğu görülmektedir ($r =,44$, $p<,01$). Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti ($r=-,28$, $p<,01$) ve örgütsel muhalefet ($r=-,17$, $p<,01$) arasındaki ilişkiler negatif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlıdır. Örgütsel adalet algısının kayıtsız kalma değişkeni ile ilişkisinin negatif yönlü, orta düzeyli ve anlamlı olduğu görülmektedir ($r=-,39$, $p<,01$). İş doyumunu ile işten ayrılma niyeti ($r=-,46$, $p<,01$) ve kayıtsız kalma ($r=-,33$, $p<,01$) arasında negatif yönlü, orta düzeyli anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş doyumununun örgütsel muhalefet ile ilişkisi ise negatif yönlü, düşük düzeyli ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($r=-,17$, $p<,01$).

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla bootstrapping yöntemiyle aracılık testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla; (i) örgütsel adalet (bağımsız değişken) ile iş doyumunu (aracı değişken), ayrılma, muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat (bağımlı değişkenler) arasındaki doğrudan yolların anlamlılığı test edilmiştir. (ii) Ardından aracı değişken (iş doyumunu) ile ayrılma, muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat (bağımlı değişkenler) arasındaki doğrudan yolun anlamlılığı test edilmiştir. Bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki doğrudan yolların anlamlı çıkması nedeniyle, (iii) son aşamada iş doyumununun bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Üç aşamada gerçekleşen işlemlere ait sonuçlar Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2

İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Muhalefet, Kayıtsız Kalma ve Örgütsel Sadakat ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracı Etkisi



Şekil 2'den izlenebileceği gibi örgütsel adalet algısı ile iş doyumunda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($B = .64$, $t(612) = 21,70$, $p < .01$). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti ($B = -.41$, $t(612) = 7,33$, $p < .01$), örgütsel muhalefet ($B = -.15$, $t(612) = 4,50$, $p < .01$) ve kayıtsız kalma arasında ($B = -.54$, $t(612) = 10,61$, $p < .05$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre sırasıyla H2, H3 ve H4 desteklenmiştir. Diğer yandan örgütsel adalet algısı ile örgütsel sadakat arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($B = .28$, $t(612) = 10,33$, $p < .01$). Bu sonuç, H5'in desteklendiğini göstermektedir. Şekil 2'den izlenebileceği gibi araştırmanın aracı değişkeni olan iş doyumunda işten ayrılma ($B = -.73$, $t(612) = 2,00$, $p < .01$), örgütsel muhalefet ($B = -.09$, $t(612) = 2,00$, $p < .05$) ve kayıtsız kalma ($B = -.19$, $t(612) = 2,75$, $p < .05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H6, H7 ve H8 desteklenmiştir. Diğer yandan iş doyumunda örgütsel sadakat arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ve anlamlıdır ($B = .25$, $t(612) = 6,94$, $p < .01$). Bu bulguya göre H9 desteklenmiştir.

Araştırmanın bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasından hareketle bootstrapping yöntemi kullanılarak aracılık testleri yapılmıştır (MacKinnon vd., 2004; Preacher ve Hayes, 2004). Bu çalışmada aracılık etkisi, %95 güven

aralığında (CI) ve 5000 bootstrapping (yeniden örnekleme) yoluyla incelenmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Analizler, iş doyumunun; örgütsel adalet ile örgütsel ayrılma niyeti ($B=-,47$; $CI=-,58$ -- $-,36$), örgütsel muhalefet ($B=-,05$; $CI=-,11$ -- $-,01$), kayıtsız kalma ($B=-,12$; $CI=-,23$ -- $-,01$) ve sadakat ($B=,16$; $CI=,10$ -- $-,21$) arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğunu doğrulamıştır. Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B=-,05$, $t(612)=,82$, $p>,05$). Bu sonuca göre iş doyumunu değişkeni, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide *tam aracılık* etkisine sahiptir. Diğer yandan adalet algısı ile örgütsel muhalefet ($B=-,09$, $t(612)=2,06$, $p<,05$), kayıtsız kalma ($B=-,423$, $t(612)=7,33$, $p<,01$) ve sadakat ($B=,12$, $t(612)=3,47$, $p<,05$) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak bu değerler iş doyumunu değişkeninin kontrol edilmesi sonucu azalmıştır. Bu sonuca göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat arasındaki ilişkide iş doyumunu *kısmi aracılık* etkisine sahiptir. Bu bulgu H_{10} 'u desteklemiştir.

Tartışma

Araştırmada ilk olarak katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik görüşleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar okullardaki uygulamaların adil olduğunu düşünmektedir. Bu bulgu benzer araştırmalarla uyumludur (Baş ve Şentürk, 2011; Polat ve Celep, 2008). Anılan çalışmalarda da katılımcıların görev yaptıkları okullardaki yönetsel uygulamaları adil algıladıkları saptanmıştır. Katılımcıların adalet algılarının yüksek olması, yöneticiye güven (DeConinck, 2010) ve bağlılık duygusundan (Ohana, 2014) kaynaklanıyor olabilir. Katılımcıların iş doyumunu puanları da yüksektir. Alan yazındaki çalışmalarda da katılımcıların doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Şahin ve Dursun, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011). İş doyumunun yüksek olmasının bir nedeni, öğretmenlerin göstermiş oldukları çaba ve performansın kimi içsel ya da dışsal ödüllerle sonuçlanıyor olması olabilir (Lawler ve Porter, 1967). Ayrıca öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, temel ihtiyaçları ile başarı, sorumluluk duygusu, terfi ve ilerleme beklentileri karşılanıyor olabilir (Herzberg vd., 1959). Araştırmada katılımcıların yönetici, meslektaş ve öğrenciye yönelik sadakat duygusunun yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu bulgu sadakat konusundaki önceki araştırma bulgularıyla benzerdir (Akman, 2017; Akman ve Özdemir, 2019). Sadakat duygusunun yüksek olmasının olası bir nedeni olumlu okul iklimi (Syed vd., 2013) olabilir.

Çalışmada öğretmenlerin işten ayrılma, muhalefet etme ve kayıtsız kalma davranışlarını nadiren sergiledikleri gözlenmiştir. Bu bulgular önceki araştırma bulgularıyla benzerdir. Örneğin Uzun'un (2018) araştırmasında da öğretmenlerin işten ayrılma niyetinin

düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin işten ayrılma ve muhalefet davranışlarının nedenleri arasında alternatifsizlik (Mobley, 1977) ya da mesleğe yönelik bağlılıklarının olabileceği (Loi, 2006). Dağlı ve Ağalday'ın (2014) araştırmasında ise öğretmenler arasında muhalefet davranışlarının yaygın olmadığı belirlenmiştir. Türkiye yerinde muhalefet davranışının yaygın olmamasının bir nedeni toplumsal kültür olabilir. Doğu toplumlarının genel özelliklerini bünyesinde barındıran Türk kültürü bireyci değil, toplulukçudur (Hofstede, 1984). Toplulukçu kültürler yarışmacı olmaktan daha çok, kolektif davranışı onama özelliği taşımaktadır. Diğer taraftan Türk kültüründe mesleğe yüklenen toplumsal anlam nedeniyle öğretmenler muhalefet ya da ifşa etme davranışlarını daha az sergileme eğiliminde olabilirler. Bununla birlikte Türk kültüründe güç mesafesi yüksektir (Hofstede, 1984). Öğretmenlerin okul yöneticilerine nadiren muhalefet etmelerinin olası bir nedeni, otoritenin müdürün şahsında temsil ediliyor olması olabilir. Bu durum, Durkheim'in (2018) mekanik dayanışma kavramsallaştırmasıyla uyumludur. Geleneksel/mekanik toplumlarda bireysel değil kolektif bilince uymak zorunluluk olarak görülür. Mekanik dayanışma, karşılıklı ilişkisine dayalı bir dayanışmadır. Yöneticilerin sahip olduğu gücün meşruiyet kaynağını kolektif bilinç oluşturmaktadır. Başka bir deyişle mekanik dayanışmanın hüküm sürdüğü toplumlarda bireyler, gücü temsil eden yöneticilere karşı gelmek yerine uyma davranışı sergileme eğilimi taşımaktadır.

Bu çalışmada yanıtı aranan temel soru örgütsel adalet ile işten ayrılma, muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat davranışları arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolünün olup olmadığını incelemektir. Birinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet algısının aracı değişken ve bağımlı değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları örgütsel adaletin aracı değişken olan iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Bu bulgu önceki araştırma sonuçlarıyla uyumludur (Al-Zu'bi, 2010; Clay-Warner vd., 2005; Ouyang vd., 2015). Başka bir deyişle okullarda, öğretmenlerin, yapılan uygulamaları adil algılamaları onların iş doyumunu yükseltmektedir. Bu bulgu örgütsel adaletin öğretmenlerin başta iş doyumunu olmak üzere istedik nitelikteki tutum ve davranışları üzerinde önemli bir faktör olduğuna işaret etmektedir.

Bu kapsamda ayrıca, ayrı ayrı olmak üzere örgütsel adalet algısının araştırmanın bağımlı değişkenleri ile (ayrılma, muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat) ile ilişkisine bakılmıştır. Pearson korelasyon sonuçları, örgütsel adalet ile ayrılma, muhalefet ve kayıtsız kalma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon sonuçları da örgütsel adaletin anılan üç değişkenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

bulgu önceki araştırmalarla uyumludur (Goodboy, vd., 2008; Kumar ve Gupta, 2008; Muchinsky, 2000). Anılan çalışmalarda da sırasıyla muhalefet, işten ayrılma niyeti ve kayıtsız kalma arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısının yüksek olmasından hareketle katılımcıların ayrılma, muhalefet ve kayıtsız kalma davranışlarının azalma eğilimine girdiği çıkarımında bulunmak mümkündür. Diğer taraftan örgütsel adalet algısı ile örgütsel sadakat arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Regresyon sonuçları örgütsel adaletin, katılımcıların sadakat davranışını yordadığını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle örnekleme yer alan öğretmenlerin sahip oldukları olumlu adalet algısı, onların okullarda yönetici, meslektaş ve öğrencilerine yönelik neden sadakat duygusu beslediklerini açıklamaktadır. Adalet ve sadakat arasındaki bu ilişki Hur, Park ve Moon'un (2014) araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde okullarda yöneticilerin karar ve uygulamalarında adil olmalarının, öğretmenlerin olumlu nitelikteki davranışlarını artırdığı, buna karşın olumsuz sayılabilecek davranışlarını ise azalttığı çıkarımında bulunmak mümkündür.

Araştırmada aracı değişken olan iş doyumunun bağımlı değişkenlerle (ayrılma, muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat) olan ilişkisi de incelenmiştir. Pearson korelasyon sonuçları iş doyumunun ayrılma, muhalefet etme ve kayıtsız kalma arasında negatif, sadakat ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Analizlerin ortaya koymuş olduğu sonuçlar, benzer çalışmalarla uyumludur. İlgili alan yazında iş doyumunun anılan değişkenlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Borzaga ve Tortia, 2006; Decker vd., 2009; Farrell, 1983; Withey ve Cooper, 1989). Araştırmada katılımcıların işlerinden görece yüksek doyum sağladıkları saptanmıştır. Bu veriden hareketle işten ayrılma, muhalefet etme ve okuldaki sorunlara kayıtsız kalma davranışının düşük gerçekleşmiş olmasını, katılımcıların işten doyum alıyor almaları ile açıklamak olasıdır. Hirschman (1970) tarafından geliştirilmiş ve ardından Rusbult vd. (1982) tarafından son hali verilen ÇDSK kuramı, doyumun artmasıyla birlikte ayrılma, dile getirme, kayıtsız kalma davranışlarının azalacağını; sadakatin ise artacağını öne sürmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada analizler sonucunda saptanan ilişkiler ÇDSK kuramını desteklemiştir.

Bootstrap yöntemi kullanılmak suretiyle gerçekleştirilmiş olan aracılık testi sonrasında, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş doyumunun tam aracı olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet algısı, öğretmenin işten ayrılma niyetini doğrudan değil, iş doyumunun aracılık etkisi üzerinden yordamaktadır. Bu bulgu Bayarçelik ve Afacan Fındıklı'nın (2016) bankacılık sektöründe gerçekleştirmiş

oldukları çalışmayla benzerlik göstermektedir. Sözü edilen çalışmada da, örgütsel adalet ve işten ayrılma ilişkisinin iş doyumunu aracı değişkeni üzerinden kurulduğu gözlenmiştir. Diğer yandan örgütsel adalet ile muhalefet, kayıtsız kalma ve sadakat ilişkisinde ise iş doyumunun kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Önceki araştırmalar, bu değişkenler arasındaki çok yönlü ilişkileri daha önce ortaya koymuştur (Borzaga ve Tortia, 2006; Clay-Warner vd., 2005; Decker vd., 2009; Goodboy vd., 2008; Kumar ve Gupta, 2008). Ancak anılan çalışmalarda örgütsel adalet ile çıktı değişkenler arasında iş doyumunun aracı rolü test edilmemiştir. Bu nedenle mevcut çalışmanın, araştırma değişkenleri arasındaki çok yönlü ve bütünsel ilişkilerin doğasının eğitim örgütlerindeki görünümünün anlaşılmasına görece katkı sunduğu söylenebilir. Buna göre okullarda adalet inancı ancak iş doyumunun azalması ya da artması sonucunda muhalefet, kayıtsız kalma ya da sadakat davranışlarını yordamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada 612 katılımcıdan oluşan örneklem verisine dayalı gerçekleştirilmiş analizlerle birlikte ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı rol oynadığı genel sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin olumsuz nitelikteki davranışları azaltmak ve olumlu davranışları artırmak için yönetsel süreçlerde adil olmaları gerektiği genel çıkarımında bulunulmuştur. Bu araştırmanın kimi sınırlıkları bulunmaktadır. Öncelikle örgütsel adalet, öğretmen düzeyli değil, okul düzeyli bir değişkendir. Ancak veri setinde yer alan okul sayısı okul düzeyli bir analiz yapabilmek için yeterli olmamıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı, öğretmen düzeyinde ele alınıp incelenmiştir. Bu durum ise bir yanlılık (bias) sorunu oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalarda veriler, okul düzeyli analiz yapabilmeye uygun olacak şekilde geniş tutulmalıdır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise katılımcı sayısının düşük olmasıdır. Verilerin sadece Ankara ilinde toplanmış olmasından kaynaklı, çok sayıda katılımcıya ulaşabilmek mümkün olmamıştır. Bu nedenle ileride bu kapsamda yapılması planlanan araştırmaların daha geniş örneklem üzerinde yürütülmesi katkı sağlayabilir. Olası çalışmaların özel okulları, farklı gelişmişlik düzeyindeki illeri ve farklı kademe ve okul türlerini kapsayarak genişletilmesi alan yazını güçlendirebilir. Bu sınırlıklara ilave olarak bu çalışmada sadece iş doyumunun aracı rolü sorgulanmıştır. Dolayısıyla ileride yapılması muhtemel benzer çalışmalarda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin de aracı değişken olarak etkisi değerlendirilebilir. Araştırmada öğretmenlerin adalet inancı ve iş doyumunun artmasının bir sonucu olarak işten ayrılma,

muhalefet ve kayıtsız kalma davranışlarının azaldığı, sadakatin ise arttığı görülmüştür. Bu nedenle işten ayrılma, muhalefet ve kayıtsız kalma davranışlarının görece yüksek olduğu saptanan okul ya da eğitim bölgelerinde adaleti ve iş doyumunu artırmaya dönük çalışmaların yapılması uygulamaya katkı sunabilir. Bu amaçla başta okul yöneticileri olmak üzere öğretmenlere örgütsel adalet konusunda hizmet içi eğitimler verilebilir. Ayrıca yöneticilerin insan kaynakları yönetim yeterliklerini artırmaya yönelik seminer ve kursların süreçlerin iyileştirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda ayrıca yöneticilere yönelik yönetsel etik ve duyarlılık eğitimleri verilebilir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirecek faaliyetlerin de sürece katkı sağlaması olasıdır. Bu tür eğitim ve faaliyetler okulda güçlü bir kültür ile olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlaması muhtemeldir. Güçlü kültür ve olumlu iklim, ayrılma, kayıtsız kalma ve muhalefet etme davranışlarını aza indirebilir. Bununla birlikte eğitim sisteminin ve okul örgütünün aşırı merkeziyetçi yapısı ile otoriter yönetim anlayışı gibi etmenlere yönelik yapılacak iyileştirmelerin öğretmenlerin olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulgularına dayalı olarak araştırmacı ve uygulayıcıların dışında politika yapıcılarına da öneriler sunulabilir. Politika yapıcılarının okullarda adaleti tesis etmeye yönelik yasal düzenlemelere gitmeleri uygun olabilir. Örneğin adil uygulamaları nedeniyle öne çıkan kurum ve okul yöneticileri kimi ödüllerle özendirilebilir. Nitekim Öğretmen Strateji Belgesi ile 2023 Vizyon Belgesinin genel ruhunda insan odaklı eğitim yönetimi anlayışı bulunmaktadır.

Etik Kurul Bilgisi: Çalışma kapsamında araştırmanın etik yönden uygunluğu için 26/12/2019 tarih ve 35853172-300 sayılı ile Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan etik komisyon izni alınmıştır.

Yazar Çıkar Çatışması: Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışmasında bulunmamışlardır.

Yazar Katkı Bilgileri: Nuray ÖZGE SAĞBAŞ, Murat ÖZDEMİR sunulan fikri tasarlamış, verileri hesaplamalarını yapmış, analitik yöntemleri doğrulamıştır. Murat ÖZDEMİR, Nuray ÖZGE SAĞBAŞ'ı bu çalışmanın bulgularını araştırmaya teşvik etmiş ve denetlemiştir. Tüm yazarlar sonuçları tartışmış ve nihai yazıya katkıda bulunmuşlardır.

Kaynakça

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic.

- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 395298).
- Akman Y., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 1-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2018.7928>.
- Akman, Y. (2017). *Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 483373).
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- 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. <https://doi.org/10.33710/sduijes.637366>.
- Anderson, G. (1990). *Fundamentals of educational research*. London: The Farmer.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. DOI:10.5539/ijbm.v4n9p145.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104. DOI: 10.1080/09585190210131311.

- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teacher and Teacher Education, 20*, 277-289. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35*(2), 225-248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.). *Motivation and work behavior* (5th Ed., pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/'nden edinilmiştir> (Tez no. 294147).
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(50), 112-128. <https://doi.org/10.17755/esosder.54733>.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Educational Reflections, 2*(1), 13- 23.
- Doğruöz, E., & Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Elementary Education Online, 17*(1). <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2018.413790>.
- Durkheim, E. (2018). *Toplumsal işbölümü* (Ö. Ozankaya, Çev.). İzmir: Cem.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150*, 1298-1309. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.110.

- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması, Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 205179).
- Ergun Özler, N. D., & Dirican, M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-310.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607. DOI: 10.2307/255909.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Gbadamosi, L., & Chinaka, N. J. (2011). Organizational politics, turnover intention and organizational commitment as predictors of employees' efficiency and effectiveness in academia. In *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference*, 305-314. <https://doi.org/10.28945/1461>.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55-66.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. England: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: SAGE Publications.

- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- Hoy, W.K., & Tarter, C.J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hur, W. M., Park, S. I., & Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206. DOI:10.1108/JSM-07-2012-0118.
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Judge, T., & Robbins, S. P. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183- 229.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.
- Kumar, K., & Gupta, G. (2008). Perceived organizational justice, job satisfaction and turnover intentions: a co-relational study. *Gujarat Journal of Psychology*, 25-26.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschmans' loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230. <https://doi.org/10.1007/BF01385049>.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13*(2), 106-117. DOI:10.1016/j.smr.2009.04.006.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99–128. doi: 10.1207/s15327906mbr3901_4.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83-104. DOI: 10.1037/1082-989X.7.1.83.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408-414.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 801–805.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management, 5*(13), 5241-5248.
- Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment. *Personnel Review, 43*(5), 654-671. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0073>.
- Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays in Education, 18*(1), 1-19.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*(23), 335-358.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 11*(4), 1895-1908.

- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4,5,6), 305- 558.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.04.001>.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1230>.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. DOI: 10.2307/270723.
- Syed, J., Pio, E., Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-179.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2012). Mesleki ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414- 454.

- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracı rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155.
- Vangel, K. (2011, Ocak). Employee responses to job dissatisfaction. <https://pdfs.semanticscholar.org/2729/ca998bd150d04c64bb08070cbfafc9d8b238.pdf> . adresinden edinilmiştir.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: The University of Minnesota.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). İş doyumunu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 7(32), 559-572.
- Zamanan, M., Alkhaldi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., & Aburumman, O. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10(8), 1887-1894.

Tablo 3*Araştırma Değişkenlerine Ait Betimleyici İstatistik Sonuçları (n = 612)*

		<i>Ort.</i>	<i>S</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1	ÖA	3,95	,73													
2	İD	3,97	,71	,66*												
3	İD1	4,06	,71	,57*	,97*											
4	İD2	3,80	,80	,72*	,94*	,84*										
5	İAN	2,00	1,07	-,28*	-,46*	-,47*	-,40*									
6	ÖM	2,25	,62	-,17*	-,17*	-,16*	-,18*	,27*								
7	ÖM1	1,86	,85	-,10*	-,13*	-,12*	-,13*	,22 *	,76*							
8	ÖM2	3,33	1,01	,02	,03	,05	,01	-,01	,68*	,37*						
9	ÖM3	1,95	,70	-,27*	-,26*	-,25*	-,24*	-,32*	,80*	,39*	,28*					
10	ÖS	3,94	,55	,38*	,44*	,42*	,43*	-,19*	-,10*	-,09*	,09*	-,19*				
11	ÖS1	4,08	,73	,52*	,49*	,44*	,51*	-,19*	-,14*	-,12*	,02	-,19*	,79*			
12	ÖS2	3,54	,78	,14*	,18*	,16*	,19*	-,05	,01	-,03	,11*	-,03	,72*	,36*		
13	ÖS3	4,11	,67	,16*	,30*	,31*	,24*	-,18*	-,08*	-,04	,09*	-,19*	,76*	,37*	,35*	

14	KK	2,18	1,02	-,39*	-,33*	-,30*	-,35*	,34*	,26*	,19*	-,03	,38*	-,26*	-,32*	-,06	-,19*
----	----	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------	-------	-------	------	-------

* $p < ,01$

ÖA=Örgütsel Adalet; İD=İş Doyumu; İD1=İçsel; İD2=Dışsal; İAN=İşten Ayrılma Niyeti;
ÖM=Örgütsel Muhalefet; ÖM1=Haber Uçurma; ÖM2=Açık Muhalefet; ÖM3=Örtük
Muhalefet; ÖS=Örgütsel Sadakat; ÖS1=Yöneticiye Sadakat; ÖS2=Meslektaşlara Sadakat;
ÖS3=Öğrenciye Sadakat; KK=Kayıtsız Kalma



The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice and Intention to Leave, Neglect, Dissent, and Loyalty in Schools *

Nuray Özge Sağbaşı¹ & Murat Özdemir²

• Received: 23.04.2022 • Accepted: 06.10.2022 • Published: 02.05.2023

Abstract

In this study, the mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty in schools was investigated. The target population of the research carried out in the correlational survey model consists of 6605 teachers working in the State Anatolian High Schools in nine districts of Ankara. 612 teachers, determined through stratified sampling, participated in the study voluntarily. Before data analysis, CFA for the validity of the scales and the Cronbach alpha coefficient for their reliability were examined, and it was seen that all of them were valid and reliable. In the analysis of the dataset, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation and bootstrapping mediation test were used. The results of the correlation analysis revealed that organizational justice and job satisfaction related negatively to the behaviors of intention to leave, dissent and neglect, and they had a positive and statistically significant relation with loyalty. In this regard, organizational justice and job satisfaction are significant predictors of teachers' behaviors of intention to leave, dissent, neglect and loyalty. The results of mediation analysis, on the other hand, revealed that job satisfaction had a mediating effect on the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty. Based on the results of the research, it was concluded that fair practices in schools were an important factor in minimizing teachers' intention to leave, neglect and dissent behaviors.

Keywords: Intention to leave, neglect, organizational dissent, loyalty, organizational justice, job satisfaction

* This study is derived from Dr. Nuray ÖZGE SAĞBAŞ'ın thesis titled "The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice and voice, neglect, exit, and loyalty in schools", which she completed under the supervision of Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR in the Education Management Doctorate Program of Hacettepe University.

¹ Dr. Ministry of National Education, 0000-0003-2630-8620, nurayozgesagbas@hotmail.com

² Prof. Dr., Hacettepe University, Faculty of Education, 0000-0002-1166-6831, mrtozdem@gmail.com

Cited:

Sağbaşı, N. Ö. & Özdemir, M. (2023). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty in schools. *Pamukkale University Journal of Education*, 58, 455-485. doi: 10.9779/pauefd.1107981.

Introduction

The effective performance of the social function expected from the school depends on many factors. One of these factors is the adequate teacher resource of the school in terms of quantity and quality. In addition, it is stated that the positive attitudes and behaviors of teachers towards school contribute to school effectiveness (Ololube, 2006). Various statistics and research results reached in Türkiye reveal that teachers maintain some attitudes and behaviors which result in positive and negative consequences (Doğruöz & Özdemir, 2018; Kalağan & Güzeller, 2010). Among such attitudes and behaviors that are related to school effectiveness, there are teachers' intentions to change the organization they work, to leave voluntarily or quit their jobs (Gbadamosi & Chinaka, 2011). According to the source of Ministry of National Education (MoNE), approximately 15 percent of the teachers change their schools every year. The relatively high rate of labor turnover poses a great risk for the stability of education and training activities. On the other hand, it has been observed in the studies that some teachers are in an attitude of disregarding and avoiding of problem solving, or in other words, neglect against the issues experienced in schools (Demirtaş & Nacar, 2018; Elma, 2003; Ergun et al., 2014). Additionally, it is stated that some teachers express, disclose the problems experienced in school or oppose to the addressees in order to be able to find solutions (Akada, 2015; Aktan, 2015; Dağlı & Ağalday, 2014; Özdemir, 2011; 2013). However, in literature, it was found that teachers tended to continue their duties in the school by strengthening sense of loyalty and staying silent, instead of struggling or opposing for the solution of the problems (Akman, 2017; Akman & Özdemir, 2019). As can be seen, teachers may engage in different attitudes and behaviors such as *intention to leave, neglect, dissent and loyalty* in the face of problems that they experience or observe in the schools they work.

In previous studies, the possible causes of intention to leave, neglect, dissent and loyalty behaviors of the employees have been comprehensively examined. Research reveals that such behaviors exhibited by the employees are caused by organizational culture

(MacIntosh & Dohey, 2010), climate (Hong & Kaur, 2008), commitment (Bogler & Somech, 2004), mobbing (Elçi et al., 2014), psychological contract (Richard et al., 2009) or executive attitudes. In line with these studies, it is stated that the perception of organizational justice is also a significant predictor of intention to leave (Kumar & Gupta, 2008), neglect (Muchinsky, 2000), dissent (Kassing & McDowell, 2008) and loyalty (Hassan, 2002) behaviors. On the other hand, it has been stated that intention to leave, neglect, dissent and loyalty are correlated with job satisfaction (MacIntosh & Doherty, 2010). However, in the literature review, there encountered no studies examining the multidimensional relations between organizational justice, job satisfaction and intention to leave, dissent, neglect and loyalty behaviors holistically.

In the literature review, it has been observed that research focusing on the mediating role of job satisfaction in the relations between organizational justice and various employee behaviors is limited. In a study carried out in this context, job satisfaction was found to play a mediating role in the relation between organizational justice and intention to leave (Bayarçelik & Afacan Fındıklı, 2016). In another study, it was found that organizational intelligence had a mediating role in the relation between organizational justice and job satisfaction (Ouyang et al., 2015). In the study of Imran, Majeed and Ayub (2015), it was stated that job satisfaction had a mediating effect on the relation between organizational justice and productivity. When evaluated in terms of content, it was understood that these studies were carried out on the employees working in the service and production sectors. Studies focusing on the relations between the variables aforementioned in Türkiye within the context of educational organizations were found to be limited. Within this framework, few studies focusing on the relation between organizational justice and job satisfaction in educational organizations were encountered (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Çelik, 2011). On the other hand, the research of Yüksel and Yüksel (2014) was found on the subject of job satisfaction and intention to leave. However, studies focusing on the mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty in educational organizations have not been encountered in literature reviews. Therefore, it is considered that there is a gap in the literature about the experience of aforementioned variables in schools in Türkiye. In reference to this gap, the purpose of this study is to examine the relations between organizational justice, job satisfaction, intention to leave, neglect, dissent and loyalty in the context of educational organizations. It is expected that the study of multi-directional relations between independent, mediator and

dependent variables of the research will contribute to the gap in the literature. In addition, this study can provide support for understanding of the causes of intention to leave, neglect, dissent, loyalty behaviors of teachers working at schools and for the solutions to be produced in this context. Especially in recent years, it is seen that MoNE has implemented reforms that can be considered important in the field of education. Teacher Strategy Document (TSD) and Vision Document (VD) have an important place among the reforms implemented. Among the third sub-purpose of the TSD, emphasis is placed on improving the working conditions of teachers. *Human* is in the philosophical core of the MoNE 2023 Vision Document. Based on the assumption that organizational justice in schools is an important factor in terms of work peace among educational employees, this study is expected to provide empirical contribution for the MoNE's, which is a policymaker institution in the field of education in Türkiye in recent years.

The Relation between Organizational Justice and Job Satisfaction, Intention to Leave, Neglect, Dissent and Loyalty

Organizational justice has been the focus of organizational and administrative scientists for a long time due to its impact on employee behavior. The concept of organizational justice was first used by Greenberg (1987). Greenberg (1990) defined organizational justice as the way that employees perceived justice within the organization. The intellectual basis of his concept is based on Adams' Equity Theory (1965). According to the theory, employees offer an input to the organization and get an output in return for this input. Employees make efforts within the organization to achieve the output, and as a result of this effort, they receive some rewards such as salary or promotion. In this process, the employee wants to reach a balance between the effort and the reward he or she receives in return for the effort. In some circumstances, an imbalance arises between effort and reward. In this case, the employee compares himself or herself to those who work under similar conditions. As a result of this comparison, if the employee evaluates that the other employees whom he or she compares to reach the same results under similar conditions, then he or she experiences a sense of equity. Otherwise, it is concluded that there is no equity (Miner, 1992). Organizational justice has three dimensions: (i) *distributive*, (ii) *procedural* and (iii) *interactional*. Distributive justice is the employees' fair, moral or ethical perception of their achievements. Procedural justice is the perception of the employees regarding by which methods and processes they reach achievement (Cropanzano & Folger, 1991). Interactional justice, on the other hand, is the perceptions towards respect and courtesy reflected in the

communication process between the people who offer and receive justice (Beugre, 2002). In the present study, the framework presented by Hoy (2004) regarding organizational justice was adopted. Hoy's framework on organizational justice includes principles such as fairness, participation in decisions, consistency, integrity and ethics. All these principles were evaluated as indicators of organizational justice in this study. In the literature review, it has been determined that organizational justice is related to job satisfaction (Bakhshi et al., 2009),

Job satisfaction is among the most studied concepts in the field of organizational psychology. Judge and Robbins (2017) define job satisfaction as employees' feeling positive emotions about their job as a consequence of assessing its characteristics. The theory developed by Lawler and Porter (1967) on job satisfaction is generally accepted. According to the theory, while the performance of an employee leads to internal and external rewards, these internal or external rewards are ultimately experienced by the employee in the form of satisfaction or dissatisfaction. External rewards include basic needs such as wages, promotions, status and security. Internal rewards consist of meta-needs such as achievement or self-actualization. Therefore, if the employees access internal or external rewards in return for their performance, they experience satisfaction; otherwise, they experience dissatisfaction. In the present study, job satisfaction was defined operationally as positive emotions felt by employees as a result of intrinsic and extrinsic incentives. The intrinsic dimension includes qualities such as success, recognition, appreciation, job's itself, responsibility and promotion. The extrinsic dimension includes the qualities seen in working life such as the policy and management style of the organization, form of supervision, superior-subordinate relationship and wages (Weiss et al., 1967). Based on the literature focusing on organizational justice and job satisfaction, the first hypothesis to be tested in the research was established as follows;

H1: There is a positive relation between organizational justice and job satisfaction.

One of the variables associated with organizational justice is the intention to leave (Kumar & Gupta, 2008). Intention to leave is an umbrella concept that involves leaving for another organization for various reasons, searching for a new job or quitting a job entirely (Rusbult et al., 1988). Price (1997) defines intention to leave as the mobility of the employee within the social system as a result of his or her own will. One of the theories regarding the turnover behavior belongs to Hirschman (1970). According to Hirschman, the reason for the behavior of leaving is the dissatisfaction of the employee towards the job. According to the

theory, with the decrease of satisfaction, employees experience intention to leave, and they quit with the emergence of favorable conditions. Another theory on this subject belongs to Mobley (1977). According to Mobley, the behavior of an employee to leave takes place at the end of a multi-stage process. These stages are as follows: (i) evaluation of the current job, (ii) job satisfaction / dissatisfaction, (iii) thinking of leaving, (iv) evaluation of the cost of quitting and the benefit of seeking for a job, (v) intention to seek for an alternative job (vi) seeking for an alternative job, (vii) evaluating alternative jobs, (viii) comparing existing and alternative jobs, (ix) deciding to leave or stay, and (x) leaving or staying. Based on the literature focusing on organizational justice and the intention to leave, the following hypothesis was tested in the study;

H2: There is a negative relation between organizational justice and intention to leave.

Another type of organizational behavior that is related to organizational justice is the behavior of neglect (Muchinski, 2000). Neglect has attracted the attention of researchers in recent years as one of the negative employee behaviors. It is defined as the indifferent behaviors of those working in an organization towards organizational processes (Farrell, 1983). Neglect is a set of behaviors that involve spending less time with colleagues, ignoring them, being indifferent to organizational problems, and being reluctant to discuss problems experienced in the organization (Rusbult et al., 1982). The employee exhibiting the behavior of neglect prefers not to express the dissatisfaction experienced because of organizational problems with the thought that he or she will not get a favorable result (Withey & Cooper, 1989). Therefore, Vangel (2011) evaluates the neglect behavior of the employee within the concept of silence. One of the accepted theories regarding the behavior of neglect was developed by Rusbult et al. (1982). According to the theory in question, exhibiting neglect seems like a passive behavior that occurs as a result of decreased satisfaction of an employee but has devastating consequences for the organization (Leck & Saunders, 1992). Based on the literature focusing on organizational justice and neglect behavior, the following hypothesis was tested in the study.

H3: There is a negative relation between organizational justice and neglect.

Another form of organizational behavior associated with organizational justice is organizational opposition (Goodboy et al., 2008). Organizational dissent has become one of the types of organizational behavior that has attracted the attention of researchers in recent years. The concept of organizational dissent is defined by Hirschman (1970) as “an act of

attempting to change the undesirable organizational situations, as opposed to avoiding them". According to Hirschman, one of the main reasons for the organizational dissent of employees is that they have low job satisfaction. In addition to this, Rusbult et al. (1988) conceptualized the organizational dissent as an attempt of solving the problems experienced by the employees with other employees or organization managers at the workplace. Organizational dissent has three dimensions: *upward*, *lateral*, *displaced* (Kassing, 1998). Upward dissent is a form of behavior that involves employees' expressing their opposing views related to organizational processes directly to their superiors. Lateral dissent is the behavior of employees' sharing their opposing views with other employees at work due to some reservations. Displaced dissent is a behavior that involves the reporting of inappropriate practices perceived by the employees in the functioning of organizational processes to various institutions outside the organization. Based on the literature focusing on organizational justice and dissent, the hypothesis to be tested in the research was established as follows;

H4: There is a negative relation between organizational justice and organizational dissent.

Another type of organizational behavior associated with organizational justice is organizational loyalty (Fischer, 2004). Organizational loyalty has become one of the increasingly studied subjects in organizational literature. The concept of loyalty is defined as individual willingness involving the dedication of the employee (Allen & Mayer, 1990). Organizational loyalty is a behavior that includes not only employees' staying in the organization but also contributing to the process of overcoming the problems when they are faced (Rusbult et al., 1998). Organizational loyalty has three dimensions: (i) *loyalty to manager*, (ii) *loyalty to colleagues*, and (iii) *loyalty to students*. Loyalty to manager means that teachers fulfill the requests of the managers without any condition. Loyalty to colleague includes collective behavior in the face of problems and support for colleagues. Loyalty to students consists of behaviors that include supporting students regardless of conditions (Akman, 2017). Based on the literature focusing on organizational justice and organizational loyalty, the following hypothesis was established;

H5: There is a positive relation between organizational justice and organizational loyalty.

The Relation between Job Satisfaction and Intention to Leave, Neglect, Dissent and Loyalty

It has been discovered in the research of the relevant literature that job satisfaction causes various working behaviors. One of the variables caused by job satisfaction is the employee's intention to leave (Decker et al., 2009; Zamanan et al., 2020). In these studies, it was determined that employees with low job satisfaction intended to leave. Based on the empirical findings between job satisfaction and intention to leave, the following hypothesis was developed;

H6: There is a negative relation between job satisfaction and intention to leave.

On the other hand, it is stated that employees neglect the problems experienced in the workplace. For instance, in the study of Withey and Cooper (1989), it was discovered that employees with decreased job satisfaction tended to neglect the problems experienced in the departments they worked. Based on this finding, it is understood that there is a negative relation between job satisfaction and neglect behavior. In this regard, the following hypothesis was developed in this research;

H7: There is a negative relation between job satisfaction and neglect

One of the variables associated with job satisfaction is the organizational dissent behavior (Farrell, 1983). In this regard, the following hypothesis was tested in the research;

H8: There is a negative relation between job satisfaction and organizational dissent.

One of the variables that has attracted the attention of researchers in recent years is organizational loyalty. Various variables cause employees to exhibit organizational loyalty behavior. One of them is job satisfaction. For instance, in the research of Borzaga and Toria (2006), it was discovered that the loyalty behaviors of employees with high job satisfaction also increased. In this regard, the following hypothesis was tested in the research;

H9: There is a positive relation between job satisfaction and organizational loyalty.

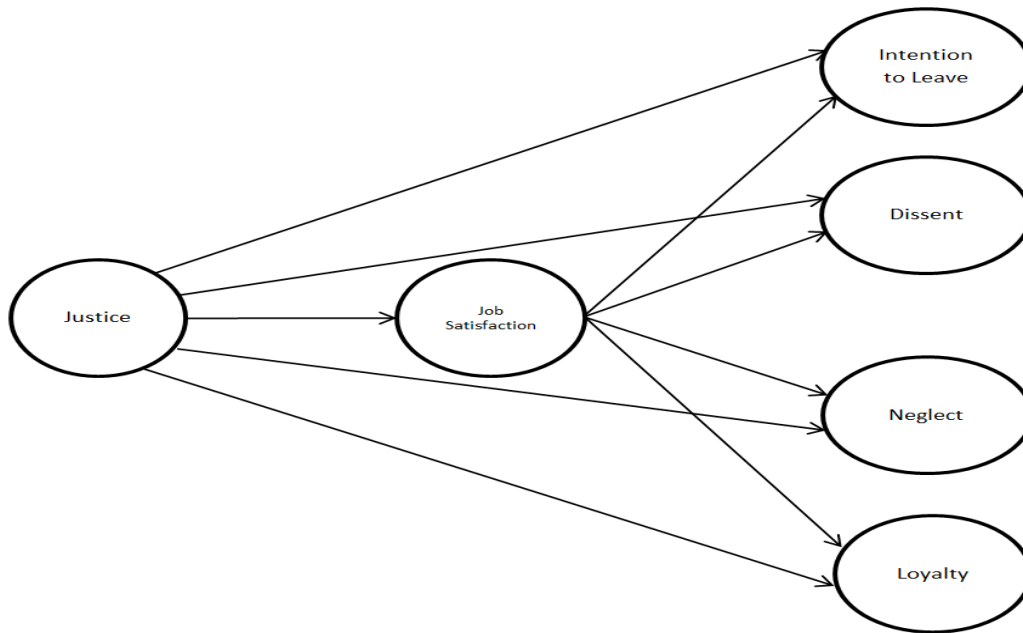
Theoretical Model

This study focused on the mediating effect of job satisfaction on the relation between teachers' perceptions of organizational justice and their behaviors of intention to leave, neglect, dissent and loyalty. Hirschman's (1970) *exit, voice and loyalty* (EVL) model constitutes the theoretical basis of the research. According to the EVL model, an employee

whose job satisfaction has decreased exhibits one of the behaviors of (i) leaving the organization (exit), (ii) engaging in the struggle to improve the situation that caused the loss of satisfaction (voice/dissent) and (iii) continuing to stay in the organization despite all problems (loyalty). Rusbult et al. (1982) added the dimension of (iv) neglect to the model and constructed a four-dimensional model (EVLN). The EVLN model, which focuses on the results of job satisfaction, does not provide an explanation for possible causes of job satisfaction. This can be considered as the limitation of the EVLN model. It is seen in the literature review that the perception of organizational justice is an important variable explaining job satisfaction (Tziner et al., 2011; Zainalipour et al., 2010). In this regard, based on the literature, the details of which was discussed above, it is thought in this study that the relation of organizational justice with intention to leave, organizational dissent, neglect and loyalty behaviors is mediated by job satisfaction. The research model was presented in Figure 1.

Figure 1

Research Model



Within the organizational ecosystem, it is possible to divide the literature that questions the possible causes of employee behaviors into two main categories: (i) *direct effect* and (ii) *indirect effect*. Research conducted based on the model of direct effect assumes that some independent variables have an unmediated effect on various behaviors of the employees. Therefore, one of the main reasons for intention to leave, neglect, dissent and loyalty behaviors of the employees according to the direct effect model is the perception of

organizational justice in an unmediated way (Kassing & McDowell, 2008; Ponnu & Chuah, 2010). However, the indirect effect model assumes that the effect of the independent variable on various employee behaviors is shaped over some mediator variable(s). Based on the indirect effect model, it can be thought that various mediator variable(s) play a role in the relation between perception of organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty behaviors. It can be thought that job satisfaction plays a mediating role in this relation due to the fact that it is a consequence of perception of organizational justice (Najafi et al., 2011) and also it leads to intention to leave, neglect, dissent and loyalty behaviors (MacIntosh & Doherty, 2010). In this regard, the following hypothesis was tested in the research;

H10: Job satisfaction has a mediating role in the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, organizational dissent and organizational loyalty.

Method

This study, which aims to analyze the relations between organizational justice, job satisfaction, intention to leave, neglect, dissent and loyalty, is designed in a correlational survey model. In the research, the model related to the mediating role of job satisfaction between dependent and independent variables was tested. The model presented in Figure 1 was tested.

Population and Sample

The population of the research consists of 6605 teachers working in 130 state Anatolian high schools in nine districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) in 2019-2020 academic year. In determining the sample size, the sample size table prepared by Anderson (1990, p. 202) was used. Accordingly, it was understood that 593 participants would represent the population consisting of 6605 elements at the level of 5% tolerance and .05 significance. *Clustered sampling technique* was used in the research. In clustered sampling technique, the population is divided into subgroups according to the variable or variables that are thought to show significant differences in terms of research findings. A sample is selected from each sub-universe that will reflect the ratio of that sub-stage in the whole. Thus, the chance of each sub-stage to enter the sample is equal to reflect its proportions in the whole. It is accepted that proportional cluster sampling performed in this way creates a more representative sample (Karasar, 2017). Accordingly, each district was accepted as a cluster.

For this purpose, the total number of the teachers in the districts was divided into nine districts and the minimum number of scales to be collected from each district was determined. The criterion of being close to the center was taken as a basis in the selection of the districts. Teachers who were sampled from the districts, on the other hand, participated in the research through simple random sampling technique. Considering the risks that may occur in the return rate, it was aimed to deliver the scales to at least 700 participants in the data collection process. At the end of the data collection process, 612 scales suitable for data analysis were accessed. Demographic information of the sample was presented in Table 1.

Table 1.

Demographic Information of the Participants

Variable	Sub-Groups	Frequency	%
Gender	Female	411	67.2
	Male	201	32.8
Educational Status	Undergraduate	476	77.8
	Graduate	136	22.2
Professional Seniority	1-10 years	118	19.2
	11-20 years	176	28.8
	21 years and over	318	52
Years of Service	Less than 5 years	347	56.7
	6-10 years	146	23.9
	11 years and over	119	19.4
Marital Status	Married	491	80.2
	Single	121	19.8
Total		612	100

As can be seen in Table 1, a total of 612 teachers participated in the research. Thereby, the targeted value for the sample was reached. As can be understood from Table 1, the sample consists mainly of female, married teachers having undergraduate degree and professional seniority between 11 and 20 years, working less than five years.

Data Collection Tools

Data of the research were collected through scales of which permissions to use were received from the researchers developing the scales and adapting them to Turkish. The reasons for preference, psychometric properties, and validity and reliability results of the scales are presented in detail below.

Organizational Justice Scale (OJS)

Due to its general acceptance in the international arena and being suitable for collecting data from teachers, it was decided to use the OJS developed by Hoy (1993). OJS is a 5-point Likert scale with responses ranging from *strongly agree* to *disagree*. OJS which has one dimension consists of 10 items. The Cronbach's alpha coefficient value of the OJS, which explains 78% of the variance, is .97. Getting high score is interpreted as the positive perception of the participant towards organizational justice. Taştan and Yılmaz (2008) adapted OJS into Turkish. It was stated in the adaptation study that OJS was valid and reliable for Turkish culture. "*The Principal treats everyone fairly at school*" is among the exemplary items of OJS. On the data, collected from 612 teachers in the present study, confirmatory factor analysis (DFA) was applied to test the validity of OJS, and its reliability was tested by Cronbach's alpha coefficient. The results of CFA are in the acceptable range of reference values in the literature (Cole, 1987; Kline, 2005): [$\chi^2/df = 5.12$; RMSEA = 0.082; GFI = 0.95; AGFI = 0.91; s-RMR = 0.024; RMR = 0.026; IFI = 0.99; NFI = 0.98; CFI = 0.99] Cronbach's alpha coefficient value of the OJS was calculated as .87. CFA and Cronbach's alpha results indicate that OJS is valid and reliable for the present research, as well.

Minnesota Satisfaction Questionnaire-Short Form (MSQ-SF)

Due to its general acceptance and widespread use on an international scale, it was decided to use MSQ-SF developed by Dawis, England, Weiss, and Lofquist (1967). It is a 5-point Likert scale with responses ranging from *very dissatisfied* to *very satisfied*. MSQ-SF, consisting of two dimensions as intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction, has 20 items. Getting high score is interpreted as the participants satisfied from their jobs.

Turkish adaptation of MSQ-SF was conducted by Baycan (1985). “*I’m satisfied to have the chance to do different things from time to time*” is among the exemplary items of MSQ-SF. The validity and reliability of MSQ-SF were re-examined on the data obtained from 612 teachers. After four modifications conducted, CFA results indicate that the two-dimensional structure of the MSQ-SF is valid: [$\chi^2/df = 7.36$; RMSEA = 0.10; GFI = 0.85; AGFI = 0.80; s-RMR = 0.069; RMR = 0.061; IFI = 0.97; NFI = 0.96; CFI = 0.97]. Cronbach's alpha coefficient value of the MSQ-SF was calculated as .96. According to this result, MSQ-SF was evaluated as a reliable measurement tool within the scope of this study.

Organizational Dissent Scale (ODS)

As a consequence of evaluations, since it is suitable for educational organizations and developed within the sampling of Türkiye, it was decided to use ODS to determine the opinions of participants regarding organizational dissent (Özdemir, 2013). It is a 5-point Likert scale with responses ranging from *never* to *always*. Getting high score is interpreted as the participants’ level of dissent behaviors is high. ODS, consisting of three dimensions as *upward dissent*, *lateral dissent* and *displaced dissent*, has 17 items. “*I warn the manager*” is among the items of ODS. The percentage of total variance explained by ODS is 88%. The validity and reliability of the ODS were re-examined on the data obtained from 612 teachers. CFA results provided evidence that the three-dimensional structure of the ODS was valid: [$\chi^2/df = 4.04$; RMSEA = .071; GFI = 0.92; AGFI = 0.89; s-RMR = 0.069; RMR = 0.098; IFI = 0.95; NFI = 0.94; CFI = 0.95]. The Cronbach’s alpha coefficient value of the ODS is .85. These results indicate that the ODS is valid and reliable within the scope of the present research.

Turnover Intention Scale (TIS)

It was decided to use TIS developed by Mobley et al. and used in several studies in Türkiye. It is a 5-point Likert scale with responses ranging from *strongly agree* to *strongly disagree*. One-dimensional TIS has three items. Getting high score is interpreted as the participants have intention to leave. The Turkish adaptation of TIS was carried out by Örucü and Özafşaroğlu (2013). “*I seriously think about looking for another job in the next year*” is among the exemplary items of TIS. The Cronbach’s alpha coefficient value of the Turkish adaptation of TIS is .90. The results of CFA conducted on the data obtained from 612 teachers within the scope of the present study provided evidence that the structure of the TIS was valid: [$\chi^2/sd = 0.001$; RMSEA = 0.001; GFI = 0.99; AGFI = 0.99; s-RMR = 0.000; RMR =

0.001; IFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 0.99]. Cronbach's alpha coefficient value of TIS was calculated as .80. These results indicate that TIS is valid and reliable.

Neglect Sub-Scale (N-SS)

Existing scales were scanned and evaluated in order to examine neglect behavior of the participants. In this regard, only Responses to Job Dissatisfaction Scale (RJDS) developed by Farrell (1983) was encountered in the literature. RJDS includes a total of 12 items, three of which constitute the Neglect Sub-Scale (N-SS). N-SS is 7-point Likert Scale with responses ranging from *never* to *always*. One dimensional N-SS has three items. Getting high score is interpreted as the participants' neglect behaviors are frequent. The Turkish adaptation of RJDS and its sub-scale N-SS was carried out by Şimşek and Aslan (2012). "*I stopped caring about the practices I felt uncomfortable in the school where I work*" is among the exemplary items of N-SS. In the Turkish adaptation study of N-SS, Cronbach's alpha coefficient value was reported as .70. The results of CFA conducted on the data obtained from 612 teachers within the scope of the present study provided evidence that the structure of the N-SS was valid: [$\chi^2/df = 01$; RMSEA = 0.001 GFI = 0.99; AGFI = 0.99; s-RMR = 0.000; RMR = 0.000; IFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 0.99]. Cronbach's alpha coefficient value of N-SS was calculated as .77. These results indicate that N-SS is a valid and reliable data collection tool within context of the present study.

Organizational Loyalty Scale (OLS)

As a result of scanning for the aim of examining the loyalty behaviors of the participants, OLS developed by Akman (2017) was encountered. OLS, consisting of three dimensions as *loyalty to manager*, *loyalty to colleagues* and *loyalty to students*, has 11 items. It is a 5-point Likert Scale with responses ranging from *strongly disagree* to *strongly agree*. Getting high score is interpreted as the participants are loyal to their jobs. OLS explains 63% of the total variance. Cronbach's alpha coefficient value of OLS is .81. "*I do my best to accomplish the task assigned to me by my principal*" is among the exemplary items of OLS. Validity and reliability of OLS was re-examined on the present dataset. CFA results provided evidence for the validity of OLS: [$\chi^2/df = 5.26$; RMSEA = 0.084; GFI = 0.94; AGFI = 0.90; s-RMR = 0.059; RMR = 0.059; IFI = 0.95; NFI = 0.94; CFI = 0.95]. Cronbach's alpha coefficient value of OLS was calculated as .80. These results were interpreted that OLS was valid and reliable for the present study.

Procedures and Data Analyses

Within the scope of the study, ethical committee approval was obtained from the Board of Hacettepe University Ethics Commission for the ethical compliance of the research. Thereafter, a research permit was received from Ankara Provincial Directorate of National Education. The data collection process was carried out by the researchers personally between January and February in 2019-2020 academic year. Teachers voluntarily participated in the research. The fill-out time of one scale lasted seven minutes on average. In the data collection process, 620 scales turned out to be suitable for the analyses.

The data were first transferred to digital media and then data coding was performed. In the following process, incorrect data entry and missing data analyses were conducted. After this process, extreme value analysis was conducted by examining Mahalanobis distances; since the scales of eight participants indicated extreme values, it was decided to exclude them from the dataset. The fact that the dataset reached the targeted sample size was the criterion for making this decision. In this regard, multivariate normality tests of the dataset were carried out. The results were presented in Table 2.

Table 2

The Results of Multivariate Normality

Variable	Coefficient Skewness	c. r.	Coefficient Kurtosis	c. r.
Organizational Justice	0.486	4.486	-0.758	-3.496
Job Satisfaction	-0.208	-1.919	-0.369	-1.703
Intention to Leave	0.328	3.029	-0.337	-1.555
Organizational Dissent	0.780	7.203	-0.535	-2.467
Organizational Loyalty	-0.340	-3.135	-0.745	-3.438
Neglect	0.645	-5.956	-0.415	-1.917
			1.653	1.907

As can be seen from Table 2, multivariate kurtosis was calculated as 1.635 and its critical value as 1.907 within the scope of multivariate normality. The fact that these values are in the range of +/- 1.96, which is the critical value, indicates that the dataset holds the assumption of multivariate normality (Bentler, 2005, p. 106; Byrne, 2010, p. 104).

The answer was sought by arithmetic mean and standard deviation for the first question and by Pearson correlation analysis for the second question. Mediation analysis was conducted to answer the third question of the research. In recent years, it has been observed that studies regarding the effect of the mediating variable on the relation between the dependent and independent variables have increased in organizational behavior research. In this regard, researchers use different models in mediation analyses based on different assumptions (E.g. Baron & Kenny, 1986; Judd & Kenny, 1981; Preacher & Hayes, 2004; Sobel, 1982). MacKinnon et al. (2002), who made a comparative analysis among the methods used in mediation tests, revealed that previous models (e.g. B-K; Baron & Kenny Model, Sobel test, etc.) had some statistical problems. Therefore, since it is based on the calculations of the direct effect, indirect effect and total effect, and it is able to determine the statistical significance of the mediation effect more precisely, the mediation analysis was carried out with the bootstrap method (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Preacher & Hayes, 2004). Process v3.4.1 was used in data analysis and significance tests were carried out at the level of .001 and .05.

Results

In order to find the answer to the first question of the research, arithmetic mean and standard deviation values of each variable were calculated. With the aim of finding the answer to the second question of the research, Pearson correlation coefficient values were calculated among the variables. The results were presented in Table 3.

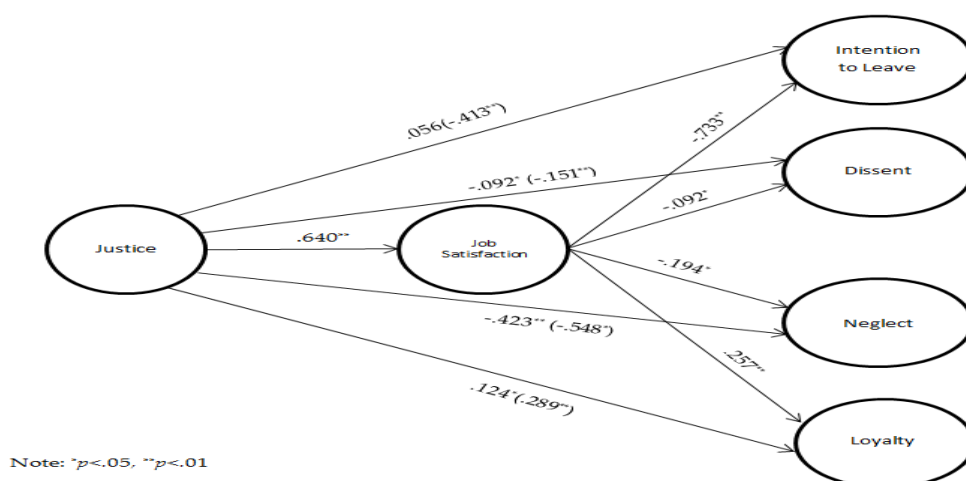
As can be seen in Table 3, mean values of organizational justice ($M= 3.95$, $SD=.73$), job satisfaction ($M= 3.97$, $SD=.71$) and organizational loyalty ($M= 3.94$, $SD=.55$) variables are relatively high. On the other hand, mean values of intention to leave ($M= 2.00$, $SD=1.07$), organizational dissent ($M= 2.25$, $SD=.62$) and neglect ($M= 2.18$, $SD=1.02$) variables are relatively low. However, there is a positive, moderate and significant relation between the perception of organizational justice and job satisfaction ($r = .66$, $p < .01$), and organizational loyalty ($r = .38$, $p < .01$). It is seen that the relation between job satisfaction and organizational loyalty is positive, moderate and significant ($r = .44$, $p < .01$). As can be understood from Table 4, the relations between the perception of organizational justice and

the intention to leave ($r = -.28, p < .01$), and organizational dissent ($r = -.17, p < .01$) are positive, low and significant. It is seen that the relation between the perception of organizational justice and neglect variable is positive, moderate and significant ($r = -.39, p < .01$). There is a negative, moderate, significant relation between job satisfaction and intention to leave ($r = -.46, p < .01$), and neglect ($r = -.33, p < .01$). The relation between job satisfaction and organizational dissent is negative, low and statistically significant ($r = -.17, p < .01$).

In order to test the research hypotheses, mediation tests were carried out with the bootstrapping method. In this regard, the significance of direct paths respectively between (i) organizational justice (independent variable) and job satisfaction (mediator variable), intention to leave, dissent, neglect and loyalty (dependent variables) was tested. (ii) Then, the significance of the direct path between mediator variable (job satisfaction) and intention to leave, dissent, neglect and loyalty (dependent variables) was tested. As the direct paths between independent, mediator and dependent variables were significant, (iii) the mediating effect of job satisfaction between the independent variable and dependent variables is examined at the last stage. The results of the processes carried out in those three stages were presented in Figure 2.

Figure 2

Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice and Intention to Leave, Organizational Dissent, Neglect, and Organizational Loyalty



As can be seen from Figure 2, there is a positive and significant relation between the perception of organizational justice and job satisfaction ($B = .640, t(612) = 21.70, p < .01$). Hence, H1 was supported. However, there are negative and significant relations between the

perception of organizational justice, which is the independent variable of the research, and intention to leave ($B = -.413, t(612) = 7.33, p < .01$), organizational dissent ($B = -.151, t(612) = 4.50, p < .01$) and neglect ($B = -.548, t(612) = 10.61, p < .05$). According to these results, H2, H3 and H4 were supported, respectively. On the other hand, there is a positive and significant relation between the perception of organizational justice and organizational loyalty ($B = -.289, t(612) = 10.33, p < .01$). This result demonstrates that H5 is supported. As can be seen from Figure 1, there are negative and significant relations between job satisfaction, which is the mediator variable of the research, and intention to leave ($B = -.733, t(612) = 2.00, p < .01$), organizational dissent ($B = -.092, t(612) = 2.00, p < .05$), and neglect ($B = -.194, t(612) = 2.75, p < .05$). According to these results, H6, H7 and H8 were supported. On the other hand, the relation between job satisfaction and organizational loyalty is positive and significant ($B = .257, t(612) = 6.94, p < .01$). According to this result, H9 was supported.

Due to the significant relations between independent, mediator and dependent variables of the study, mediation tests were carried out using the bootstrap method (MacKinnon, et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004). In this study, indirect effects were achieved through 5000 bootstrap resampling in the 95% confidence interval (CI) (Preacher & Hayes, 2008). Analyses indicated that job satisfaction had a mediating effect on the relation between organizational justice and intention to leave ($B = -.470$; $CI = -.584 -- -.360$), organizational dissent ($B = -.059$; $CI = -.116 -- -.001$), neglect ($B = -.124$; $CI = -.232 -- -.014$), and loyalty ($B = .164$; $CI = .109 -- .218$). As can be understood from Figure 2, the direct effect value between the perception of organizational justice and the intention to leave is not statistically significant ($B = -.056, t(612) = .820, p > .05$). According to this result, the job satisfaction variable has a *full mediating effect* on the relation between organizational justice and intention to leave. On the other hand, direct effect values between the perception of organizational justice and organizational dissent ($B = -.092, t(612) = -2.06, p < .05$), neglect ($B = -.423, t(612) = -7.33, p < .01$), and loyalty ($B = .124, t(612) = 3.476, p < .05$) are statistically significant. However, these values decreased as a result of controlling the job satisfaction variable. According to this result, job satisfaction has a *partial mediating effect* on the relation between the perception of organizational justice and organizational dissent, neglect, and loyalty. This result supported H10.

Discussion

In this regard, the opinions of the participants related to the research variables were evaluated first. The participants think that the practices in schools are fair. This result is compatible with similar studies (Baş & Şentürk, 2011; Polat & Celep, 2008). In the studies mentioned, it was determined that the participants perceived the administrative practices in the schools where they worked as fair. The high perception of justice by the participants may be due to sense of trust in manager (DeConinck, 2010) and commitment (Ohana, 2014). The job satisfaction scores of the participants are also high. In literature, the satisfaction levels of the participants were found to be high (Şahin & Dursun, 2009; Yılmaz & Ceylan, 2011). One of the reasons of high job satisfaction is may be that the efforts and performances of teachers result in some internal or external rewards (Lawler and Porter, 1967). Additionally, the basic needs of teachers may be met in the schools where the participants work. In addition, teachers' need for success, sense of responsibility, promotion and progress expectations may be met in schools (Herzberg et al., 1959). In the study, it was observed that the participants had a high level of loyalty towards managers, colleagues and students. This result is similar to previous research results on loyalty (Akman, 2017; Akman & Özdemir, 2019). A possible reason for a high sense of loyalty may be the positive school climate (Syed et al., 2013).

It was observed in the study that teachers rarely exhibited behaviors of leave, dissent and neglect. These results are similar to previous research results. For instance, in the study of Uzun (2018), it was determined that teachers' intention to leave was low. The reasons why teachers do not think of leaving work much may be due to the fact there are not any alternatives (Mobley, 1977) or they are committed to their profession (Loi et al., 2006). In the study of Dağlı and Ağalday (2014), it was determined that behaviors of dissent were not common among teachers. One of the reasons for behavior of dissent is not common in Türkiye may be social culture. Turkish culture which embodies the general characteristics of Eastern societies is not individualistic but collectivist (Hofstede, 1984). Collectivist cultures have the characteristics of approval of collective behavior rather than being competitive. On the other hand, due to the social meaning attributed to the profession in Turkish culture, teachers may tend to exhibit less opposition or disclosure behaviors. Additionally, the power distance in Turkish culture is high (Hofstede, 1984). One possible reason why teachers rarely oppose school administrators might be that the authority is represented in the person of principal. This explanation is also parallel with Durkheim's (2018) mechanical solidarity

conceptualization. In traditional/mechanical societies collective consciousness rather than individualistic consciousness is dominant. Mechanical solidarity is a reciprocal solidarity. The collective consciousness is the source of rulers' power and legitimacy. In other words, in mechanical societies individuals exhibit compliance to their rulers instead of dissent to them.

The main question for which an answer was sought in this study was to examine whether job satisfaction had a mediating role on the relation between organizational justice and intention to leave, dissent, neglect and loyalty behaviors. In the first stage, the relation between the perception of organizational justice, which is the independent variable of the research, and the mediator variable, and dependent variables was investigated. The results of the analysis indicated that organizational justice was a significant predictor of job satisfaction, which was the mediator variable. This result is consistent with previous research results (Al-Zu'bi, 2010; Clay-Warner et al., 2005; Ouyang et al., 2015). In other words, teachers' perceptions of fair practices in schools increase their job satisfaction. This result indicates that organizational justice is an important factor on teachers' positive attitudes and behaviors, especially job satisfaction.

In this context, the relation between the perception of organizational justice and independent variables of the research (intention to leave, dissent, neglect and loyalty) was investigated separately. Pearson correlation results indicated that there was an inverse correlation between organizational justice and intention to leave, dissent, and neglect. Regression results revealed that organizational justice was a significant predictor of the three mentioned variables. This result is compatible with previous studies (Goodboy et al., 2008; Kumar & Gupta, 2008; Muchinsky, 2000). In the aforementioned studies, it is stated that there is a strong relation between dissent, intention to leave and neglect respectively. Therefore, based on the high perception of organizational justice, it is possible to infer that participants' intention to leave, dissent and neglect behaviors tend to decrease. On the other hand, the relation between the perception of organizational justice and organizational loyalty is positive. Regression results revealed that organizational justice predicted participants' behavior of loyalty. In other words, the positive perception of justice that the teachers in the sample have, explains why they have a sense of loyalty towards their administrators, colleagues and students in schools. This relation between justice and loyalty is in line with the research results of Hur, Park and Moon (2014). When these results are evaluated as a

whole, it can be inferred that school administrators' being fair in their decisions and practices increases teachers' positive behaviors, while reducing their negative behaviors.

The relation between job satisfaction, which is a mediator variable, and dependent variables (intention to leave, dissent, neglect and loyalty) was also examined. Pearson correlation results indicated that job satisfaction was in a negative correlation with intention to leave, dissent and neglect, but in a positive correlation with loyalty. The results of the analysis are consistent with similar studies. It is stated in the related literature that job satisfaction is correlated with the mentioned variables (Borzaga & Tortia, 2006; Decker et al., 2009; Farrell, 1983; Withey & Cooper, 1989). After analyzing the dataset, it was determined that the participants obtained relatively high satisfaction from their jobs. Based on this data, the reason why the behaviors of intention to leave, dissent and neglect are low can likely be explained with the participants' feeling of satisfaction with their jobs. The theory of EVLN, developed by Hirschman (1970) and later finalized by Rusbult et al. (1982), puts forward the idea that with increasing satisfaction, behaviors of intention to leave, dissent, and neglect will decrease and loyalty will increase. Accordingly, the relations determined as a result of the analyses in this study supported the theory of EVLN.

After the mediation test carried out using the Bootstrap method, it was determined that job satisfaction is the *full mediator* in the relation between organizational justice and intention to leave. In other words, the perception of organizational justice predicts teacher's intention to leave not directly, but through the mediating effect of job satisfaction. This result shows similarity to the study of Bayarçelik and Afacan Fındıklı (2016) in the banking sector. In the aforementioned study, it was observed that the relation between organizational justice and intention to leave was established through the job satisfaction mediator variable. On the other hand, it was determined that job satisfaction played a *partial mediating* role in the relation between organizational justice and dissent, neglect, and loyalty. Research has previously revealed multi-directional relations between variables (Borzaga & Tortia, 2006; Clay-Warner et al., 2005; Decker et al., 2009; Goodboy et al., 2008; Kumar & Gupta, 2008). However, in these studies, the mediating role of job satisfaction between organizational justice and output variables was not tested. Therefore, it can be said that the present study contributed relatively to the understanding of the nature of the multi-directional and holistic relations between research variables in educational organizations. Accordingly, the belief in justice in schools predicts the behavior of dissent, neglect or loyalty as a result of decreased or increased satisfaction.

Conclusion and Suggestions

In the research, with the analyses conducted on the sample data of 612 participants, it was concluded that job satisfaction played a mediating role in the relation between organizational justice and intention to leave, neglect, dissent, and loyalty. Based on this result, the general inference was made that school principals should be fair in administrative processes in order to reduce teachers' negative behaviors and increase their positive behaviors. This research has some limitations. First of all, organizational justice is a school-level variable, not teacher-level. However, the number of schools included in the data set was not sufficient to make a school-level analysis. Therefore, the concept of organizational justice was approached and analyzed at the teacher level. This situation creates a bias problem. For this reason, in future studies, the data should be kept wide enough to be able to analyze at school level. Since the data were collected only in Ankara, it was not possible to reach a large number of participants. Therefore, studies planned to be carried out in the future within this context on larger samples can contribute to the literature. Extending the possible studies to private schools, provinces of different levels of development and different grades and school types can strengthen the literature. In addition to these limitations, only the mediating role of job satisfaction was questioned in this study. Therefore, in possible future studies, the effect of variables such as organizational citizenship and organizational commitment as mediator variables can be evaluated. In the research, it was seen that as a result of the increase in teachers' belief in justice and job satisfaction, their behaviors of leave, dissent and neglect decreased, but loyalty increased. For this reason, efforts to increase justice and job satisfaction in schools or educational areas, which have been determined to be relatively high in intention to leave, dissent and neglect, can contribute to the practice. For this purpose, in-service training on organizational justice can be provided to teachers, notably to school administrators. Besides, it is considered that seminars and courses to increase the human resources management competencies of managers will contribute to the improvement of processes. In this regard, managerial ethics and sensitivity training can also be provided to managers. It is thought that activities that will strengthen the communication between managers and teachers can contribute to the process. Such training and activities are likely to contribute to a strong culture and positive climate in school. Strong culture and a positive climate can reduce intention to leave, neglect and dissent behaviors. Similarly, it is believed that reforms on centralistic and authoritative structure of the educational system and school organizations would contribute to positive attitudes among teachers.

Based on the research findings, recommendations can be made to policy makers, as well, in addition to researchers and practitioners. It may be appropriate for policy makers to adopt legislation aimed at establishing justice in schools. For instance, institutions and school administrators standing out with their fair practices can be encouraged with certain awards. As a matter of fact, there is an understanding of human-oriented education management in the general spirit of the teacher strategy document and the 2023 Vision Document.

Ethics Committee Information: This research was carried out with permission of Ethics Committee of Hacettepe University, dated 26/12/2019 and numbered 35853172-300 decision number.

Author Conflict of Interest: The researchers did not have any conflict of interest.

Researchers' contribution rate: Nuray ÖZGE SAĞBAŞ, Murat ÖZDEMİR conceived of the presented idea and developed the theory and performed the computations, verified the analytical methods. Murat ÖZDEMİR, encouraged Nuray ÖZGE SAĞBAŞ to investigate and supervised the findings of this work. All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 395298).
- Akman Y., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 1-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2018.7928>.
- Akman, Y. (2017). *Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 483373).
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 50-68. <https://doi.org/10.33710/sduijes.637366>.
- Anderson, G. (1990). *Fundamentals of educational research*. London: The Farmer.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. DOI:10.5539/ijbm.v4n9p145.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7). DOI: 10.1080/09585190210131311.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teacher and Teacher Education*, 20, 277-289. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.). *Motivation and work behavior* (5th Ed., pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 294147).

- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128. <https://doi.org/10.17755/esosder.54733>.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13- 23.
- Doğruöz, E., & Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Elementary Education Online*, 17(1). <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2018.413790>.
- Durkheim, E. (2018). *Toplumsal işbölümü* (Ö. Ozankaya, Çev.). İzmir: Cem.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.110.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması, Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden edinilmiştir (Tez no. 205179).
- Ergun Özler, N. D., & Dirican, M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-310.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607. DOI: 10.2307/255909.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Gbadamosi, L., & Chinaka, N. J. (2011). Organizational politics, turnover intention and organizational commitment as predictors of employees' efficiency and effectiveness in academia. In *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference*, 305-314. <https://doi.org/10.28945/1461>.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 309-321. DOI: 10.1002/(sici)1099-1379(199905)20:3<309::aid-job895>3.0.co;2-p.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55-66.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. England: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hur, W. M., Park, S. I., & Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206. DOI:10.1108/JSM-07-2012-0118
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>.

- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602–619.
<https://doi.org/10.1177/0193841X8100500502>.
- Judge, T., & Robbins, S. P. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Karasar, N. (2017). *Scientific Research Method*, Ankara: Nobel.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183- 229.
<https://doi.org/10.1177/0893318998122002>.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.
- Kumar, K., & Gupta, G. (2008). Perceived organizational justice, job satisfaction and turnover intentions: a co-relational study. *Gujarat Journal of Psychology*, 25-26.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschmans' loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
<https://doi.org/10.1007/BF01385049>.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
DOI:10.1016/j.smr.2009.04.006.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi: 10.1207/s15327906mbr3901_4.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. DOI: 10.1037/1082-989X.7.1.83.

- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 801-805. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A).
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management, 5*(13), 5241.
- Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment. *Personnel Review, 43*(5), 654-671. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0073>.
- Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays in Education, 18*(1), 9.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*(23), 335-358.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 11*(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim, 38*(168), 113-128.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54*(54), 307-331.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management, 4*(13), 2676. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000442>.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4,5,6), 305- 558.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.04.001>.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1230>.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. DOI: 10.2307/270723.
- Syed, J., Pio, E., Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- Şahin, H., & Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-179.
- Şimşek, M. Ş., & Aslan, Ş. (2012). Mesleki ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414- 454.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracı rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155.
- Vangel, K. (2011, Ocak). Employee responses to job dissatisfaction. <https://pdfs.semanticscholar.org/2729/ca998bd150d04c64bb08070cbfafc9d8b238.pdf> . adresinden edinilmiştir.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: The University of Minnesota.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yüksel, H., & Yüksel, M. (2014). İş doyumunu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 7(32), 559-572.
- Zamanan, M., Alkhaldi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., & Aburumman, O. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10(8), 1887-1894.

Tablo 3*Araştırma Değişkenlerine Ait Betimleyici İstatistik Sonuçları (n = 612)*

		<i>Ort.</i>	<i>S</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1	ÖA	3.95	.73													
2	İD	3.97	.71	.66*												
3	İD1	4.06	.71	.57*	.97*											
4	İD2	3.80	.80	.72*	.94*	.84*										
5	İAN	2.00	1.07	-.28*	-.46*	-.47*	-.40*									
6	ÖM	2.25	.62	-.17*	-.17*	-.16*	-.18*	.27*								
7	ÖM1	1.86	.85	-.10*	-.13*	-.12*	-.13*	.22 *	.76*							
8	ÖM2	3.33	1.01	.02	.03	.05	.01	-.01	.68*	.37*						
9	ÖM3	1.95	.70	-.27*	-.26*	-.25*	-.24*	-.32*	.80*	.39*	.28*					
10	ÖS	3.94	.55	.38*	.44*	.42*	.43*	-.19*	-.10*	-.09*	.09*	-.19*				
11	ÖS1	4.08	.73	.52*	.49*	.44*	.51*	-.19*	-.14*	-.12*	.02	-.19*	.79*			
12	ÖS2	3.54	.78	.14*	.18*	.16*	.19*	-.05	.01	-.03	.11*	-.03	.72*	.36*		
13	ÖS3	4.11	.67	.16*	.30*	.31*	.24*	-.18*	-.08*	-.04	.09*	-.19*	.76*	.37*	.35*	

14	KK	2.18	1.02	-.39*	-.33*	-.30*	-.35*	.34*	.26*	.19*	-.03	.38*	-.26*	-.32*	-.06	-.19*
----	----	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------	-------	-------	------	-------

* $p < .01$

ÖA=Örgütsel Adalet; İD=İş Doyumu; İD1=İçsel; İD2=Dışsal; İAN=İşten Ayrılma Niyeti;
ÖM=Örgütsel Muhalefet; ÖM1=Haber Uçurma; ÖM2=Açık Muhalefet; ÖM3=Örtük
Muhalefet; ÖS=Örgütsel Sadakat; ÖS1=Yöneticiye Sadakat; ÖS2=Meslektaşlara Sadakat;
ÖS3=Öğrenciye Sadakat; KK=Kayıtsız Kalma