



Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*

Durmuş Ali KOCABAŞ¹, Esra KARABAĞ KÖSE²

Özet

Araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkilerin incelemesidir. Çalışmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ilindeki ortaokullarda görev yapan 994 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma 371 öğretmenin katılımı ile yürütülmüştür. Veri toplama araçları olarak Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerle birlikte korelasyon, regresyon ve yol analizleri kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki örgütsel bağlılık aracılığıyla olan dolaylı etkisinin doğrudan etkisinden daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Makale Bilgileri

Araştırma
Makalesi

Gönderim Tarihi
09/10/2022
Kabul Tarihi
15/08/2023
Yayın Tarihi
15/05/2024

Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet,
Örgütsel
bağlılık,
iş doyumu

*Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Kırıkkale Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-6385-2284, alikocabas4290@gmail.com

² Kırıkkale Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1367-7793, esrakarabag@gmail.com

Atıf:

Kocabaş, D. A. ve Karabağ Köse, E. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [PAUEFD]*, 61, 296-315. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1186429>

Giriş

Adalet olgusu toplumsal tüm süreçlerde olduğu gibi kurumsal süreçlerde de pek çok değişkenle yakından ilişkili olan önemli bir araştırma alanıdır. Eğitim alanyazınında, okullardaki adalet algısının iş doyumunu, motivasyonu, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Brockner ve diğerleri, 1992; Saçlı ve Demir, 2022; Tziner ve diğerleri, 2011; Uludağ ve diğerleri, 2019). Örgütsel adalet, özellikle çalışanların örgüte bağlılığı ve iş doyumunu bağlamında yoğun olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Akyüz ve diğerleri, 2013; Alazmi ve Alenezi, 2020; Canbaz, 2021; Fatt ve diğerleri, 2010). Mevcut çalışma bu üç temel kavramı bütüncül bir modelde ele almakta ve kavramlar arası ilişkileri veriye dayalı test etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Temel Kavramları ve Kavramlar Arası İlişkiler

Araştırma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç temel kavram arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Araştırmanın ilk temel kavramını oluşturan örgütsel adalet, genel anlamı ile çalışma ortamında adaletin sağlanmasını tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin olayları, kuralları ve uygulamaları adil algılamaları (Greenberg, 1987) ve çalışma ortamında kararların alınmasında ve uygulanması ile ilgili algılanan hakkaniyet derecesi olarak tanımlanabilir (Folger, 1977; Moorman, 1991). Bu anlamda örgütsel adalet, kişinin çalıştığı kurumda, kuralların adil uygulanmasına ve ödül, ceza, terfi gibi kaynakları hakkaniyetli dağıtımına yönelik algısıdır (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Şamdan, 2019). Bireyler, kuruma sunduğu katkı ile elde ettiği kazanımlardaki hakkaniyeti değerlendirir, bu kazanımları örgütteki diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırır ve elde ettiklerinin adil olup olmadığını değerlendirerek örgüte karşı adalet algısını biçimlendirir (Budak ve diğerleri, 2018).

Alanyazında örgütsel adaletin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Eşitlik kuramı; terfi, ödül ve prim gibi kazanımların hak eden kişiye verilmesi gerektiğini belirtir. Çalışanların dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığı yönündeki algısı, dağıtımsal adaleti oluşturmaktadır (Greenberg, 1987). Çalışanlar kurumdan elde ettikleri kazanımları diğer üyelerin kazanımlarıyla kıyaslayarak dağıtımın adil olup olmadığı yönünde bir kanaata varırlar. Bu kanaat çalışanların tutumlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir (Özdevecioğlu, 2003). İşlemsel adalet, örgütteki karar sürecine katılabilme ve katılım sürecinin tarafsız bir şekilde yönetilmesi ile ilgili çalışanların algısıdır (Çukur ve Özbayrak, 2007). Etkileşimsel adalet boyutu ise örgütte yer alan usul, kural ve normların yürütülmesi sürecindeki iletişimin kalitesini ortaya koyar. Bu boyut örgüt

çalışanlarının karşılaştıkları tutum ve uygulamalara karşı kişinin adalet algısını belirtir. (Şamdan, 2019). Etkileşimsel adalet, daha ziyade, yönetim ve örgüt üyeleri arasındaki kişiler arası iletişime odaklanmaktadır (Greenberg, 2004).

Araştırmanın bir diğer değişkenini örgütsel bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Bağlılık kavramı genel olarak; bireyin içinde bulunduğu topluma, bir kişiye, bir kuruma ve bir düşünceye sadakat duyması olarak ele alınmaktadır (Ergun, 1975). Örgüt bağlamında ise örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek başarıya ulaşabilmeleri, çalışanlarının örgütlerine sadakatları ile mümkün görülmekte ve alanyazında bu bağlılık durumu örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok farklı tanımın yapıldığı görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığı; Becker (1960) kişilerin örgütlerine kendi kişisel çıkarları için bağlanması; Weiner (1982) örgütün amaç ve çıkarlarına yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı; O'Reilly ve Chatman (1986) bireyin örgütün amaçlarını içselleştirerek psikolojik olarak bağlanması; Allen ve Meyer (1990) bireyin örgüte istekli bir şekilde duygusal bağlanması ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi; Balay (2014) ise bireyin örgütün amaç ve değerler sistemi ile özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Kavramların ortak noktasına bakıldığında motivasyon kaynakları, duygusal dinamikleri ve seviyesi farklı da olsa, örgütsel bağlılığın bireyin örgütle kurulduğu aidiyet ilişkisi olduğu söylenebilir. Genel olarak örgütsel bağlılık psikolojik bağlılıkla ilişkili olarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını kapsayan oldukça geniş bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta değerlendirmektedir. Benzeri şekilde O'Reilly ve Chatman (1986) ise bireyin örgütsel bağlılığını; uyum veya araçsal ödül için bağlılık, özdeşleşmeye dayalı bağlılık, birey ve örgüt değerlerinin uygunluğuna dayalı içselleştirme bağlılığı olarak üç ayrı boyutta ele almaktadır. İlk aşama olan uyumda bağlılığın amacı, ödülleri kazanmak ve cezadan kaçmaktır (Balay, 2014; Norşenli, 2021). Özdeşleşme boyutunda, birey örgütte diğerlerinin varlığını kabul eder ve onlarla birlikte olmaktan mutluluk duyar. Örgütün bir parçası olmak için örgütün değerleri ile kendi değerlerini uyumlu hale getirmek için çabalar. Örgütün bakış açısını benimsemeye çalışır (İnce ve Gül, 2005; O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly, 1989). Bağlılığın en yoğun olduğu boyut ise son aşama olan içselleştirmedir. Bu boyutta örgütün değerleri ile bireyin kendi değerleri oldukça iç içe geçmiştir. Birey kendisini örgütün daimi bir parçası olarak görür ve örgütte kalıcı olmaya isteklidir (O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly, 1989).

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerle ilgili araştırmaların tarihi oldukça geriye gitmektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörler; kişisel, örgütsel ve durumsal

faktörler olmak üzere üç temel grupta değerlendirilmektedir (Koch ve Steers, 1978; Morris ve Sherman, 1981; Schwenk, 1986). Bu temel faktörlerden hangisinin örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği konusunda da farklı çalışmalar bulunmakla birlikte kişisel-demografik ve örgütsel faktörlerin eşit derecede etkilediği ileri sürülmektedir (Buchanan, 1974). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kaynaklı faktörler arasından sayılabilecek olan, yönetim ve liderlik biçimi, örgüt içi ilişkiler, ödüller, maaş, takım ruhu, örgüt kültürü ve örgüt içi demokratik katılım gibi temel faktörlerin (Arastaman ve Yüner, 2019; Balay, 2014; Kaya, 2016; Zengin, 2020), örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile teorik olarak paralellik gösterdiği söylenebilir. Adil bir okul ortamında görev yapma isteğinin öğretmenlerin görev yeri değişikliği taleplerinde de önemli bir kriter olduğunu gösteren veriye dayalı çalışmalar (Tekingündüz, 2017; Ünal, 2019), söz konusu teorik benzerliklerin pratik sonuçları olarak değerlendirilebilir. Birey örgütte hak ettiğini düşündüğü kazanımları elde edemediğinde örgüte bağlılığı azalacaktır (Doğan, 2008). Bireylerin örgütleri ile özdeşleşmesinde ve duygusal olarak bağlanmasında örgüt içerisindeki hakkaniyetli uygulamaların rolü önemlidir. Ayrıca adil uygulamalar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini arttırmaktadır (Yıldırım, 2008). Çalışanın sürekli şeffaf, adil ve dürüst bir ortamda faaliyetlerini yürütmesi olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır. Olumlu tutuma sahip çalışanlarda ise örgütsel bağlılık dâhil birçok istendik kavramın gelişmesi beklenmektedir (Astar ve diğerleri, 2018).

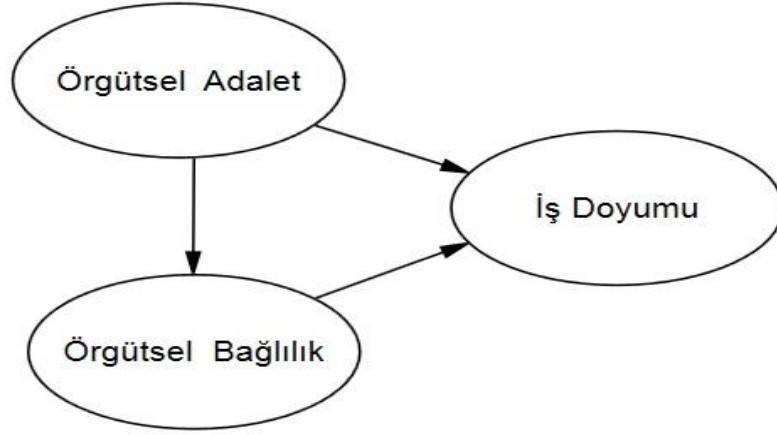
Örgütsel adalet ve bağlılık ile ilişkileri bağlamında araştırmaya konu edilen bir diğer önemli kavram iş doyumudur. İş doyumunu; Koustelios (2001) kişinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle işiyle ilgili haz ve mutluluk duyması, Balcı (1985) kişinin işi ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin işlevi, Çetinkanat (2000) bireylerin işlerine karşı duygusal bir tepkisi ve Izgar (2000) bireylerin işiyle ilgili hazzı ve duygusal doyumunu olarak açıklamaktadırlar. Örgütlerde çalışanı bir makine olarak gören anlayış yerine çalışanın duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetim anlayışının gelişmesi, iş doyumunu kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Alanoğlu, 2019; Erol, 2021). Hawthorne deneyleri yönetim alanında iş doyumunu kavramının anlaşılması açısından ilk bilimsel çalışmalar olarak ele alınabilir. Yapılan deneylerde iş yerinin fiziksel özelliklerinin farklılaşmasının verimlilik üzerinde yeterli etkisi olmaması, dikkati çalışanın insani ve sosyal yönüne çekmiştir (Gürel, 2001). Kavramsal olarak iş doyumunu ilk defa motivasyon kuramcıları tarafından incelenmiştir. Maslow Kuramı, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı ve Vroom'un Beklenti Kuramı iş doyumuna ilk değinen kuramlardır (Eren, 2008). Dolayısıyla iş doyumunun motivasyon ve iş verimliliği bağlamında ortaya çıkan ve bunlarla yakından ilişkili bir

kavram olduğu görülmektedir (Yousef, 1998). İş doyumunda da örgütsel bağlılık olgusunda olduğu gibi, dışsal ya da içsel faktörlere dayalı bir sınıflama dikkat çekmektedir. Kişinin işini yapması sonucu elde ettiklerinden haz alması ve kazanımlarının bireyi mutlu etmesi dışsal doyumunu oluştururken işini yaparken haz duyması ve keyif alması içsel doyumunu oluşturur (Gökyer ve Gülşen, 2016). İçsel doyum, kişinin yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki denge sonucu oluşmaktadır. Kişinin işinde başarılı olması, işi ile bütünleşmesi ve yaptığı işe karşı saygı duyulduğu inancı içsel doyumunu sağlamaktadır. Yönetim tarzı, iş koşulları, işin kişiye kazandırdıkları ise dışsal doyumunu oluşturmaktadır. Dışsal doyumda, elde edilen ödüller çalışanın beklentisini karşıladığı oranda doyum artacaktır (Et Oltulu ve İraz, 2022; Yavuzkurt, 2017). İki boyutlu bu sınıflamadan hareketle dışsal iş doyumunun örgütsel bağlılıktaki uyum ya da araçsal bağlılıkla, içsel doyumun ise içselleştirme ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

İş doyumunu da örgütsel bağlılıkta olduğu gibi bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok faktörden etkilenmektedir. Özellikle çalışma koşulları, iş ortamı, terfi ve ödül örgütsel faktörler iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Bogler, 2002; Sevimli ve İşcan, 2005). Bu tür örgütsel faktörler ise örgütsel adaletle yakın bir ilişki içerisinde. Alan yazında adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya koyan saha araştırmaları bulunmaktadır (Alıcı ve Yalçınkaya, 2019; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Zainalipour ve diğerleri, 2010). Chatman (1991)'e göre, işe yeni alınan çalışan örgütte kabul görmüş değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Ayrıca örgüte yeni katılan kişinin tercihleri bir yıl içerisinde örgütün tercihleri ile kaynaştığında iş doyumunda yükselme oluşmaktadır. Çalışanların çalışma koşullarındaki kuralların adil olmasına ilişkin algıları, işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır (Balay, 2000). Örgütlerde adil uygulamaların var olması; verimlilik, olumlu iş ortamı, örgüte bağlılık, güven ve güçlü bir örgüt kültürü ile sonuçlanmaktadır. Bütün bu kavramların varlığı ise iş doyumunun yüksek olmasını sağlamaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Ele alınan tüm bu kavramsal çerçeveden hareketle araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları arasında güçlü bir teorik ilişkiden söz etmek mümkündür.

Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Amacı

Kavramsal çerçevesi açıklanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri arasındaki ilişkiler, eğitim kurumları özelinde de yoğun olarak çalışılmaktadır. Araştırma modeli söz konusu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri okul düzeyinde değerlendirmek üzere oluşturulmuştur. Mevcut araştırma modeline Şekil 1'de yer verilmiştir.

Şekil 1*Kavramsal Model*

Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin güçlü olması ve işlerinde iyi olmaları, örgütsel bağlılık ve iş doyumu için her zaman yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işine ve okula karşı olumlu duyguları güçlü ve üst düzeyde bağlılık duyan öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır (Balay, 2014). Öğretmenlerin okula karşı olumlu duygularını etkileyen en önemli olgulardan birisi adalet algısıdır (Balıcı, 1985; Polat, 2007). Farklı meslek alanları ile ilgili yürütülen pek çok araştırma, çalışanların adalet algıları ile iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır (Astar ve diğerleri, 2018; Chegini ve diğerleri, 2019; Görgülü, 2022; Norşenli, 2021; Samadov, 2006; Uğurlu, 2009).

Mevcut çalışma, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerle ilgili tüm değişkenleri içine alan bir teorik modeli veriye dayalı olarak test etmesi bakımından önemli görülmektedir. Bu amaçla araştırmanın alt problemleri; (1) Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına ilişkin algıları ne düzeydedir? (2) Öğretmenlerin örgütsel adalet örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (3) Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları iş doyumu algısının anlamlı bir yordayıcısı mıdır? (4) Öğretmenlerin örgütsel adalet ile iş doyumu algısı arasında örgütsel bağlılık algısının aracı bir etkisi var mıdır? şeklinde tanımlanmıştır.

Yöntem

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu nedenle bu araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modelindeki araştırmalar, belirli olaylar ve olgular arasında ilişkileri belirlemeyi amaçlayan araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2020).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kırıkkale Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ve ilçelerinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında resmî ortaokullarda çalışan 994 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada asgari örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 278 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2020). Kolayda örnekleme tekniğinin kullanıldığı araştırmada örneklem grubuna ulaşmak için ölçekler araştırmanın evreninde yer alan 550 öğretmene çevrimiçi yolla ulaştırılmış ve 376 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Yönergeye uygun bulunan 371 veri değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 1'de araştırma örnekleme ait demografik bilgiler almaktadır. Araştırma örnekleme dair bilgiler incelendiğinde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklı grupları temsil edecek yeterli sayıda katılımcıya ulaşıldığı söylenebilir.

Tablo 1

Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	208	56.1
	Erkek	163	43.9
Yaş	20-30	41	11.1
	31-40	192	51.8
	41-50	95	25.6
Eğitim Durumu	51 ve Üstü	43	11.6
	Lisans	276	74.4
Mesleki Kıdem	Lisansüstü	95	25.6
	0-10	144	38.8
Toplam	11-20	133	35.8
	21 ve Üstü	94	25.3
Toplam		371	100.0

Veri Toplama Araçları

Araştırmadaki üç farklı değişken için "Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu amaçla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemi belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan izin alınmıştır. Ölçme araçları ile ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Polat (2007) tarafından uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçekte toplam 19 madde bulunmaktadır. Ölçek beşli likert türündedir. Dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyuta

ayrılmaktadır. Ölçeğin deneme uygulaması sonucu tüm ölçek için iç tutarlılık katsayısı .96 alt boyutlarda sırası ile .89, .95 ve .90 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırma verileri ile yapılan analizde iç tutarlılık katsayıları tüm ölçek için .98 alt boyutlar için sırası ile .94, .97 ve .95 olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği Balay (2000) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 27 maddeden oluşmaktadır. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarını içeren ölçek beşli likert türündedir. Ölçeğin orjinal uyarlamasında iç tutarlılık katsayıları .79, .89 ve .93 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırma verileri ile yapılan analizde iç tutarlılık katsayıları tüm ölçek için .86 alt boyutlarda sırası .86, .91 ve .95 olarak hesaplanmıştır.

İş Doymu Ölçeği

Minnesota İş doyum Ölçeği, Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek dışsal doyum ve içsel doyum olarak iki alt boyutu kapsamaktadır. Ölçek beşli likert türünde ve 20 maddeden oluşmaktadır. Uyarlama sonucunda iç tutarlılık katsayısı tüm ölçek için .90 alt boyutlar için sırası ile .82 ve .85 olarak elde edilmiştir. Mevcut araştırma verileri ile yapılan analizde iç tutarlılık katsayısı tüm ölçek için .91 alt boyutlar için sırası ile .87 ve .86'dan oluşmaktadır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır. Mevcut çalışmanın güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Veri setinin normallik dağılımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve değerlerin -2 ve +2 arasında yer almasıyla normal dağılım sağlandığı görülmüştür (George ve Mallery, 2019) (Bkz. Tablo 2). Değişkenler arasında çoklu bağlantı problemini değerlendirmek için Variance İnflation Factor (VIF<10) ve Condition Indices (CI<30) değerleri incelenmiştir (Büyüköztürk, 2012, s. 100). Verilerin analizde betimsel istatistiklerle birlikte korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli kurulmuş sonrasında yol analizi yapılmıştır. Yapısal modelin uyum değerleri için Ki-Kare testi (CMIN ve CMIN/DF), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Goodness-of-Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI) indekslerinden faydalanılmıştır (McDonald ve Ho, 2002; Yaşlıoğlu, 2017).

Bulgular

Çalışmanın alt problemlerini açıklamak üzere kullanılan analizlerin sonuçları bu bölümde açıklanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algı düzeylerini belirlemek ve bu üç değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla betimsel analiz ve korelasyon değerleri elde edilmiştir. Sonuçlara Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2

Betimsel Analiz ve Korelasyon Sonuçları

	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Örgütsel Adalet	3.66	1.01	-.72	-.02	1									
2.Dağıtım	3.62	1.04	-.62	-.25	.94*	1								
3.İşlemsel	3.59	1.07	-.65	-.19	.98*	.87*	1							
4.Etkileşimsel	3.87	1.05	-1.0	.52	.93*	.82*	.89*	1						
5.Örgütsel Bağlılık	3.15	0.53	-.08	1.52	.46*	.42*	.46*	.44*	1					
6.Uyum	2.13	0.88	.83	.43	.36*	.36*	.33*	.34*	.15*	1				
7.Özdeşleşme	3.31	0.93	-.27	-.40	.57*	.54*	.56*	.53*	.78*	.32*	1			
8.İçselleştirme	3.78	0.82	-.60	.24	.54*	.51*	.52*	.54*	.84*	.27*	.66*	1		
9.İş Doyumu	3.68	0.62	-.50	.47	.63*	.60*	.62*	.56*	.44*	.41*	.60*	.52*	1	
10.Dışsal	3.89	0.61	-.54	.47	.47*	.45*	.46*	.43*	.38*	.35*	.49*	.48*	.93*	1
11.İçsel	3.37	0.78	-.49	.03	.70*	.68*	.69*	.60*	.42*	.39*	.62*	.47*	.90*	.68*

N=371 *p<.00

Tablo 2 incelendiğinde; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ($r=.46$; $p<.00$), örgütsel adalet ile iş doyumunu ($r=.63$; $p<.00$), örgütsel bağlılık ile iş doyumunu ($r=.44$; $p<.00$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ifade edilebilir. Yine değişkenler arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyon değerlerine ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca değişkenlerin tüm alt boyutları arasında da orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2012).

Araştırmada regresyon analizleri için gerekli varsayımlar incelendiğinde değişkenler arasında çoklu bağlantılı sorunu ile karşılaşılmadığı ($VIF<10$, $CI<30$) görülmüştür. (Büyüköztürk, 2012). Modeli test etmek için yukarıda açıklanan kuramsal çerçevede ışığında iş doyumunun bağımlı değişken, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığının tek ve birlikte bağımsız değişken olduğu üç farklı regresyon modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

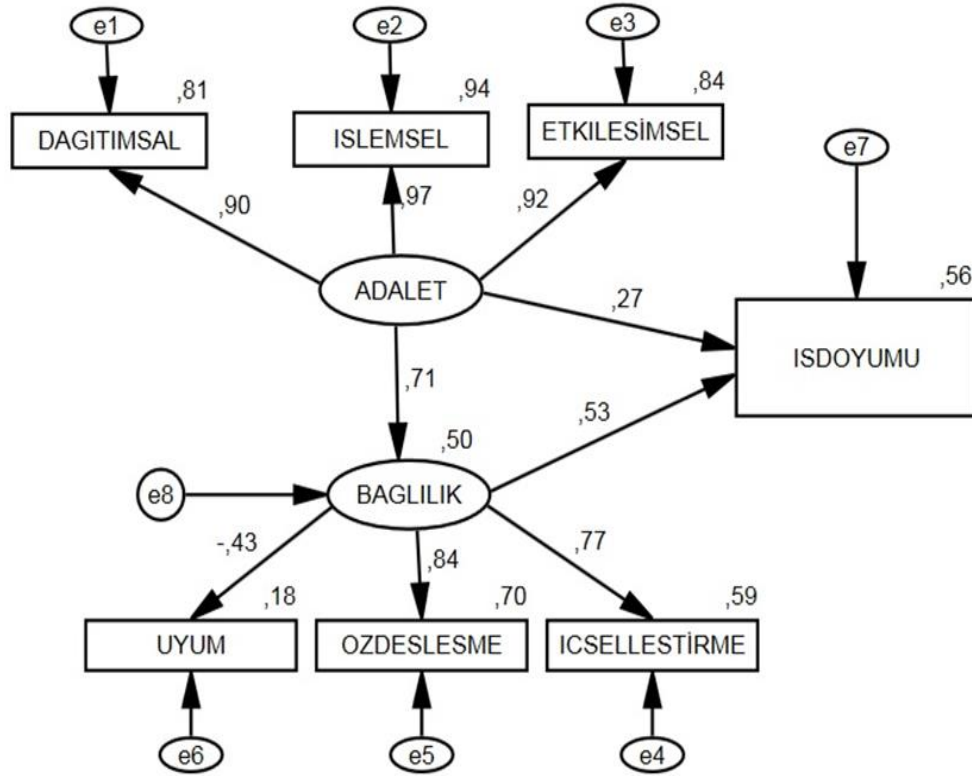
Tablo 3*Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Sonuçları*

Modeller	Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p
Model 1	İş Doyumunu	(Sabit)	2.31	.09		23.38	.00
		Dağıtımalsal	.15	.05	.26	3.17	.00
		İşlemsel	.24	.06	.42	3.99	.00
		Etkileşimsel	-.02	.05	-.03	-.42	.67
				R=.63			R ² =.40
			F _(3,36) =81.63			p = .00	
Model 2	İş Doyumunu	(Sabit)	2.58	.15		17.00	.00
		Uyum	-.16	.02	-.22	-5.43	.00
		Özdeşleşme	.27	.03	.40	7.56	.00
		İçselleştirme	.14	.04	.19	3.61	.00
				R = .65			R ² = .43
			F _(3,36) = 93.54			p = .00	
Model 3	İş Doyumunu	(Sabit)	2.29	.15		15.13	.00
		Dağıtımalsal	.08	.04	.14	1.89	.05
		İşlemsel	.20	.05	.35	3.60	.00
		Etkileşimsel	-.08	.05	-.13	-1.64	.10
		Uyum	-.12	.02	-.17	-4.29	.00
		Özdeşleşme	.18	.03	.27	5.20	.00
		İçselleştirme	.08	.03	.11	2.17	.03
		R=.71			R ² =.51		
			F _(6,36) = 65.07			p=.00	

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel adaletin iş doyumunu %40 oranında ($R^2=.40$; $p<.00$) anlamlı açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ise iş doyumunu %43 ($R^2=.43$; $p<.00$) oranında anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Tüm bağımsız değişkenlerin iş doyumunu açıklama gücünü test etmek için oluşturulan üçüncü modelde ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın birlikte iş doyumunu açıklama gücü %51 ile en yüksek model olarak bulunmuştur.

Model 3'te bağımsız değişkenlerin birlikte incelenmesi sonucu açıklama gücünü gösteren β değerlerinde düşme olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasında doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkarmak için yol analizi yapılmasına karar verilmiştir. Modeli test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

Yapısal modelde uyum değerleri için bazı indekslerden faydalanılmıştır. Buna göre, CMIN=38,543; DF=12; CMIN/DF=3,312; RMSEA=,078; CFI=,99; GFI=,98 değerleri elde edilmiştir. Bu değerlerin kabul gören uyum iyiliği değerleri sınırlarında olduğu görülmektedir. (McDonald ve Ho, 2002; Yaşlıoğlu, 2017). Modele Şekil 2'de yer verilmiştir.

Şekil 2*Yapısal Eşitlik Modeli*

CMIN=38,542; DF=12; CMIN/DF=3,212; RMSEA=,077; CFI=,986; GFI=,972

Şekil 2 incelendiğinde örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde ($\beta=.27$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerinde ($\beta=.53$; $p<.01$) doğrudan etkileri pozitif yönde ve anlamlı görülmektedir. Yine örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta=.71$; $p<.01$), örgütsel bağlılığın da iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri iki değişken arasında aracı bir etkinin varlığına işaret etmektedir. Buna göre değişkenler arasındaki aracılık etkisini incelemek için bootstrap testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4 incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinden %95 güven aralığında dolaylı etkisi .37 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4

Araştırma Aracı Analiz Sonuçları

Aracı Etkiler	Standartlaştırılmış Dolaylı Etki	Bootstrap (Alt sınır/ Üst sınır) %95 GA	p
ÖA--- > ÖB --- > İD	.37	.26/ .51	.01

*Bootstrap örnek sayısı: 200

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın betimsel bulguları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ortalamalarının ölçeğin tamamı ve tüm alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma bulguları alanyazında benzer çalışma bulgularını desteklemektedir (Aksay, 2021; Özcan, 2014; Polat, 2007). Etkileşimsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalete göre yüksek olması, okullardaki iletişim süreçlerinin işlemler ve ödül dağıtımından daha adil algılandığını göstermektedir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılıkla ilgili betimsel bulgular; ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu ve uyum boyutunun özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Alanyazında, bağlılık değişkenine ilişkin elde edilen bulguların desteklediği benzer çalışmalar bulunmaktadır (Demir ve diğerleri, 2022; Karabağ Köse, 2014; Norşenli, 2021). Uyum bağlılığı diğer boyutlara göre bağlanma düzeyinin daha yüzeysel olduğu bir boyuttur (Balay, 2014). Dolayısıyla öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlardaki bağlılıklarının uyum bağlılığına göre yüksek olması mesleki bağlılıkları açısından olumlu değerlendirilebilir. Araştırmanın üçüncü temel değişkeni ile ilgili betimsel bulgular, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin tüm ölçek ve alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Karabağ Köse (2014), Özkan (2017) ve Derin (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda genel iş doyum düzeyi ortalamaları, araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Mevcut çalışmada, anılan çalışmaların aksine, öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri içsel doyum düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin öğretim hizmetini sunarken öğretmekten haz duyması ve mutlu olması kuşkusuz ücret ve ödül gibi dışsal faktörlerin etkisinden daha istendik bir durumdur. Kavramsal çerçevede tartışıldığı üzere dışsal iş doyum örgütsel bağlılığın uyum ve araçsal bağlılık boyutu ile içsel iş doyumunu ise içselleştirme ile yakın bir teorik ilişkiye sahiptir. Buna rağmen mevcut çalışmanın betimsel bulgularına göre dışsal doyum içsel doyuma göre daha yüksek iken en güçlü bağlılık seviyesini temsil eden içselleştirme bağlılığı uyum bağlılığına göre daha yüksektir.

Araştırma değişkenleri ile ilgili ilişkisel bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri arasındaki ilişkilerin orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler neden sonuç bağlamında bir bilgi vermemesine karşın değişkenler arasında olumlu ya da olumsuz değişimlerin birlikte gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla mevcut araştırmanın saha verisinin de değişkenler arası teorik ilişkileri doğruladığı söylenebilir. Alanyazında öğretmenlerin; örgütsel adalet ve iş doyumunu

(Dünder ve Tabancalı, 2012; Ghran ve diğerleri, 2019; Saçlı ve Demir, 2022; Zainalipour ve diğerleri, 2010), iş doyumunu ve örgütsel bağlılık (Anari, 2012; Bateman ve Strasser, 1984; Demirtaş, 2010), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık (Gök, 2014; Selvitopu ve Şahin, 2013; Şahin ve Kavas, 2016) algıları arasındaki ilişkileri inceleyen ve benzer bulgulara ulaşan çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Araştırmanın değişkenler arası ilişkiler bağlamında en dikkat çekici bulgusu, iş doyumunun örgütsel adaletle ilişkisinin örgütsel bağlılığa göre çok daha güçlü olduğudur. Değişkenler arası ilişkiler alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde ise içsel doyumun uyum bağlılığından çok özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı ile daha güçlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın kavramsal modelinin test edildiği yol analizine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının iş doyumunun anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde doğrudan ve örgütsel bağlılık üzerinden dolaylı etkilerinin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Yordayıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sırası, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet şeklindedir. Söz konusu bulguların, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının onların iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğunu (Altinkurt ve Yılmaz, 2012), örgütsel bağlılığın iş doyumunu yordamada önemli bir değişken olduğunu (Alıcı ve Yalçınkaya; 2019) ortaya koyan araştırmalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki örgütsel bağlılık aracılığı ile dolaylı etkisinin doğrudan etkisinden daha güçlü olması, araştırmanın dikkat çekici bulgularından birisidir. Bu durum örgütsel bağlılığın aracılık rolünün önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda farklı meslek grupları ile yapılan çalışmaların da benzer sonuçlar ortaya koyduğu yani örgütsel adaletin iş doyumunu etkilemede örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (Astar ve diğ., 2018). Söz konusu bulgulardan yola çıkarak, kurumlarda adaletin iş doyumunu istenilen seviyede artırmak için tek başına yeterli olmayacağı, bununla birlikte bağlılık gibi diğer unsurlarla birlikte önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma sonuçlarından hareketle politika, uygulama ve araştırma için bazı temel öneriler sunulmaktadır. Buna göre örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları üzerindeki güçlü ve anlamlı etkisi dikkate alındığında okul yönetimlerinin özellikle örgütsel adalet bağlamında güçlendirilmesi önerilebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kurumlarında bağlılığı ve iş doyumunu arttırmak için; ders dağılımı, nöbet görevleri, kurul ve komisyon görevleri, ödül-ceza verilmesi gibi işlemleri yaparken adil olmaları gerekmektedir. Dağıtımsal adaletin yanı sıra görece daha düşük olduğu görülen işlemsel adaletin güçlendirilmesi de önemli görülmelidir. Karar süreçlerine katılımın artırılması ve bu sürecin tarafsız bir şekilde

yönetilmesi ile ilgili olan işlemsel adalet konusunda sadece okul ve uygulama düzeyinde değil merkezi düzeyde politikaların geliştirilmesi önerilebilir. Bu bağlamda öğretmenler kurulunun idari olarak daha yetkin hale gelmesini ve öğretmenlerin okul yönetiminde söz sahibi olmalarını sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirilebilir.

Öğretmenlerin içsel iş doyumlarının dışsal doyuma göre daha düşük olduğu düşünüldüğünde özellikle öğretmenlerin işleriyle bütünleşmesi ile ilgili olan içsel doyumunu artıracak tedbirlerin alınması önem kazanmaktadır. Diğer taraftan araştırmamızın örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçları ve örgütsel bağlılığın iş doyumundaki aracılık rolünün önemi özellikle okul yönetimleri açısından dikkate değerdir. Öğretmenin işle bütünleşebilmesi, öncelikle okula bağlılığı artırmak için gerekli çalışmaların yürütülmesi ile mümkün görünmektedir. Buna göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttırmak için örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları önemli bir politika ve uygulama alanı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri bağlamında ilkökul, lise gibi farklı düzeyler ile özel okullar gibi farklı örneklem grupları ile yürütülecek daha ileri araştırmalarla araştırma sonuçlarının daha geniş gruplar için genellenebilirliği test edilebilir.

Etik Kurul İzin Bilgisi: Bu araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 18/01/2022 /tarihli 01 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazar Katkısı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Aksay, O. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel dürüstlük ve iş doyumunu düzeylerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167). 273-288.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Alazmi, A. A. & Alenezi, A. S. (2020). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 23, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705>
- Alıcı, B. ve Yalçınkaya, M. (2019). Öğretmenlerin mesleki doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş stresi düzeylerine göre incelenmesi. *Folklor/Edebiyat*, 25(97), 213-229. <https://doi.org/10.22559/folklor.939>

- 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), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 2(2), 65-79.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269. <https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Arastaman, G. ve Yüner, B. (2019). Kamu ve özel lise öğrencilerinin okul bağlılıklarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 258-284.
- Astar, M., Bahadır, E. ve Umutlu, F. (2018). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11, 121-136. <https://doi.org/10.16947/fsmia.437707>
- Aydın, İ. ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmî liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.5465/255959>
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Tez No. 369653) [Yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18(6), 665-673. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(02\)00026-4](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(02)00026-4)
- Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261. <https://doi.org/10.2307/2393223>

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, Ç. ve Aksu, G. (2018). *Örgütsel adalet*. Nobel Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Canbaz, S. (2021). A study on organizational justice and organizational commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 459-484.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93. <https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık.
- Çukur, C. ve Özbayrak, C. (2007). Uzlaşmazlık çözümlerinde süreçsel adalet tercih ve değerlendirmelerinin Türkiye bağlamında incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(59), 91-112.
- Demir, F., Şahin, A., Yeşilmen, L. ve Aydın, R. (2022). İlköğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 29-39. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2022.184>
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Derin, F. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bolu-merkez örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)* (Tez No. 227295) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dündar, T. ve Tabancalı, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>

- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE, AİD*, 8(4), 97-106.
- Erol, Y. C. (2021). *Okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türk kültürü bağlamında keşfedici bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Et Oltulu, E. ve İraz, R. (2022). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu kavram, kuram ve uygulama*. Gazi Kitabevi.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.35.2.108>
- George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference. Routledge. Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2023, <https://dl.uswr.ac.ir/bitstream/Hannan/141288/1/9781138491045.pdf>
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. & Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(4), 84-93.
- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Şahinbey/Gaziantep örneği* (Tez No. 376443) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gökkyer, N. ve Gülşen, C. (2016) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Görgülü, H. (2022). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2004.09.003>

- Gürel, E. (2001). Çalışma yaşamında ışık ve aydınlatmanın önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-11.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2-3), 1-8.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90013-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90013-1)
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of grek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005931>
- McDonald, R. P. & Ho, R. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526. <https://doi.org/10.5465/255572>
- Niehoff, B. P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Tez No. 370149) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri (Balıkesir ili merkez ilçeler örneği)* (Tez No. 475375) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Saçlı, B. ve Demir, K. (2022). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 1-26. <https://doi.org/10.9779.pauefd.980090>
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283106>
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Tekingündüz, K. (2017). *Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin yer değiştirme nedenleri ve yer değiştirmede yöneticilerin rolüne ilişkin öğretmen görüşleri İstanbul ili Fatih ilçesi örneği* (Tez No. 475338) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet*

- davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Uludağ, O., Aktaş, İ. ve Özgüt, H. Ö. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: Örgüt kültürünün aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 160-181.
- Ünal, F.S. (2019). Öğretmenlerin okul seçme nedenleri üzerine fenomenolojik bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanımları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı ve iş doyumunu ile ilişkisi (Aydın ili örneği)* (Tez No. 479305) [Yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi, *Mülkiye Dergisi*, 17(239), 371- 402.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 4(3), 184-194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>
- Zengin, S. (2020). Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine karma bir araştırma. Akademisyen Kitabevi A.Ş.



The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction*

Durmuş Ali KOCABAŞ¹, Esra KARABAĞ KÖSE²

Abstract

The purpose of the current study is to investigate the relationships between middle school teachers' perceptions of organizational justice and their organizational commitment and job satisfaction. The universe of the study consists of 994 teachers working in secondary schools in Kırıkkale in the 2021-2022 academic year and there were 371 participants in this study. As the data collection tools, the Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction scales were used. In the analysis of the collected data, correlation, regression and path analyses were used together with descriptive statistics. In the study, it was revealed that there is a significant, positive and medium correlation between the teachers' perceptions of organizational justice and their organizational commitment and job satisfaction. The results of the study show that the indirect effect of organizational justice on job satisfaction through organizational commitment is stronger than its direct effect

Article Details

Research Article

Received
09/10/2022
Accepted
15/08/2023
Published
15/05/2024

Key words

Organizational
justice,
Organizational
commitment,
Job satisfaction

**This article was produced from the master's thesis prepared by the first author under the supervision of the second author*

1 Kırıkkale University, ORCID: 0000-0001-6385-2284, alokocabas4290@gmail.com

2 Kırıkkale University, ORCID: 0000-0003-1367-7793, esrakarabag@gmail.com

296

Suggested Citation:

Kocabaş, D. A., & Karabağ Köse, E. (2024). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. *Pamukkale University Journal of Education [PUJE]*, 61, 296-315. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1186429>

Introduction

The phenomenon of justice is an important research area that is closely related to many variables in institutional processes as well as in all social processes. In the education-related literature, there are many studies examining the relationship between the perception of justice in schools and variables such as job satisfaction, motivation, organizational culture and organizational commitment (Brockner et al., 1992; Saçlı & Demir, 2022; Tziner et al., 2011; Uludağ et al., 2019). Organizational justice has aroused a great deal of interest among researchers, especially in the context of organizational commitment and job satisfaction of employees (Akyüz et al., 2013; Alazmi & Alenezi, 2020; Canbaz, 2021; Fatt et al., 2010). The current study addresses these three basic concepts in a holistic model and aims to test the relationships between these concepts in a data-driven manner.

Basic Concepts of the Study and Relationships between the Concepts

The current study focuses on the relationships between three basic concepts: organizational justice, job satisfaction and organizational commitment. Organizational justice, which is the first basic concept of the study, is used to define the provision of justice in the working environment in general terms (Greenberg, 1990). Organizational justice can be defined as the perceived fairness of events, rules and practices by the members of an organization (Greenberg, 1987) and the extent to which decisions made and implemented in the work environment are perceived to be fair (Folger, 1977; Moorman, 1991). In this sense, organizational justice refers to the individual's perception of the fair application of the rules and the fair distribution of resources such as rewards, punishments and promotions in the institution where he/she works (Aydın & Karaman-Kepenekçi, 2008; Şamdan, 2019). Individuals evaluate the fairness of their contributions to the organization and the gains they have obtained, compare them with the gains of other individuals in the organization and shape their perception of justice towards the organization by assessing whether their gains are fair or not (Budak et al., 2018).

In the literature, organizational justice is examined in three dimensions: distributive, procedural and interactional (Cohen-Charash & Spector, 2001). The equity theory suggests that gains such as promotions, rewards and bonuses should be given to the person who deserves them. Employees' perceptions of whether the rewards distributed are fair or not constitutes distributive justice (Greenberg, 1987). By comparing the gains they get from the institution with the gains of other members, employees come to a conclusion whether the distribution is fair or not. This conclusion can affect the attitudes of the

employees positively or negatively (Özdevecioğlu, 2003). Procedural justice refers to the perception of employees regarding their ability to participate in the decision-making process in the organization and the impartial management of the participation process (Çukur & Özbayrak, 2007). The dimension of interactional justice refers to the quality of communication during the implementation of procedures, rules and norms within the organization. This dimension is related to an individual's perception of justice in response to the attitudes and actions encountered within the organization (Şamdan, 2019). Interactional justice is primarily focused on interpersonal communication between the management and the members of an organization (Greenberg, 2004).

Another variable of the current study is the concept of organizational commitment. The concept of commitment is generally considered as the individual's loyalty to a society, a person, an institution and an idea (Ergun, 1975). In the organizational context, organizations can be successful by accomplishing goals through the loyalty of their employees to the organization and this loyalty is called organizational commitment in the literature (O'Reilly & Chatman, 1986). There are many different definitions of organizational commitment. Becker (1960) defined it as the attachment of individuals to their organizations for their own personal interests. Weiner (1982), on the other hand, defined it as the sum of internalized normative pressures directed towards the goals and interests of the organization. Additionally, O'Reilly and Chatman (1986) defined it as an individual's psychological attachment by internalizing the goals of the organization. Allen and Meyer (1990) defined it as an individual's willing emotional attachment to and identification with the organization. Finally, Balay (2014), defined it as the identification of the individual with the goals and value system of the organization. When the common point of definitions is considered, it can be said that even if the sources, emotional dynamics and levels of motivation may differ, organizational commitment is the sense of belonging that the individual has established with the organization. In general, organizational commitment is a broad concept that encompasses the dimensions of compliance, identification and internalization in relation to psychological commitment (O'Reilly & Chatman, 1986). Allen and Meyer (1990) evaluate organizational commitment in three dimensions as affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Similarly, O'Reilly and Chatman (1986) conceptualize an individual's organizational commitment in three distinct dimensions: commitment for compliance or instrumental reward, commitment based on identification and commitment based on the internalization of congruence between individual and organizational values. Being the first stage, the purpose of

commitment for compliance is to win a reward or avoid punishment (Balay, 2014; Norşenli, 2021). In the dimension of identification, the individual accepts the existence of others in the organization and is happy to be with them. He/she strives to align his/her values with the values of the organization in order to be a part of the organization. He/she attempts to adopt the perspective of the organization (Ince & Gül, 2005; O'Reilly, 1989; O'Reilly & Chatman, 1986). The most intense dimension of commitment is internalization, which is the last stage. In this dimension, the values of the organization and the values of the individual are quite intertwined. The individual sees himself/herself as a permanent part of the organization and is willing to stay in the organization (O'Reilly & Chatman, 1986; O'Reilly, 1989).

Research into the factors influencing employee's organizational commitment has a long history. Accordingly, the main factors affecting the organizational commitment of the employees are evaluated in three basic groups as personal, organizational and situational factors (Koch & Steers, 1978; Morris & Sherman, 1981; Schwenk, 1986). Although there are different studies on which of these basic factors affects organizational commitment more, it is claimed that personal-demographic and organizational factors affect organizational commitment equally (Buchanan, 1974). Basic factors such as management and leadership style, intra-organizational relations, awards, salary, team spirit, organizational culture and democratic participation in the organization, which can be counted among the organizational factors that affect organizational commitment (Arastaman & Yüner, 2019; Balay, 2014; Kaya, 2016; Zengin, 2020) can be said to be theoretically parallel to the distributive, procedural and interactional dimensions of organizational justice. Data-driven studies (Tekingündüz, 2017; Ünal, 2019) demonstrate that the desire for a fair school environment is an important criterion in teachers' requests for a workplace change. These practical results can be considered as an application of the theoretical similarities. When the individual cannot achieve the gains he/she thinks he/she deserves in the organization, his/her commitment to the organization will decrease (Doğan, 2008). The role of fair practices within the organization is important in individuals' identification with and emotional attachment to their organizations. Moreover, fair practices increase organizational commitment and intention to stay at work (Yıldırım, 2008). If employees work in a transparent, fair and honest environment, they develop a positive attitude. Employees with positive attitudes are expected to have many desired traits, including organizational commitment (Astar et al., 2018).

Another important concept in the context of its relations with organizational justice and commitment is the concept of job satisfaction. According to Koustelios (2001), job satisfaction is the

pleasure and happiness derived from one's job, which allows for the fulfilment of both material and spiritual needs. In a similar vein, Balcı (1985) defines it as the degree to which job-related needs are met. Furthermore, Çetinkanat (2000) describes it as an emotional reaction individuals have towards their jobs. Additionally, Izgar (2000) characterizes job satisfaction as the pleasure and emotional contentment experienced by individuals in their work. The shift from a management approach that perceives employees as machines to one that considers their feelings, thoughts, and needs has led to the emergence of the concept of job satisfaction (Alanoğlu, 2019; Erol, 2021).

Hawthorne's experiments can be considered as the first scientific study in terms of understanding the concept of job satisfaction in the field of management. The fact that the differentiation of the physical characteristics of the workplace did not have a sufficient effect on productivity in the experiments carried out drew attention to the human and social aspects of the employee (Gürel, 2001). Conceptually, job satisfaction was first studied by motivation theorists. Maslow's Theory, Herzberg's Two-Factor Theory and Vroom's Expectancy Theory are the first theories to address job satisfaction (Eren, 2008). Accordingly, it is seen that job satisfaction is a concept that emerges in the context of motivation and work efficiency and is closely related to them (Yousef, 1998). In job satisfaction, as in the case of organizational commitment, there is a classification based on extrinsic or intrinsic factors. While getting pleasure from what one has achieved as a result of doing his/her job and his/her gains' making him/her happy with his/her achievements constitute extrinsic satisfaction, feeling pleasure and enjoying while doing his/her job constitute intrinsic satisfaction (Gökkyer & Gülşen, 2016). Intrinsic satisfaction occurs as a result of the balance between the individual's abilities and the requirements of the job. The individual's belief that he/she is successful in his/her job, integrating with his/her job and being respected for his/her job foster intrinsic satisfaction. Management style, work conditions and what the job gives to the person constitute extrinsic satisfaction. In extrinsic satisfaction, satisfaction will increase as the rewards obtained meet the expectations of the employee (Et Oltulu & İraz, 2022; Yavuzkurt, 2017). Based on this two-dimensional classification, it can be claimed that extrinsic job satisfaction is closely related to organizational commitment or instrumental commitment and that intrinsic satisfaction is closely related to internalization. Similar to organizational commitment, job satisfaction is influenced by various factors, encompassing both individual and organizational aspects. Organizational factors such as working conditions, work environment, promotion and reward are effective on job satisfaction (Bogler, 2002; Sevimli & Işcan, 2005). Such organizational factors are

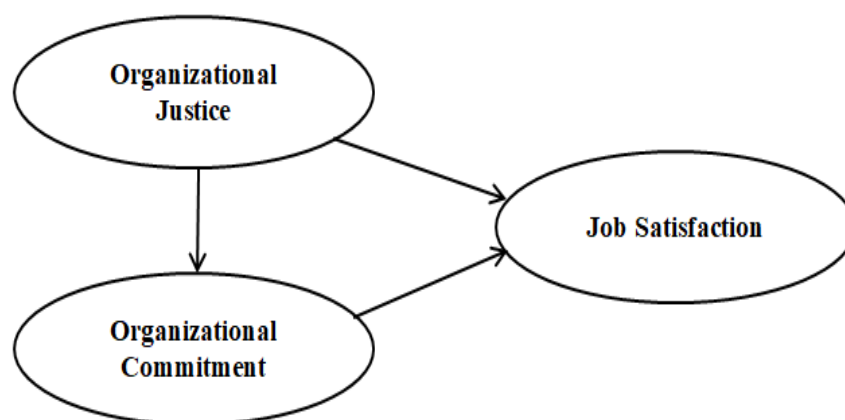
closely related to organizational justice. There are field studies in the literature that reveal the relationships between perceived justice, organizational commitment and job satisfaction (Alici & Yalçinkaya, 2019; Altinkurt & Yılmaz, 2012; Zainalipour et al., 2010). According to Chatman (1991), when the newly recruited employee shares the accepted values in the organization, he/she gets more satisfaction and his/her desire to stay in the organization increases. Moreover, when the preferences of the newcomer to the organization merge with the preferences of the organization within a year, an increase in job satisfaction occurs. Perceptions of the employees regarding the fairness of the rules in working conditions enable them to develop positive attitudes towards their jobs (Balay, 2000). Existence of fair practices in organizations results in efficiency, positive work environment, organizational commitment, trust and a strong organizational culture. The existence of all these concepts ensures high job satisfaction (Altinkurt & Yılmaz, 2012). Based on this conceptual framework, it is possible to mention a strong theoretical relationship between the concepts of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction, which are the main variables of the current study.

Conceptual Model and Purpose of the Study

The relationships between the organizational justice, organizational commitment and job satisfaction variables, whose conceptual framework is explained, have also been studied intensively within the context of educational institutions. The research model was created to evaluate the direct and indirect relationships between these variables at the school level. The current research model is given in Figure 1.

Figure 1

Conceptual Model



Strong professional competence of teachers and their proficiency in their jobs are not always sufficient to ensure organizational commitment and job satisfaction. Therefore, there is a crucial need for teachers who not only excel in their roles but also possess positive attitudes towards their work and school, demonstrating a strong and unwavering commitment (Balay, 2014). One essential factor influencing teachers' positive feelings towards their school is the perceived justice (Balci, 1985; Polat, 2007). Numerous studies across different occupational fields have consistently shown that employees' perceptions of justice are positively correlated with their levels of job satisfaction and organizational commitment.

The current study holds significance as it examines a theoretical model encompassing all variables associated with the direct and indirect relationships between teachers' perceptions of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction, supported by empirical data. For this purpose, the sub-problems of the research are; (1) What is the teachers' perception of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction? (2) Is there a significant relationship between teachers' perceptions of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction? (3) Are teachers' perceptions of organizational justice and organizational commitment a significant predictor of job satisfaction? (4) Does the perception of organizational commitment have a mediating effect between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction? defined as.

Method

In the study, the relationships between teachers' perceptions of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction were examined. For this reason, this research was conducted in the relational survey model. Studies in the relational survey model are studies that aim to determine the relationships between certain events and phenomena (Büyüköztürk et al., 2020).

Population and Sample

The population of the current study consists of 994 teachers working in public middle schools in the city of Kırıkkale in the 2021-2022 school year. The minimum sample size in the study was determined as 278 at the 95% confidence interval (Büyüköztürk et al., 2020). In this study, the convenience sampling technique was employed, and online

surveys were distributed to 550 teachers within the research population to form the sample group. Out of the total, 376 teachers responded and completed the scales. Subsequently, 371 responses from teachers who met the inclusion criteria were included in the data analysis. In Table 1, demographic information of the participating teachers is given. When the information about the research sample is examined; It can be said that sufficient number of participants have been reached to represent different groups in terms of gender, age, education level and length of service.

Table 1
Demographic Information of the Teachers

	Group	N	%
Gender	Female	208	56.1
	Male	163	43.9
Age	20-30	41	11.1
	31-40	192	51.8
	41-50	95	25.6
	51 and over	43	11.6
Education Level	Undergraduate	276	74.4
	Graduate	95	25.6
Length of Service	0-10	144	38.8
	11-20	133	35.8
	21 and more	94	25.3
Total		371	100.0

Data Collection Tools

The “Organizational Justice Scale, Organizational Commitment Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale” were used for three different variables in the current study. In addition, a personal information form was developed in order to reveal the demographic features of the participants. In the personal information form, questions were used to elicit information about gender, age, education level and length of service. For the use of the scales, permissions were obtained from the researchers who developed and adapted the scales. Detailed information about the measurement tools is given below.

Organizational Justice Scale

The Organizational Justice Scale was developed by Niehoff and Moorman (1993). The scale was adapted to Turkish by Polat (2007). There are a total of 19 items in the scale. The scale is a five-point Likert-type scale. It has three sub-dimensions called distributive, procedural

and interactional justice. The internal consistency coefficient for the whole scale was found to be .96 and it was found to be .89, .95 and .90 for the sub-dimensions, respectively. In the analysis made with the data of the current study, it was determined that the internal consistency coefficient is .98 for the whole scale and .94, .97 and .95 for the sub-dimensions, respectively.

Organizational Commitment Scale

The Organizational Commitment Scale was developed by Balay (2000). The scale consisted of the sub-dimensions of compliance, identification and internalization is a five-point Likert scale with 27 items. In the original version of the scale, internal consistency coefficients were calculated to be .79, .89 and .93. In the analysis conducted with the data collected in the current study, the internal consistency coefficient was found to be .86 for the whole scale, and .86, .91 and .95 for the sub-dimensions, respectively.

Job Satisfaction Scale

The Minnesota Job Satisfaction Scale was adapted into Turkish by Baycan (1985). The scale has two sub-dimensions called extrinsic satisfaction and intrinsic satisfaction. The scale is a five-point Likert scale consisting of 20 items. As a result of the adaptation, the internal consistency coefficient was found to be .90 for the whole scale and .82 and .85 for the sub-dimensions, respectively. In the analysis conducted with the data collected in the current study, the internal consistency coefficient was found to be .91 for the whole scale and .87 and .86 for the sub-dimensions, respectively.

Data Analysis

In the analysis of the collected data, SPSS and AMOS package programs were used. Cronbach's Alpha coefficient was used to test the reliability of the current study. In order to evaluate whether the data set meets the normality distribution, the skewness and kurtosis coefficients were examined, and it was seen that the data were distributed normally as the skewness and kurtosis values were found to be between -2 and +2 (George & Mallery, 2019) (See. Table 2). Variance Inflation Factor ($VIF < 10$) and Condition Indices ($CI < 30$) values were examined to evaluate the multicollinearity problem between the variables (Büyüköztürk, 2012, p. 100). Correlation and regression analyses were used together with descriptive statistics in the analysis of the data. In order to determine the direct and indirect relationships between the variables, a structural equation model was established and path analysis was performed. As the fit values of the structural model, Chi-Square test (CMIN and CMIN/DF), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Goodness-of-Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI) were used (McDonald & Ho, 2002; Yaşlıoğlu, 2017).

Findings

The results of the analyses used to explain the sub-problems of the study are explained in this section. Descriptive analysis and correlation values were obtained in order to determine the organizational justice, organizational commitment and job satisfaction levels of teachers and to reveal the relationships between these three variables. The results are given in Table 2.

Table 2.

Results of Descriptive Analysis and Correlation Analysis

	\bar{X}	SS	Skewness	Kurtosis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Organizational Justice	3.66	1.01	-.72	-.02	1									
2.Distributive	3.62	1.04	-.62	-.25	.94*	1								
3. Procedural	3.59	1.07	-.65	-.19	.98*	.87*	1							
4.Interactional	3.87	1.05	-1.0	.52	.93*	.82*	.89*	1						
5.Organizational Commitment	3.15	0.53	-.08	1.52	.46*	.42*	.46*	.44*	1					
6.Compliance	2.13	0.88	.83	.43	.36*	.36*	.33*	.34*	.15*	1				
7.Indentification	3.31	0.93	-.27	-.40	.57*	.54*	.56*	.53*	.78*	.32*	1			
8.Internalization	3.78	0.82	-.60	.24	.54*	.51*	.52*	.54*	.84*	.27*	.66*	1		
9.Job Satisfaction	3.68	0.62	-.50	.47	.63*	.60*	.62*	.56*	.44*	.41*	.60*	.52*	1	
10.Extrinsic	3.89	0.61	-.54	.47	.47*	.45*	.46*	.43*	.38*	.35*	.49*	.48*	.93*	1
11.Intrinsic	3.37	0.78	-.49	.03	.70*	.68*	.69*	.60*	.42*	.39*	.62*	.47*	.90*	.68*

$N=371$ * $p<.00$

When Table 2 is examined; organizational justice and organizational commitment ($r=.46$; $p<.00$), organizational justice and job satisfaction ($r=.63$; $p<.00$), organizational commitment and job satisfaction ($r=.44$; $p<.00$), it can be stated that there is a moderate relationship between. Again, it is seen that positive and significant correlation values were reached between the variables. In addition, it can be said that there are moderately positive and significant relationships between all sub-dimensions of the variables (Büyüköztürk, 2012).

When the assumptions required for the regression analyses were examined in the study, it was seen that there was no multicollinearity problem between the variables ($VIF<10$, $CI<30$) (Büyüköztürk, 2012). In order to test the model, three different regression models, in which

job satisfaction is the dependent variable and organizational justice and organizational commitment are the independent variables separately and together, were created and tested in the light of the theoretical framework described above. The results of the analysis are given in Table 3.

Table 3*Results of the Multiple Regression Analysis between the Variables*

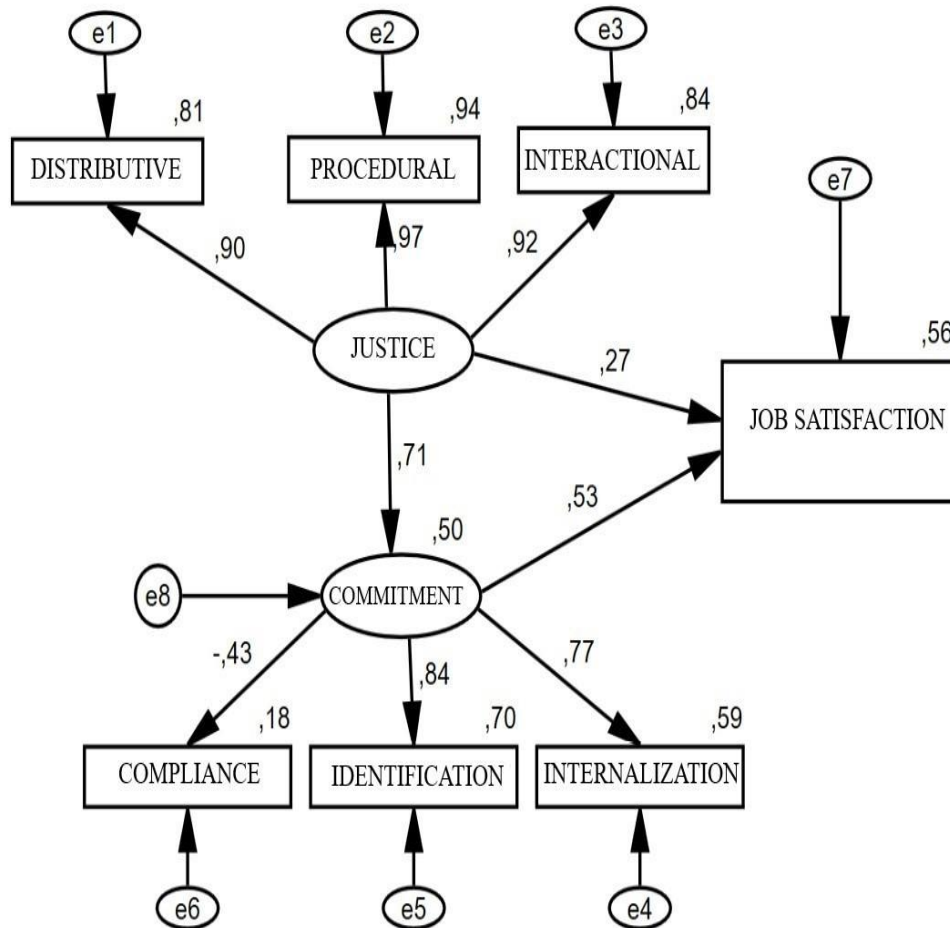
Models	Dependent Variables	Independent Variables	B	Standard Error	β	t	p
Model 1	Job Satisfaction	(Constant)	2.31	.09		23.38	.00
		Distributive	.15	.05	.26	3.17	.00
		Procedural	.24	.06	.42	3.99	.00
		Interactional	-.02	.05	-.03	-.42	.67
				R=.63 F _(3,367) =81.63			R ² =.40 p = .00
Model 2	Job Satisfaction	(Constant)	2.58	.15		17.00	.00
		Compliance	-.16	.02	-.22	-5.43	.00
		Identification	.27	.03	.40	7.56	.00
		Internalization	.14	.04	.19	3.61	.00
				R = .65 F _(3,367) = 93.54			R ² = .43 p = .00
Model 3	Job Satisfaction	(Constant)	2.29	.15		15.13	.00
		Distributive	.08	.04	.14	1.89	.05
		Procedural	.20	.05	.35	3.60	.00
		Interactional	-.08	.05	-.13	-1.64	.10
		Compliance	-.12	.02	-.17	-4.29	.00
		Identification	.18	.03	.27	5.20	.00
		Internalization	.08	.03	.11	2.17	.03
		R=.71 F _(6,364) = 65.07			R ² =.51 p=.00		

When Table 3 is examined, it is seen that organizational justice has a significant explanatory power of 40% ($R^2=.40$; $p<.00$) for job satisfaction. Organizational commitment, on the other hand, significantly explains job satisfaction at a level of 43% ($R^2=.43$; $p<.00$). In the third model created to test the explanatory power of all the independent variables for job satisfaction, the explanatory power of organizational justice and organizational commitment together was found to be the highest at 51%.

As a result of examining the independent variables together in Model 3, it was observed that there was a decrease in β values, which indicates the explanatory power. For this reason, it was decided to conduct a path analysis to reveal the direct and indirect relationships between teachers' perceptions of organizational justice, their organizational commitment and job satisfaction. A structural equation model was created to test the model.

In the structural model, some indices were used as the fit values and the following values were obtained: CMIN=38.543; DF=12; CMIN/DF=3.312; RMSEA=.078; CFI=.99; GFI=.98. It is seen that these values are within the acceptable ranges of goodness of fit values (McDonald & Ho, 2002; Yaşlıoğlu, 2017). The model is presented in Figure 2.

Figure 2
Structural Equation Model



CMIN=38,542; DF=12; CMIN/DF=3,212; RMSEA=.077; CFI=.986; GFI=.972

When Figure 2 is examined, it is seen that the direct effects of organizational justice on job satisfaction ($\beta=.27$; $p<.01$) and organizational commitment on job satisfaction ($\beta=.53$; $p<.01$) are positive and significant. Again, the significant effects of organizational justice on organizational commitment ($\beta=.71$; $p<.01$) and organizational commitment on job satisfaction indicate the existence of a mediation effect between the two variables. Accordingly, the bootstrap test was performed to examine the mediation effect between the variables, and the test results are presented in Table 4. As seen in Table 4, the indirect effect of organizational justice on organizational commitment was found to be .37 in the 95% confidence interval.

Table 4*Results of the Mediation Analysis*

Mediation Effects	Standardized Indirect Effect	Bootstrap (Lower bound/ Upper bound) 95% CI	<i>p</i>
OJ--- > OC --- > JS	.37	.26/ .51	.01

*Number of Bootstrap samples: 200

Discussion, Results and Suggestions

In the current study, the relationships between the teachers' perceptions of organizational justice and their organizational commitment and job satisfaction were examined. When the descriptive findings of the study are evaluated, it is seen that the teachers' organizational justice perception mean scores are high in the whole scale and in all its sub-dimensions. The findings of the current study support the findings of similar studies in the literature (Aksay, 2021; Özcan, 2014; Polat, 2007). The finding that the perception of interactional justice is higher than the perceptions of procedural and distributive justice indicates that communication processes in schools are perceived to be fairer than procedures and reward distribution. Descriptive findings related to organizational commitment, which is another variable of the study, show that middle school teachers' organizational commitment is at a medium level and that their mean score from the compliance dimension is lower than the mean scores from the identification and internalization dimensions. In the literature, there are similar studies supported by the findings related to the commitment variable (Demir et al., 2022; Karabağ Köse, 2014; Norşenli, 2021). Compliance commitment is a dimension where the level of attachment is more superficial than the other dimensions (Balay, 2014). Therefore, the fact that the teachers' commitment in the identification and internalization dimensions is higher than their commitment in the compliance dimension can be considered positive in terms of their professional commitment. Descriptive findings related to the third main variable of the study

have revealed that the teachers' job satisfaction levels are high in the whole scale and its sub-dimensions. The findings related to job satisfaction obtained in the studies conducted by Karabağ Köse (2014), Özkan (2017) and Derin (2019) are similar to the findings of the current study. In the present study, however, contrary to the aforementioned studies, the teachers' extrinsic satisfaction level was found to be higher than their intrinsic satisfaction level. Undoubtedly, it is more desirable than the effect of external factors such as wages and rewards that teachers enjoy teaching and are happy while providing teaching services. As discussed in the conceptual framework, extrinsic job satisfaction has a close theoretical relationship with the compliance commitment and procedural commitment dimensions of organizational commitment and intrinsic job satisfaction has a close theoretical relationship with the internalization dimension. However, according to the descriptive findings of the current study, extrinsic satisfaction is higher than intrinsic satisfaction, while internalization commitment, which represents the strongest commitment level, is higher than compliance commitment.

When the relational findings related to the variables of the current study are considered, it is seen that the relationships between the variables of organizational justice, organizational commitment and job satisfaction are medium, positive and significant. Although these relationships do not provide any information in the context of cause and effect relationships, they can be interpreted as positive or negative changes that occur in such a way as to affect all the variables simultaneously. Therefore, it can be claimed that the field data of the current study also confirm the theoretical relationships between the variables. In the literature, there are a number of studies investigating teachers' perceptions of organizational justice and their job satisfaction (Dündar & Tabancalı, 2012; Ghran et al., 2019; Saçlı & Demir, 2022; Zainalipour et al, 2010), job satisfaction and organizational commitment (Anari, 2012; Bateman & Strasser, 1984; Demirtaş, 2010), organizational justice and organizational commitment (Gök, 2014; Selvitopu & Şahin, 2013; Şahin & Kavas, 2016) and reporting similar findings to the findings of the current study. The most striking finding of the current study in terms of the relationships between the variables is that the relationship between job satisfaction and perceptions of organizational justice is much stronger than the relationship between the perceptions of organizational justice and organizational commitment. When the relationships between the variables are examined at the level of sub-dimensions, it is seen that intrinsic satisfaction has a stronger relationship with identification and internalization commitment than compliance commitment.

According to the path analysis in which the conceptual model of the research was tested, it was concluded that teachers' perceptions of

organizational justice and organizational commitment were significant predictors of job satisfaction. The findings of the study demonstrate that the direct effects of organizational justice on job satisfaction and its indirect effects on organizational commitment are also significant. The order of importance of the predictor variables in terms of their effect on the dependent variable is organizational commitment and organizational justice. It is seen that these findings are similar to the findings of the studies that have revealed that teachers' perceptions of organizational justice are an important predictor of their job satisfaction (Altinkurt & Yılmaz, 2012), and that organizational commitment is an important variable in predicting job satisfaction (Alıcı & Yalçınkaya, 2019). On the other hand, one of the remarkable findings of the current study is that the indirect effect of perceptions of organizational justice on job satisfaction through organizational commitment is stronger than its direct effect. This indicates the importance of the mediator role of organizational commitment. In this context, it is seen that the studies conducted with different occupational groups have also revealed similar results, that is, the mediator effect of organizational commitment on the effect of perceptions of organizational justice on job satisfaction is significant (Astar et al., 2018). In light of these findings, it can be concluded that justice alone will not be sufficient to increase job satisfaction at the desired level, but it is an important determinant together with other factors such as commitment.

In light of the findings of the current study, some suggestions can be made for policymakers, practitioners and researchers. Given the strong and significant effect of organizational justice on teachers' organizational commitment and job satisfaction, it can be suggested that school administrations be strengthened, especially in the context of organizational justice. In this context, school administrators need to be fair while performing the procedures such as distribution of class hours among teachers, assigning the duty of keeping watch over students, board and commission duties and the distribution of rewards and punishment in order to increase commitment and job satisfaction in their institutions. In addition to distributive justice, the strengthening of procedural justice, which is seen to be relatively low, should also be considered important. Regarding procedural justice, which is related to increasing participation in decision-making processes and managing this process in an impartial manner, it can be suggested that policies be developed not only at school and practice level, but also in a centralized manner. In this context, policies and practices can be developed that will enable the teachers' council to become more competent administratively and teachers to have a say in school administration.

Considering that teachers' intrinsic job satisfaction is lower than their extrinsic satisfaction, it becomes important to take measures to increase intrinsic satisfaction, which is especially related to the integration of teachers with their work. On the other hand, the results of the current study regarding organizational commitment and the importance of the mediator role of organizational commitment in job satisfaction should be seriously taken into consideration by school administrations. It seems possible for the teacher to integrate with his/her work primarily by performing the necessary activities to increase his/her commitment to the school. Accordingly, teachers' perceptions of organizational justice and their organizational commitment can be considered as an important policy and practice area in order to increase their job satisfaction. Moreover, within the context of the variables of the current study, the generalizability of the research results for larger groups can be tested with further research to be conducted with different sample groups such as teachers working in private schools and at different levels of schooling such as primary schools and high schools.

Ethics Committee Approval: *This study was carried out with the permission of Kırıkkale University Social and Human Sciences Research Ethics Committee with the decision dated 18/01/2022 and numbered 01.*

Authors' Conflict of Interest: *There is no conflict of interest between the authors.*

Author Contribution: *The authors equally contributed to the study.*

References

- Aksay, O. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel dürüstlük ve iş doyumunu düzeylerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Alazmi, A. A. & Alenezi, A. S. (2020). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 23, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705>
- Alıcı, B. & Yalçınkaya, M. (2019). Öğretmenlerin mesleki doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş stresi düzeylerine göre incelenmesi. *Folklor/Edebiyat*, 25(97), 213-229. <https://doi.org/10.22559/folklor.939>

- 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), 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 University Journal of Education*, 2(2), 65-79.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269. <https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Arastaman, G. & Yüner, B. (2019). Kamu ve özel lise öğrencilerinin okul bağlılıklarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 258-284.
- Astar, M., Bahadır, E. & Umutlu, F. (2018). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11, 121-136. <https://doi.org/10.16947/fsmia.437707>
- Aydın, İ. & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmî liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.5465/255959>
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Tez No. 369653) [Yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18(6), 665-673. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(02\)00026-4](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(02)00026-4)
- Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261. <https://doi.org/10.2307/2393223>

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, Ç. & Aksu, G. (2018). *Örgütsel adalet*. Nobel Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Canbaz, S. (2021). A study on organizational justice and organizational commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 459-484.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93. <https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık.
- Çukur, C. & Özbayrak, C. (2007). Uzlaşmazlık çözümlerinde süreçsel adalet tercih ve değerlendirmelerinin Türkiye bağlamında incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(59), 91-112.
- Demir, F., Şahin, A., Yeşilmen, L. & Aydın, R. (2022). İlköğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 29-39. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2022.184>
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Derin, F. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bolu-merkez örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği)* (Tez No. 227295) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dündar, T. & Tabancalı, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>

- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE, AİD*, 8(4), 97-106.
- Erol, Y. C. (2021). *Okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türk kültürü bağlamında keşfedici bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Et Oltulu, E. & İraz, R. (2022). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu kavram, kuram ve uygulama*. Gazi Kitabevi.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S. & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.35.2.108>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2023, <https://dl.uswr.ac.ir/bitstream/Hannan/141288/1/9781138491045.pdf>
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. & Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(4), 84-93.
- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Şahinbey/Gaziantep örneği* (Tez No. 376443) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gökçer, N. & Gülşen, C. (2016) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Görgülü, H. (2022). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2004.09.003>

- Gürel, E. (2001). Çalışma yaşamında ışık ve aydınlatmanın önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 1-11.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Karabağ Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2-3), 1-8.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90013-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90013-1)
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005931>
- McDonald, R. P. & Ho, R. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526. <https://doi.org/10.5465/255572>
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Tez No. 370149) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri (Balıkesir ili merkez ilçeler örneği)* (Tez No. 475375) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Saçlı, B. & Demir, K. (2022). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 1-26. <https://doi.org/10.9779.pauefd.980090>
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283106>
- Selvitopu, A. & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Tekingündüz, K. (2017). *Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin yer değiştirme nedenleri ve yer değiştirmede yöneticilerin rolüne ilişkin öğretmen görüşleri İstanbul ili Fatih ilçesi örneği* (Tez No. 475338) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>

- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Uludağ, O., Aktaş, İ. & Özgüt, H. Ö. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: Örgüt kültürünün aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 160-181.
- Ünal, F.S. (2019). *Öğretmenlerin okul seçme nedenleri üzerine fenomenolojik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanımları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı ve iş doyumu ile ilişkisi (Aydın ili örneği)* (Tez No. 479305) [Yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi, *Mülkiye Dergisi*. 17(239), 371- 402.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 4(3), 184-194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401s>
- Zengin, S. (2020). *Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine karma bir araştırma*. Akademisyen Kitabevi A.Ş