

PAPER DETAILS

TITLE: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki

AUTHORS: Muhammer YÜKSEL, Ender KAZAK

PAGES: 1435-1460

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2685570>

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki*

The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Their Motivations

Muhammer YÜKSEL¹, Ender KAZAK²

¹ Öğretmen, Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Türkiye, muammer-y@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-9398-8983>)

² Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Fakültesi, Düzce Üniversitesi, Türkiye, enderkazak81@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-5761-6330>)

Geliş Tarihi: 03.10.2022

Kabul Tarihi: 20.12.2022

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma verileri, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan ve basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 575 öğretmenden toplanmıştır. Veri toplamak amacıyla Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve Polat tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile Uçar tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan okul türü ve kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Diğer bir bulguya göre ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin motivasyonunu anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, öğretmen, örgütsel adalet, motivasyon.

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between teachers' perceptions of organizational justice and their motivation. The research was designed with the descriptive-relational survey model, one of the quantitative research methods and techniques. The research sample consists of 575 teachers working at the official primary, secondary and high school levels in the central district of Düzce province in the 2021-2022 academic year. The “Organizational Justice Scale” adapted to Turkish by Niehoff and Moorman and Polat and the “Motivation Scale” by Uçar are used for data collection. According to the findings, it was seen that the organizational justice perception levels of the teachers were above the medium level. The organizational justice perception levels of the teachers do not differ significantly according to the variables of gender, education level, age and seniority. The motivation levels of the teachers do not differ significantly according to the variables of gender, education level, education level, age and seniority. There is a moderate positive relationship between teachers' organizational justice

* Bu çalışma, Muhammed YÜKSEL'in, Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

perception levels and their motivation levels. According to another finding, it was concluded that teachers' organizational justice perceptions significantly predicted teachers' motivation. Suggestions were made to practitioners and researchers within the framework of the findings.

Keywords: School, teacher, organizational justice, motivation.

GİRİŞ

Adalet kavramı, insanoğlu var olduğundan bu yana zihinleri meşgul edip güncelliğini korumuştur. Bütün disiplin alanları adaleti kendi çerçevesinde tanımladığından evrenselliği yakalayan adalet tanımı yapılamamıştır. Adalet kavramı; ahlak, hukuk ve din konularıyla iç içe geçmiş olup, tarih boyunca süregelen tartışmalı kavramlardan biri olmuştur (Alkış ve Güngörmez, 2015). Tanımlanması zor bir kavram olan adalet, tarih boyunca felsefenin ilgi odağında olmuştur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001). Aristoteles, ideal toplumda düzen sayesinde adaletin korunacağını (Aydınlı, 2021), Platon adaletin en yüksek erdem olduğunu (Bulut, 2021) ve adaletin sağlanabilmesi için bütün bireylere aynı değerin verilmesi gerektiğini (mutlak eşitlik) (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010), Socrates ise adaletin olaylara göre değişmeyen olgu olduğunu belirtmiştir (Kumdereli, 2020). İlk yazılı belgelerden biri olan Hamurabi Kanunlarında, kişiler arası ilişkiler ve adil dağıtım konusu üzerinde durularak sosyal adalet kavramına vurgu yapılmıştır (Övgü Çakmak, 2005). Kısaca, adalet olgusu, farklı disiplinler ve farklı filozoflar tarafından ele alınan çok boyutlu bir kavram olmuştur.

Adalet, toplumsal hayatta düzeni sağlarken bireyin günlük yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği örgütsel ortamlarda da önemli fonksiyonlar üstlenir (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016). Toplumda “adalet” ve “hakkaniyet” kavramlarının karşılığı işyerinde “örgütsel adalet” kavramıyla ifade edilmektedir (Lambert, 2003). Örgütsel adalet kavramı, ilk olarak örgüt içerisinde ödül ve cezaların bütün çalışanlara eşit dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; daha sonra buna, kuralların ve işlemlerin herkese adaletli bir şekilde uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; en son olarak da çalışma ortamında çalışanlar arası ilişkilerin ve etkileşimlerin adil olup olmaması da eklenerek açıklanmıştır (Acar, 2011).

Alanyazında örgütsel adaletin birçok tanımı bulunmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını çeşitli değişkenlerden etkilenerek belirlemesidir (Hazzi, 2012). Örgütsel adalet, çalışanların mağdur olup olmadıklarını belirleyen olgulardan biridir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ödül, ücret, terfi ve cezaların belirlenmesi, belirlenen kararların alınma ve uygulanma şekli, alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010). Kısaca, örgütsel adalet, örgüt içerisindeki yönetsel süreç ve uygulamaların çalışanlara aktarılma şekli ile örgütsel kazanımların paylaşımı, paylaşım süreçlerini ve örgüt içerisindeki ilişkisel süreçleri içine alan geniş bir kavramdır. Yöneticinin örgütsel kazanımları çalışanlara verme ve pay etme şekli; çalışanların karşılıklı ilişkilerinde yöneticilerin çalışanlara yönelik tavır, tutum ve davranışları, örgütsel adaletin farklı kategorilerde boyutlanmasını gerektirmiştir (Toytok ve Açıkgöz, 2013). Bu yüzden alanyazında örgütsel adalet, bazı araştırmacılar tarafından iki alt boyutta incelenirken, bazı araştırmacılar tarafından üç alt boyutta incelenmiştir. Örgütsel adaleti iki alt boyutta inceleyen araştırmacılar, örgütsel adaletin alt boyutlarını dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet şeklinde ele almaktadırlar. Bu araştırmacılar, etkileşimsel unsurların yapısal unsurları etkilemesinden dolayı etkileşim adaleti, işlemsel adaletin içerisinde ele almışlardır (Miles, Borman, Spector ve Fox, 2002; Pillai vd., 1999; Niehoff ve Moorman, 1993).

Örgütsel adaleti üç alt boyutta inceleyen araştırmacılar örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak ele almaktadırlar (Aryee, Budhwar ve Chen 2002; Cohen-Charash ve Spector 2001; Barling ve Phillips, 1993). Örgütsel adaletin boyutlarından

dağıtımsal adalet en önce tanımlanan alt boyut iken bu boyutu kronolojik olarak prosedürel (işlemsel) adalet ve etkileşimsel adalet izlemektedir (Poole, 2007). Dağıtımsal adalet Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne dayanmakta olup ilk örgütsel adalet araştırmaları dağıtımsal adalet boyutuna odaklanmıştır (Ponnu ve Chuah, 2010). Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettiği kazanımların, çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşılmasını konu edinmektedir (Demirağ, 2017). Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan işlemsel adalet, prosedürlere ve bu prosedürlerin yürürlüğe konulma şekline odaklanır (Fischer, 2003). Örgütsel kararların alınma sürecinde çalışanların bu sürece dahil edilmesi işlemsel adalet algılarının şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Yıldız ve Çetin, 2021). Etkileşimsel adalet ise örgüt yöneticilerinin, dağıtım kararlarının alınmasına yönelik süreçleri, dürüstçe ve saygı çerçevesinde çalışanlarına açıklamaları olarak ifade edilebilir (Güneş ve Buluç, 2012). Örgütsel uygulamaların insani yönü olan etkileşimsel adalet yöneticilerin çalışanlara karşı davranış biçimleri ile ilgilidir. Yani etkileşimsel adalet kişiler arası davranışları konu edinir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletin birçok değişkeni etkilediği görülmektedir. Örgütsel güven ve yıldırma (Demirağ, 2017), okul kültürü (Dur, 2014), iş doyumu (Dündar, 2011), örgütsel kimlik (Ertürk, 2018), örgütsel bağlılık (Günce, 2013), örgütsel sinizm (Kılıç ve Toker, 2020) bunlardan bazılarıdır. Örgütsel adaletin etkilediği kavramlardan biri de örgütsel motivasyondur (Perdeci, 2015). Motivasyon, insanları hedefleri uğruna çalışmaya teşvik eden bir yönetim sürecidir (Obiekwe, 2016). Motivasyon, olumlu davranışların sürdürülmesine, yönlendirilmesine yardımcı olmakta ve bireylerde merak uyandırarak bilgi edinmeleri için gereken arzuyu tetiklemektedir (Bayrakçıken, Oktay, Samancı ve Canpolat, 2021; Yarım ve Ada, 2021; Akkaya, 2021; Doğan, 2020; Arslan ve Doğan, 2020; Küçüközkan, 2015; Ud Din, Tufail, Shereen, Nawaz ve Shahbaz, 2012; Ellemers, Gilder ve Haslam, 2004; Ryan ve Deci, 2000). En genel tanımıyla motivasyon, örgütsel veya bireysel hedeflere yönelik, bireyin ya da çalışma grubunun davranışlarını belirleyen, yöneltten, harekete geçiren, eylemin sürekli olmasını sağlayan, bireyleri bilinçli ve kasıtlı olarak eylemlerde bulunmaya iten, kişinin iç dünyası ve çevresel kaynaklı enerjilerin toplamıdır (Ergeneli, 2017; Timuroğlu ve Balkaya, 2016; Bulut ve Çavuş, 2015; Lin ve Chuang, 2014; Akbaba, 2006). Kısaca, motivasyon, kişinin hedeflere ulaşabilmesi için psikolojik olarak destek sağlayan içsel ya da dışsal bütün faktörlerdir.

Örgüt ortamında çalışanların işine motive olabilmesinde örgüt içerisindeki adalet önemli yer tutar. Örgütsel adalet, çalışanları bir arada tutarak, çalışmaların verimli gerçekleşmesini sağlarken; adaletsizlik, örgütsel sürekliliği örgütsel hedefleri yani verimliliği tehdit eder (Chegini, 2009). Adaletsizlik, çalışanların stres yaşamasına sebep olmakta, bu durumun ilerlemesi de çeşitli sağlık sorunlarına yol açmaktadır (Elovainio, Heponiemi, Magnavita ve Sinervo, 2010). Adaletsiz bir çalışma ortamında çalışanların motive olması mümkün değildir (Ertürk ve Aydın, 2015). Kısaca örgüt içerisinde yaşanan adaletsizliklerin çalışanların motivasyonlarını düşürdüğü ve bunun da örgütün sürekliliğini, örgütün hedefsel amacı olan büyümeyi engellediği söylenebilir (Polat ve Kazak, 2014).

Toplumdaki en önemli örgütlerden biri eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının girdisi ve çıktısı insan olduğu için diğer örgütlerle kıyaslandığında toplum için hayati bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Günce, 2013). Eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşabilmek ve kaliteyi yakalayabilmek için öğretmenlerin adalet algısının yükseltilmesi gerekmektedir (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi, öğretmenlerin yüksek performans sergileyebilmesi ancak örgüt içerisindeki çalışanların; moral, motivasyon ve çalışma isteğinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların moral, motivasyon ve çalışma isteği, örgüt içerisindeki adalet anlayışından çok fazla etkilenmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin okulun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasında çaba harcarken çalışma ortamında hissettikleri adaletli uygulamaların motivasyon algılarının belirleyici bir ögesi olduğu söylenebilir (Akman, 2018).

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel adaletin birçok değişkeni etkilediği ve birçok değişkenle de ilişkili olduğu görülmektedir (Görgülü, 2021). Özer ve Eker Urtekin (2007) örgütsel adaletin iş doyumu üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adaletle iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Polat ve Kazak (2014), okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile örgütsel adalet arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Babaoğlu ve Ertürk (2013), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Kılıç ve Toker (2020) örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yine alanyazında motivasyon kavramıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Akan ve Kılıç, 2021; Altunok ve İşcan, 2021; Arslantaş, Tösten, ve Bektaş Marakçı, 2018). Bu iki kavramın benzer birçok değişkenle araştırıldığı görülse de örgütsel adalet ile motivasyon kavramının ilişkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (İren, 2015; Kahraman, 2017; Osmanova, 2021). Bu iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılmasının alanyazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmanın temel problemini öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri demografik değişkenlerle (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, motivasyonlarına ilişkin algı düzeyi nedir?
4. Öğretmenlerin, motivasyon düzeyleri demografik değişkenlerle (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, motivasyon düzeylerini yordamakta mıdır?

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi betimlemeye yönelik olarak yapıldığından ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimin varlığını ve/veya değişimin derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2019). Bu araştırmalarda, sadece değişkenlerin birlikte değişimleri incelenir ve bu inceleme bir neden-sonuç ilişkisinin olabileceği konusunda fikir verebilir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel motivasyon algı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından ele alması bakımından bu çalışma aynı zamanda nedensel karşılaştırma araştırmasıdır. Nedensel karşılaştırma araştırmaları, var olan bir durum ya da olayın nedenlerini ve bu nedenleri etkileyen değişkenleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017).

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Düzce ili Merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre; Düzce il merkezinde bulunan 49 resmi ilkökul, 49 resmi ortaokul, 21 resmi lise bulunmaktadır. Evrendeki öğretmen sayısı 2568'dir. Örneklem seçimi, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi, zaman ve maliyet gibi

kısıtlamalar nedeniyle en yakındaki kişi veya nesneleri gönüllülük esasına dayalı olarak örnekleme dâhil etmeye yönelik bir tekniktir. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı herhangi bir strateji takip etmeden örnekleme hızlı ve kolay bir şekilde nasıl ulaşacağını araştırır (Özbaşı, 2019). Çalışma evreni 2568 öğretmenden oluştuğundan bu evreni temsil edeceği düşünülen örneklem büyüklüğü .95 güven düzeyine (.05 standart sapma) göre hesaplanmıştır. Düzce il merkezinde resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan en az 337 öğretmenin evreni temsil edeceği hesaplanmıştır (Büyüköztürk vd., 2017). Veri toplama süreci sonunda 610 form geri dönmüş, uç değerler çıkarılarak 575 öğretmenden elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri.

Değişken	Faktör	n	%
Cinsiyet	Kadın	321	55,82
	Erkek	254	44,18
Eğitim Düzeyi	Lisans	505	87,82
	Lisansüstü	70	12,18
Okul Türü	İlkokul	225	39,13
	Ortaokul	209	36,34
	Lise	141	24,53
Kıdem	1-5 yıl	93	16,17
	6-10 yıl	210	36,52
	11-15 yıl	109	18,95
	16-20 yıl	70	12,18
	21 yıl ve üzeri	93	16,18

Tablo 1’e bakıldığında, kadın öğretmenlerin sayısının (321) erkek öğretmenlerin sayısından (254) fazla olduğu, lisans mezunu öğretmenlerin sayısının (505) lisansüstü mezunu öğretmenlerin sayısından (70) fazla olduğu görülmektedir. Okul türüne göre, ilkökölde çalışan öğretmenlerin sayısının (225) fazla olduğu görülmektedir. Kıdem yılı değişkenine göre 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin (210) daha fazla olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği ve öğretmen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu form öğretmenlerin cinsiyet, kıdem yılı, okul türü, eğitim düzeyi gibi çeşitli demografik değişkenleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ölçen “Örgütsel Adalet Ölçeği” Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olup Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Polat (2007) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizinde örgütsel adalet ölçeği üç boyut (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) ve 19 maddeden oluşmaktadır. Polat (2007) tarafından yapılan güvenirlik analizine göre; ölçeğin geneli için güvenirlik Cronbach Alpha katsayısı .96; dağıtımsal adalet için .89; etkileşimsel adalet için .90 ve işlemsel adalet için .95 olarak hesaplanmıştır. Ölçek likert tipi olup “kesinlikle katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” arasında 5 aralıklı derecelendirilmiştir. Bu araştırma verileri çerçevesinde örgütsel adalet ölçeğine uygulanan Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı 0,978 tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin, “dağıtımsal adalet” alt boyutunda 0,940; “işlemsel adalet” alt boyutunda 0,964; “etkileşimsel adalet” alt boyutunda 0,936 olduğu görülmüştür.

Öğretmen motivasyon ölçeği, Uçar (2015) tarafından geliştirilmiştir. Uçar (2015) tarafından yapılan faktör analizinde ölçek, 2 boyut (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) ve 19 maddeden oluşmaktadır. Öğretmen motivasyon ölçeğine Uçar (2015) tarafından yapılan

güvenirlilik analizinde içsel motivasyonun .86, ikinci faktör olan dışsal motivasyonun .91 ve motivasyon ölçeğinin geneli için .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçek likert tipi olup “hiç katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” arasında 5 aralıklı derecelendirilmiştir. Bu araştırma verileri çerçevesinde örgütsel adalet ölçeğine uygulanan Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı .978 tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin, “dağıtımsal adalet” alt boyutunda .940; “işlemsel adalet” alt boyutunda .964; “etkileşimsel adalet” alt boyutunda .936 olduğu görülmüştür. Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenirlik katsayısının kabul edilebilir değer aralığı 0,70 ile 1,00 arasında bulunması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010). Buradan hareketle örgütsel adalet ölçeği ve öğretmen motivasyon ölçeklerinin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Toplanması

Ölçme araçlarının uygulanması için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan, 31.03.2022 tarih ve 2022/164 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra pandemi koşulları göz önüne alınarak ölçekler hem Google Form üzerinden hem de araştırmacı tarafından bizzat okullara gidilerek uygulanmıştır. Araştırmacı gittiği okullarda pandemi kurallarına uyararak, katılımcılara araştırmanın amacı ve önemini anlatmıştır. Ölçek uygulama süreci yaklaşık 2 ay sürmüştür. Yönetici ve öğretmenlere uygulanan ölçeklerle ilgili bilgilendirme yapılmış, elde edilen bulguların hiçbir kişi, kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacağı ile ilgili güvence verilmiştir. Ölçek, gönüllülük esasına göre uygulanmış, süre sınırlaması olmadan katılımcıların anketi içtenlikle yanıtlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçekten (örgütsel adalet ölçeği ve motivasyon ölçeği) alınan puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Hangi analizlerin yapılacağına karar verilmeden önce veri setinde yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir.

Bu bağlamda öncelikle değişkenin $n > 50$ olması nedeni ile Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (bağımsız değişken: çarpıklık için $-0,956/0,102 = -9,37$; basıklık için $0,569 / 0,203 = 2,80$) $\pm 1,96$ aralığının dışında olduğu görülmüştür. Çarpıklık değerinin (0,086) ve basıklık değerinin (-0,193) ise $\pm 1,50$ içinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğine ait histogramda ise sağa doğru gittikçe bir yığılma olduğu, yığılmanın ortada birikmediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet ölçeği Q-Q plot dağılımında köşegen olan çizgiden oldukça büyük sapmalar olduğu görülmüştür. Bu da verilerin normal dağılmadığına işaret eder.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan öğretmen motivasyon ölçeğinin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığına bakılmıştır. Bu bağlamda öncelikle değişkenin $n > 50$ olması nedeni ile Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu değer 0,05’ten küçük olması dağılımın normal olmadığının ilk işareti olarak ele alınabilir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (bağımlı değişken: çarpıklık için $-0,479/0,102 = -4,69$; basıklık için $-0,395 / 0,203 = -1,95$) değerlerin bir tanesinin $\pm 1,96$ aralığının dışında olduğu görülmüştür. Çarpıklık değerinin (-0,479) ve basıklık değerinin (-0,395) ise $\pm 1,50$ içinde olduğu görülmüştür. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ait histogramda ise sağa doğru bir yığılma olmadığı, yığılmanın ortada biriktiği görülmüştür. Ayrıca öğretmen motivasyonu ölçeği Q-Q plot dağılımında köşegen olan çizgide toplandığı görülmüş olup bunun da normalliğe işaret eder.

Öğretmenlerinin adalet algıları ve öğretmen motivasyon ölçekleri puanlarının demografik değişkenleri arasındaki farklara ilişkin bulgular için “Mann Whitney-U”, ve “Kruskal Wallis” nonparametrik testler uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmen motivasyon algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Spearman-RHO korelasyon testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin motivasyonlarını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla Bootstrap (1000) kullanarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen alt problemlerle ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ölçeğinin toplamına ve alt boyutlarına ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine Yönelik Betimsel Veriler.

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	SS	Düzye
Dağıtımsal Adalet	575	3,98	0,92	Katılıyorum
İşlemsel Adalet	575	3,89	0,91	Katılıyorum
Etkileşimsel Adalet	575	4,20	0,84	Katılıyorum
Örgütsel Adalet Toplam	575	3,98	0,85	Katılıyorum

Tablo 2’de öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ölçeğinin her bir alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Dağıtımsal adalet alt boyutunun aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$ = 3,98; SS= 0,91; dağıtımsal adalet alt boyutunun aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$ = 3,89; SS= 0,91 olarak; işlemsel adalet alt boyutunun aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$ = 4,20; SS=0,84 ve son olarak örgütsel adalet ölçeği toplam aritmetik ortalama değeri $\bar{X}$ = 3,98; SS=0,85 olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet alt boyutlarına ve örgütsel adalet ölçeği toplamına ilişkin algıları “Katılıyorum” düzeyindedir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 3’te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney- U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farkı Gösteren Mann Whitney-U Testi Sonuçları.

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	321	283,92	91139,00	39458,00	.50
	Erkek	254	293,15	74461,00		
	Toplam	575				
İşlemsel Adalet	Kadın	321	294,40	94501,50	38713,50	.29
	Erkek	254	279,92	71098,50		
	Toplam	575				
Etkileşimsel Adalet	Kadın	321	296,54	95190,50	38024,50	.16
	Erkek	254	277,20	70409,50		
	Toplam	575				

Örgütsel Adalet (Toplam)	Kadın	321	290,90	93380,50	39834,50	.64
	Erkek	254	284,33	72219,50		
	Toplam	575				

Tablo 3'e göre, "dağıtımsal adalet" ($U=39458,00$; $p>0,05$); "işlemsel adalet" ($U=38713,50$; $p>0,05$); "etkileşimsel adalet" ($U=38024,50$; $p>0,05$) ve örgütsel adalet ölçeği genel toplamı ($U=39834,50$; $p>0,05$) ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 4'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney- U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farkı Gösteren Mann Whitney-U Testi Sonuçları.

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Dağıtımsal Adalet	Lisans	505	289,75	146324,50	16790,50	.49
	Lisansüstü	70	275,36	19275,50		
	Toplam	575				
İşlemsel Adalet	Lisans	505	292,35	147637,00	15478,00	.09
	Lisansüstü	70	256,61	17963,00		
	Toplam	575				
Etkileşimsel Adalet	Lisans	505	290,32	146612,50	16502,50	.36
	Lisansüstü	70	271,25	18987,50		
	Toplam	575				
Örgütsel Adalet (Toplam)	Lisans	505	291,43	147170,50	15944,50	.18
	Lisansüstü	70	263,28	18429,50		
	Toplam	575				

Tablo 4'e göre, "dağıtımsal adalet" ($U=16790,50$; $p> 0,05$) "işlemsel adalet" ($U=15478,00$; $p> 0,05$); "etkileşimsel adalet" ($U=16502,50$; $p> 0,05$) ve örgütsel adalet ölçeği genel toplamı ($U=15944,50$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Çalıştıkları Okul Türü Değişkeni Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.

Alt Boyut	Okul Türü	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p	Fark
Dağıtımsal Adalet	1-İlkokul	225	304,56	2	13,503	0,001	1>3
	2-Ortaokul	209	300,01				2>3
	3-Lise	141	243,77				
İşlemsel Adalet	1-İlkokul	225	304,35	2	13,162	0,001	1>3
	2-Ortaokul	209	299,96				2>3
	3-Lise	141	244,18				
Etkileşimsel	1-İlkokul	225	292,80	2	6,739	0,034	

Adalet	2-Ortaokul	209	302,95				2>3
	3-Lise	141	258,18				
Örgütsel	1-İlkokul	225	303,85				1>3
Adalet Genel	2-Ortaokul	209	301,57	2	14,013	0,001	2>3
Toplam	3-Lise	141	242,59				

Tablo 5'e göre örgütsel adalet ölçeği ilk alt boyutu olan "dağıtımsal adalet" ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır [χ^2 (sd=2, n=575) =13,503, p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için öncelikle Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan düzeltilmiş p değerine göre dağıtımsal adalet alt boyutunda İlkokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında anlamlı farklılığın ilkokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Farklı bir ifade ile ilkokulda çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları, lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Benzer şekilde ortaokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır ve bu farklılık ortaokulda çalışan öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifade ile ortaokulda çalışan öğretmenler dağıtımsal adaleti lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Örgütsel adalet ölçeği ikinci alt boyutu olan "işlemsel adalet" ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır [χ^2 (sd=2, n=575) =13,162, p<0,05]. Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan düzeltilmiş p değerine göre işlemsel adalet alt boyutunda ilkokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında anlamlı farklılığın ilkokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Farklı bir ifade ile ilkokulda çalışan öğretmenler işlemsel adaleti lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Benzer şekilde ortaokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır ve bu farklılık ortaokulda çalışan öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifade ile ortaokulda çalışan öğretmenler işlemsel adaleti lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Örgütsel adalet ölçeği üçüncü alt boyutu olan "Etkileşimsel adalet" ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır [χ^2 (sd=2, n=575)=6,739, p<0,05]. Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan düzeltilmiş p değerine göre etkileşimsel adalet alt boyutunda ortaokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında, anlamlı farklılığın ortaokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Farklı bir ifade ile ortaokulda çalışan öğretmenler etkileşimsel adaleti lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Örgütsel adalet ölçeği genel toplamı ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır [χ^2 (sd=2, n=575) =14,013, p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için öncelikle Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan düzeltilmiş p değerine göre örgütsel adalet genel toplam puanında ilkokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında anlamlı farklılığın ilkokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Farklı bir ifade ile ilkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, lisede çalışan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde, ortaokulda çalışan öğretmenler ile lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır ve bu farklılık ortaokulda çalışan öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifade ile ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı lisede çalışan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksektir.

Tablo 6’da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Kıdem Yılı Değişkeni Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.

Alt Boyut	Kıdem Yılı	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl arası	93	296,74	4	0,520	.971
	6-10 yıl arası	210	282,71			
	11-15 yıl arası	109	286,94			
	16-20 yıl arası	70	290,92			
	21 yıl ve üzeri	93	290,24			
	Toplam	575				
İşlemsel Adalet	1-5 yıl arası	93	299,69	4	1,189	.880
	6-10 yıl arası	210	287,94			
	11-15 yıl arası	109	287,31			
	16-20 yıl arası	70	271,30			
	21 yıl ve üzeri	93	289,82			
	Toplam	575				
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl arası	93	302,16	4	1,477	.831
	6-10 yıl arası	210	281,39			
	11-15 yıl arası	109	283,78			
	16-20 yıl arası	70	283,51			
	21 yıl ve üzeri	93	297,10			
	Toplam	575				
Örgütsel Adalet Genel Toplam	1-5 yıl arası	93	300,27	4	0,924	.921
	6-10 yıl arası	210	285,05			
	11-15 yıl arası	109	286,00			
	16-20 yıl arası	70	277,77			
	21 yıl ve üzeri	93	292,44			
	Toplam	575				

Tablo 6’ya göre, “dağıtımsal adalet” ($\chi^2=0,520$; $p> 0,05$) “işlemsel adalet” ($\chi^2=1,189$; $p> 0,05$); “etkileşimsel adalet” ($\chi^2=1,477$; $p> 0,05$) ve örgütsel adalet ölçeği genel toplamı ($\chi^2=0,924$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 7’de öğretmenlerin örgütsel motivasyon algı düzeylerinin betimsel verileri sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Motivasyon Düzeylerine Yönelik Betimsel Veriler.

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS	Düzyey
İçsel Motivasyon	575	4,01	0,67	Katılıyorum
Dışsal Motivasyon	575	4,59	0,42	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	575	4,31	0,46	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7’ye göre öğretmenlerin içsel motivasyon alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamanın $\bar{X}= 4,01$; $SS= 0,67$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin içsel motivasyonunun “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamanın $\bar{X}= 4,59$; $SS= 0,42$ olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Son

olarak örgütsel motivasyon ölçeğinin genel toplamına ilişkin aritmetik ortalamanın $\bar{X}=4,31$; $SS=0,46$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel motivasyon algılarının “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel motivasyon algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney- U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Örgütsel Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki Farkı Gösteren Mann Whitney-U Testi Sonuçları.

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İçsel Motivasyon	Kadın	321	288,16	92499,50	40715,50	.98
	Erkek	254	287,80	73100,50		
	Toplam	575				
Dışsal Motivasyon	Kadın	321	299,15	96026,00	37189,00	.07
	Erkek	254	273,91	69574,00		
	Toplam	575				
Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	Kadın	321	292,17	93786,50	39428,50	.50
	Erkek	254	282,73	71813,50		
	Toplam	575				

Tablo 8’e göre, “içsel motivasyon” ($U=40715,50$; $p> 0,05$) “dışsal motivasyon” ($U=37189,00$; $p> 0,05$); “örgütsel motivasyon genel toplam puanı” ($U=39428,50$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel motivasyon algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney- U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farkı Gösteren Mann Whitney-U Testi Sonuçları.

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İçsel Motivasyon	Lisans	505	289,55	146222,50	16892,50	.55
	Lisansüstü	70	276,82	19377,50		
	Toplam	575				
Dışsal Motivasyon	Lisans	505	288,77	145826,50	17288,50	.76
	Lisansüstü	70	282,48	19773,50		
	Toplam	575				
Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	Lisans	505	289,59	146243,50	16871,50	.54
	Lisansüstü	70	276,52	19356,50		
	Toplam	575				

Tablo 9’a göre, “içsel motivasyon” ($U=16892,50$; $p> 0,05$) “dışsal motivasyon” ($U=17288,50$; $p> 0,05$); “örgütsel motivasyon genel toplam puanı” ($U=16871,50$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin örgütsel motivasyon ölçeğinin alt boyutları ve genel toplamına ilişkin algı düzeyleri ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasındaki anlamlı fark için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Örgütsel Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.

Alt Boyut	Okul Türü	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
İçsel Motivasyon	İlkokul	225	294,56	2	0,834	.66
	Ortaokul	209	280,10			
	Lise	141	289,24			
	Toplam	575				
Dışsal Motivasyon	İlkokul	225	289,46	2	0,869	.65
	Ortaokul	209	280,45			
	Lise	141	296,85			
	Toplam	575				
Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	İlkokul	225	292,27	2	0,727	.70
	Ortaokul	209	280,19			
	Lise	141	292,76			
	Toplam	575				

Tablo 10’a göre, “içsel motivasyon” ($\chi^2=0,834$; $p> 0,05$) “dışsal motivasyon” ($\chi^2=0,869$; $p> 0,05$); ve örgütsel motivasyon ölçeği genel toplamı ($\chi^2=0,727$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel motivasyon algı düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamına İlişkin Algı Düzeyleri ile Kıdem Yılı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.

Alt Boyut	Kıdem Yılı	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
İçsel Motivasyon	1-5 yıl arası	93	307,59	4	8,699	.07
	6-10 yıl arası	210	272,40			
	11-15 yıl arası	109	285,75			
	16-20 yıl arası	70	265,37			
	21 yıl ve üzeri	93	323,34			
	Toplam	575				
Dışsal Motivasyon	1-5 yıl arası	93	321,05	4	5,800	.22
	6-10 yıl arası	210	288,75			
	11-15 yıl arası	109	283,37			
	16-20 yıl arası	70	278,71			
	21 yıl ve üzeri	93	265,67			
	Toplam	575				
Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	1-5 yıl arası	93	315,97	4	5,004	.29
	6-10 yıl arası	210	278,81			
	11-15 yıl arası	109	282,23			
	16-20 yıl arası	70	268,85			
	21 yıl ve üzeri	93	301,96			
	Toplam	575				

Tablo 11’e göre, “içsel motivasyon” ($\chi^2=8,699$; $p> 0,05$) “dışsal motivasyon” ($\chi^2=5,800$; $p> 0,05$); ve örgütsel motivasyon ölçeği genel toplamı ($\chi^2=5,004$; $p> 0,05$) ile öğretmenlerin çalıştıkları kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur.

3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 12’de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Spearman-RHO korelasyonu analizi testine yer verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman RHO Korelasyon Analizi Sonuçlar.

		Korelasyon Değerleri							
		1	2	3	4	5	6	7	
Spearman's RHO	1. Dağıtımsal Adalet	r	1,000	,828**	,757**	,923**	,410**	,383**	,461**
		p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N		575	575	575	575	575	575
	2. İşlemsel Adalet	r		1,000	,837**	,967**	,441**	,377**	,476**
		p			,000	,000	,000	,000	,000
		N			575	575	575	575	575
	3. Etkileşimsel Adalet	r			1,000	,889**	,424**	,398**	,482**
		p				,000	,000	,000	,000
		N				575	575	575	575
	4. Örgütsel Adalet Toplam	r				1,000	,459**	,407**	,505**
		p					,000	,000	,000
		N					575	575	575
	5. İçsel Motivasyon	r					1,000	,484**	,913**
		p						,000	,000
		N						575	575
	6. Dışsal Motivasyon	r						1,000	,778**
		p							,000
		N							575
	7. Örgütsel Motivasyon Genel Toplam	r							1,000
		p							
		N							

**p<0,01; *p<0,05

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 12 incelendiğinde dağıtımsal adalet ile içsel motivasyon arasında ($r=0,41$; $p<0,01$), dağıtımsal adaletle dışsal motivasyon arasında ($r=0,38$; $p<0,01$), dışsal motivasyonla öğretmen motivasyonu genel toplamı arasında ($r=0,46$; $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle dağıtımsal adalet arttıkça öğretmenlerin örgütsel motivasyonlarında artış yaşanmaktadır.

İşlemsel adalet ile içsel motivasyon arasında ($r=0,44$; $p<0,01$), işlemsel adalet ile motivasyon ölçeğinin ikinci alt boyutu olan dışsal motivasyon arasında ($r=0,38$; $p<0,01$), işlemsel adaletle motivasyon ölçeğinin genel toplamı arasında ($r=0,47$; $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle işlemsel adalet arttıkça öğretmenlerin örgütsel motivasyonlarında artış yaşanmaktadır.

Etkileşimsel adalet ile motivasyon ölçeğinin ilk boyutu olan içsel motivasyon arasında ($r=0,42$; $p<0,01$), etkileşimsel adalet ile motivasyon ölçeğinin ikinci alt boyutu olan dışsal motivasyon arasında ($r=0,39$; $p<0,01$), etkileşimsel adaletle motivasyon ölçeğinin genel toplamı arasında ($r=0,48$; $p<0,01$), pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle etkileşimsel adalet arttıkça öğretmenlerin örgütsel motivasyonlarında artış yaşanmaktadır.

Örgütsel adalet ile motivasyon ölçeğinin ilk boyutu olan içsel motivasyon arasında ($r=0,46$; $p<0,01$), örgütsel adaletle ile motivasyon ölçeğinin ikinci alt boyutu dışsal motivasyon arasında ($r=0,41$; $p<0,01$), örgütsel adaletle motivasyon ölçeğinin genel toplamı arasında

($r=0,51$; $p<0,01$), pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle örgütsel adalet arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarında artış yaşanmaktadır.

3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ölçeğinin genel toplamının örgütsel motivasyon ölçeğinin genel toplamını ne düzeyde yordadığını (açıkladığını) tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır. Her iki değişken de normallik varsayımlarını karşılamadığı için Bootstrap (1000) kullanılarak regresyon yapılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki basit doğrusal regresyon test sonuçları tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Örgütsel Adaletin Örgütsel Motivasyonu Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	64,386	1,572	-	40,953	0,000
Örgütsel Adalet Genel Toplam	0,233	0,020	0,433	11,500	0,000
R =0,433		R ² =0,188			
F (1,573)=132,239		p=0,000			

Örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel motivasyonlarını yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur, $R=0,433$; $R^2= 0,188$; $p<0,1$. Farklı anlatımla örgütsel adalet, öğretmenlerin örgütsel motivasyon düzeylerini anlamlı şekilde yordamaktadır ve öğretmenlerdeki örgütsel motivasyon düzeyinin %18,8'lik kısmı adalet algısı ile açıklanmaktadır (Tablo 13).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında, araştırmadan elde edilen sonuçlar, alanyazındaki sonuçlarla karşılaştırılıp tartışılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin, orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise en yüksek algı düzeyinin etkileşimsel adalet alt boyutunda olduğu görülürken, diğer alt boyutlar sırasıyla işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet şeklindedir. Bu sonuçtan hareketle, okul müdürlerinin, öğretmenlerle kurduğu iletişim ve etkileşimde, ödül ve cezanın dağıtımı ile bunların dağıtımına yönelik kullandıkları prosedürlere göre daha adil oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçlarında örgütsel adaletin yüksek olmaması, okul müdürlerinin eğitim ortamında örgütsel adaleti sağlama konusunda biraz daha hassas davranması gerektiğini göstermektedir.

Alanyazında, Atasoy ve İrge (2019), Selbi (2019), Bal Akkoç ve Düşükcan (2021) ve Demir (2021), yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerini diğer örgütsel adalet alt boyutlarına göre daha yüksek bulmuştur. Bu yönüyle araştırmanın bu sonucu alanyazındaki araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bu sonuçlar okul müdürü ile öğretmenlerin tarafsız olarak etkili iletişim kurduğunun göstergesi olabilir. Bunun yanında okul müdürlerinin yönetsel süreçlerde öğretmenler arası ayırım yapmadığı, öğretmenlerin kişilik özelliklerini göz önünde bulundurarak etkileşime geçtiği, kullandığı iletişim şeklinin öğretmenlerce olumlu algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Alanyazında bu araştırmayı desteklemeyen sonuçlar da vardır. Kahraman (2017) ve Osmanova (2021), öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini bütün alt boyutlarda düşük düzeyde tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet ölçeğinin genel toplam puanı ve ölçeğin tüm alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık yoktur. Farklı bir ifadeyle okul müdürleri okullarda kaynakların dağıtımında, bu dağıtımın planlama süreçlerinde ve öğretmenlerle etkileşimlerinde cinsiyet ayrımı yapmadığından, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre dağıtım adaleti algı düzeyleri daha yüksek iken işlemsel ve etkileşimsel adalette ise kadın öğretmenlerin algı düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürlerinin çoğunun erkek olduğu düşünüldüğünde dağıtımaya yönelik kararlarda erkek öğretmenlerle kurdukları sosyal ilişkilerinin etkisinde kaldıklarını, kaynak dağıtımında erkek öğretmenlerin öne çıkarıldığı söylenebilir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının kadın öğretmenlerde yüksek olmasının nedeni ise okul müdürlerinin kadın öğretmenlere daha kibar, saygılı davrandıkları ve iletişim kurdukları, kararlara katılma ve ilişkisel süreçlerde kadın öğretmenlerin öne çıkarıldığı söylenebilir. Bunun yanında insani ilişkilerle şekillenen etkileşimsel adalet ile okuldaki karar süreçlerine katılım, kadın öğretmenlerce, erkek öğretmenlere göre daha fazla önemsenmektedir. Alanyazın incelendiğinde Turhan vd. (2019), Demir (2021) ve Saçlı (2021) örgütsel adalet ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin, örgütsel adalet algılarının şekillenmesine olumlu ya da olumsuz etki etmediği, öğretmenlerin cinsiyeti her ne olursa olsun örgütsel adalet algı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, okul müdürlerinin cinsiyete dayalı ayrımcılığa gitmediği bütün öğretmenlere eşit davrandığı sonucuna ulaşılabilir. Söz konusu çalışmalar, bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde bu araştırmayla bulguları örtüşmeyen çalışmalar da mevcuttur. Tan (2006), yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adaletle ait bulgulardan hareketle, anlamlı çıkan bütün sonuçların kadın öğretmenlerin lehine bir anlamlılık içerdiği sonucuna ulaşmıştır. Polat (2007), yaptığı araştırmada, okulda öğretmenlere yönelik cinsiyete dayalı ayrımcılık yapıldığını, okul müdürlerinin erkek olmasından dolayı erkek öğretmenlere adil olmayan pozitif ayrımcılık yaptığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları ölçeğin tüm alt boyutlarında, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Ölçeğin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalette, lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden örgütsel adalet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Okullarda lisansüstü mezunu öğretmenlerin bilgi birikimleri okuldaki yönetsel süreçlere daha eleştirel bakabilmelerine zemin oluşturmaktadır. Aradaki bu farkın bundan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Alanyazında bu araştırmanın bulgularına benzer sonuçlar bulunmaktadır. Dağlı vd. (2013), Günce (2013), Alkış ve Güngörmez (2015), Kahraman (2017), Atasoy ve İrge (2019) ve Dahmaz (2019), yaptıkları araştırmalarda eğitim düzeyi değişkeninin, örgütsel adalet algı düzeyine etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Çiçek Sağlam ve Emir (2018) yaptığı araştırmada, öğrenim durumu yüksek olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle bu araştırmaların bulguları örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları ölçeğin tüm alt boyutlarında çalışılan okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İlkokulda çalışan öğretmenler, lisede çalışan öğretmenlere göre dağıtımsal ve işlemsel adaleti daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Ortaokul öğretmenleri, lise öğretmenlerine göre dağıtımsal ve işlemsel adaleti daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Kısaca, okul kademeleri karşılaştırıldığında en yüksek örgütsel adalet algı düzeyi ilkokulda çalışan öğretmenlerde görülürken en düşük örgütsel adalet algı düzeyi ise lisede çalışan öğretmenlerde görülmektedir. Buradan hareketle ilkokuldaki okul müdürlerinin öğretmenlere daha adil davrandıkları, okuldaki karar süreçlerine öğretmenlerin katılımının sağlandığı, öğretmenlerle etkili etkileşim kurdukları bu yüzden ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri diğer kademelerde çalışanlara göre yüksek olduğu düşünülebilir. Demir (2021), çalışılan okul türü değişkeni ile örgütsel adalet algı düzeyi arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Uğurlu (2009), yaptığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre

örgütsel adalet algı düzeylerini daha düşük bulmuştur. Görgülü (2021) yaptığı araştırmada, ilkokulda çalışan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin kıdem yılı ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında farklılaşma yoktur. Diğer taraftan, ölçeğin alt boyutları ve genelinde ise 1-5 yıl kıdem yılına sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri daha yüksektir. Bulgulara göre öğretmenlerin kıdem yılı sürelerinin az ya da çok oluşu örgütsel adalet algı düzeylerini olumlu ya da olumsuz olarak değişmesine neden olmadığı, öğretmenlerin kıdem yılı ne olursa olsun örgütsel adalet düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Atasoy ve İrge (2019), Şamdan ve Atanur Baskan (2019) ve Cesur ve Erol (2020) kıdem yılı değişkeninin örgütsel adalet algı düzeyine etki etmediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu yönüyle, alanyazındaki araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Polat (2007), yaptığı araştırmada kıdem değişkeninin örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu, okulda kıdem yılına dayalı adaletsizlikler yaşandığını, kıdem yılı arttıkça örgütsel adalet algısının azaldığını tespit etmiştir. Dahmaz (2019), sınıf öğretmenlerine yönelik yaptığı nicel araştırmada kıdem yılı değişkeni ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılık bulmuş, sınıf öğretmenlerinin kıdem yılı arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığını tespit etmiştir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu kıdem yılı aralıklarının farklı olması, örneklem gruplarının farklı olmasından kaynaklanmış olabilir. Çünkü araştırmalar farklı illerde farklı eğitim kademelerindeki okullarda yapılmıştır.

Öğretmenlerin, motivasyon algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Motivasyon ölçeğinin alt boyutu olan dışsal motivasyon ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin dışsal motivasyon algı düzeyleri yüksek iken, içsel motivasyon algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, öğretmenlerin mesleğini icra ederken daha çok dışsal motivasyon algısıyla görevlerini yaptıkları söylenebilir. Motivasyonu yüksek öğretmenlerden yüksek performans elde edilebilir (Polat, 2013). Öğretmenlerin motivasyon algı düzeylerinin yüksek olması, performanslarına olumlu yansıtacağı için okulda etkililik, verimlilik ve eğitim hedeflerine ulaşma konularında başarı sağlanacağı söylenebilir.

Karayığit (2019), Güneş ve Köse (2021), yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin motivasyon algı düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kamar (2021), yaptığı araştırmada öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algı düzeylerini yüksek bulmuştur. Argon ve Ertürk (2013), Düzce ilinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin motivasyon düzeyini yüksek bulmuştur. Bu araştırma, aynı ilde yapılması ve sonuçlarının paralellik göstermesi nedeniyle önem arz etmektedir. Bu araştırmalar bu yönüyle bu araştırmayı destekler niteliktedir. Alanyazında motivasyon düzeyini, orta ve düşük düzeyde tespit eden araştırmalar da mevcuttur. Jesus ve Lens (2005) araştırmasında, öğretmenlerin motivasyon eksikliğini ciddi oranda hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Ertürk (2016), ortaöğretim öğretmenlerine yönelik yaptığı araştırmasında öğretmenlerin içsel motivasyonunu yüksek dışsal motivasyonunu ise orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırmaların genelinde öğretmenlerin motivasyon algı düzeyi orta düzey ve yüksek düzey aralığında bulunmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive ettiği bunun da birçok olumlu örgütsel çıktıya katkı sağlayacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin motivasyon algı düzeylerinin cinsiyet değişkeninden etkilenmediği, kadın ve erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin cinsiyete göre değişmediği, okullarda öğretmenlere görev ve sorumluluk verilirken cinsiyet ayrımı yapılmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bununla birlikte, kadın öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlik mesleğinin kadın mesleği olarak adlandırıldığı günümüzde kadınların bu mesleği daha fazla benimsediği, içselleştirdiği bunun da motivasyon düzeylerine olumlu yansıdığı söylenebilir. Taş ve Seviltopu (2020), Altunok ve İçcan (2021) cinsiyet değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılaşma tespit

etmemiştir. Karataş (2020), Bedir ve Alpaydın (2021) yaptıkları nicel araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılaşma bulamamış, bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerini kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerine göre daha yüksek bulmuştur.

Lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeyleri lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça bilgi birikimi ve beklentileri artmakta örgütlerine karşı daha eleştirel bakmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da uygulamalarda aksaklık, eksiklik ve haksızlıkların öğretmenlerin motivasyonlarına etki ettiği söylenebilir. Alanyazında bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Karataş (2020), Yıldırım (2021), yaptığı araştırmada eğitim düzeyi değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Arslantaş vd. (2018) lise öğretmenlerine yönelik karma yöntemli araştırmasında öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça motivasyon algı düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. İren (2015) ilkokul öğretmenlerine yönelik yaptığı nicel araştırmada yüksek lisanstan mezun olan öğretmenlerin işine daha kolay motive olduklarını tespit etmiştir.

İçsel motivasyon algı düzeyi, ilkokul öğretmenlerinin yüksek düzeyde iken dışsal motivasyonda lise öğretmenlerinin aldığı düzeyleri yüksektir. Lise öğretmenlerinin dışsal motivasyon algı düzeyinin yüksek olmasının sebepleri arasında özel ders verme gibi dışsal motivasyon araçlarına daha fazla sahip olmaları gösterilebilir. Bunun yanında çalışma şartlarında dışsal faktörlerin (haftalık ders yükleri, sınıf ve kulüp faaliyetleri, kurslar) ağırlıklı olması, lise öğretmenlerinin dışsal motivasyonunu arttırmış olabilir. Kılıç (2019) yaptığı araştırmada çalışılan okul türü ile motivasyon arasında içsel boyutta anlamlı bir farklılık bulamazken, dışsal motivasyonda ilkokul ile ortaokul ve ilkokul ile lisede çalışan öğretmenler arasında farklılaşma tespit etmiş, ilkokulda görevli öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kurt (2013), yaptığı araştırmada çalışılan okul türü ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma bulmuş, bu farklılığın ilkokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin ortaokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinden yüksek olmasından kaynaklandığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin kıdem yılı ile motivasyonları arasında ilişki yoktur. 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin içsel motivasyonu daha yüksek iken mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin dışsal motivasyon algı düzeyleri daha yüksektir. Genel motivasyon düzeyleri ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde daha yüksektir. Kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlerinin tecrübeleri sayesinde mesleki sorunlara çözüm üretmesi kolaylaştığı, bu sayede mesleğine bağlılığının arttığı, mesleğini sevdiği, okullarına yönelik olumlu algılarının arttığı, bunun da içsel motivasyonlarının yüksek olmasına katkı sağladığı düşünülebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin dışsal motivasyon algı düzeylerinin yüksek olması, daha çok takdir edilme, kendini kanıtlama ve göstermeye çalışma gibi daha çok dış unsurlara odaklandığından dışsal motivasyon düzeyleri daha yüksek olabilir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Altunok ve İşcan (2021), Kamar (2021) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin kıdemleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Alanyazında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalarda mevcuttur. Uçar (2015), ilkokul öğretmenlerine yönelik araştırmasında kıdem yılı değişkeni ile içsel motivasyon arasında farklılık tespit etmiş, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin içsel motivasyon algı düzeylerini diğer kıdem yılı aralıklarında bulunan öğretmenlere göre daha olumlu bulmuştur. Ertürk (2016), yaptığı araştırmada kıdem yılı değişkeni ile motivasyon arasında farklılık bulmuş bu farklılığın 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin diğer kıdem yılı aralıklarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini yüksek düzeyde tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artması motivasyonlarını da arttırmakta, örgütsel adalet algılarının azalması durumunda ise motivasyonları da azalmaktadır. Kısaca, okul müdürleri adil davranışları ne kadar çok sergiler ve uygularsa öğretmenlerin motivasyon düzeyleri o kadar artacaktır. Ayrıca

iki ölçeğin tüm alt boyutları arasında da pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ertürk ve Aydın (2015), Düzce ilinde yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile motivasyonları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Emir (2017) uşak ilinde ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin motivasyonlarını pozitif yönlü orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın bulguları yapılan çalışmalarla paralellik göstermekte olup örgütsel adalet ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır.

Öğretmenlerin, örgütsel adalet algılarının örgütsel motivasyon algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin %18.8'lik kısmı örgütsel adaletle açıklanmaktadır. Abbasoğlu (2015), devlet hastanesinde görevli çalışanlar ile gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel adalet ile motivasyon arasında, içsel motivasyon ile dışsal motivasyon, dağıtımsal adalet ve içgüdüsel motivasyon arasında aynı yönlü düşük düzeyli bir ilişki bulmuş, araştırma sonuçlarına göre ise motivasyonun %9,4'lük kısmının adalet kavramı ile şekillendiği tespit etmiştir. Kökalan ve Şişman (2017), üniversite idari kısmında çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada, örgütsel adalette bir birimlik artışın çalışanların motivasyon düzeylerini 0.098 oranında arttırdığını tespit etmiştir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları orta düzeyin üzerinde bulunmuştur. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yükseltilmesini sağlayacak tedbirleri hayata geçirmesinin olumlu etkili olabilir. Öğretmenlerin var olan etkileşimsel adalet algı düzeylerinin korunması için öğretmenlerin kendini ifade edeceği demokratik ortam oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda okuldaki yönetsel süreç ve uygulamalarda öğretmenleri karar süreçlerine katarak, okulda oluşturulacak sosyal ve samimi ortam bu boyutun sürdürülmesine katkı sağlayabilir. Örgütsel adalet alt boyutlarında dağıtım adaleti diğer alt boyutlara göre nispeten düşük çıkması ve bu düzeyin yükseltilmesi için okul müdürleri, ödül ve cezanın dağıtımında, okullarda öğretmenlere verilen ders ve kursların dağıtımında, ders dışı görevlerde adil davranması bu boyutun yükseltilmesinde etkili olabilir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyonlarına etki eden etmenleri ayrıntılı olarak inceleyebilmek için nitel araştırma veya karma yöntemli araştırmalar yapılabilir. Yapılacak olan araştırmalarda örneklem grubunun genişletilmesiyle daha genelleylebilir sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi "bir devlet hastanesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Akan, D. & Kılıç, M. E. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 53, 429-456. Doi:10.9779.pauefd.842331.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 344-361.
- Akkaya, S. (2021). Okul müdürünün personel gelişimi ve motivasyonu. *Genç Mütefekkirler Dergisi*, 2(1), 157-172.

- Akman, Y. (2018). Örgütsel adalet, iş motivasyonu ve öğretmen performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 164-187. DOI: 10.14812/cuefd.371642.
- Alkış, H. & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(21), 937-966.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunok, Ş. & İşcan, Ö. F. (2021). Öğretmenlerin iş motivasyonu davranışlarını etkileyen değişkenlerin incelenmesi. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 73-90.
- Argon, T. & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(2), 159-179.
- Arslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. DOI: 10.21076/vizyoner.638479.
- Arslantaş, H., Tösten, R. & Bektaş Marakçı, D. (2018). Lise öğretmenlerinde mesleki motivasyon unsurları: Karma yöntemli bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 880-895. DOI: 10.17860/mersinefd.485161.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Atasoy, A. U. & İрге, N. T. (2019). Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 5(19), 133-149.
- Aydınlı, A. (2021). *Aristoteles ve John Rawls'ta Adalet Anlayışı: Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Babaoğlu, E. & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bal Akkoç, S. & Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri ili merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103-124.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the work place: An exploratory study. *The Journal Psychology*, 12(6), 649-656.
- Bayrakçı, S., Oktay, Ö., Samancı, O. & Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.
- Bedir, G. & Alpaydın, Y. (2021). Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi. *Talim: Journal of Education In Muslim Societies and Communities*, 5(2), 101-127.
- Bulut, Y. (2021). *Platon diyologlarında adalet kavramı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 591-614. DOI: 10.18074/cnuibf.238.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cesur, A. & Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 15(25), 3467-3496.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. DOI:10.1006/obhd.2001.2958.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee Ng., K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Çiçek Sağlam, A. & Emir, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 6(1), 40-56.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Dağlı, A., Baysal, N. & Korkut, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Demir, N. (2021). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık örgütsel güven duygusu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Demirağ, S. (2017). *Ücretli öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1), 132-153.
- Doğan, M. (2020). Ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyon etkenleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(5), 27-37.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ellemers, N., Gilder, D. D., & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

- Elovainio, M., Heponiemi, T., Magnavita, N., & Sinervo, T. (2010). *Organizational justice and health; review of evidence*. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, B5-B9.
- Emir, A. (2017). *İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış-örgüt ve birey*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 01-15.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89-98.
- Ertürk, R. & Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi/The Journal of International Education Science*, 2(4), 233-246.
- Fischer, R. (2003). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(3), 486-503.
- Görgülü, H. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile etkili okul algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü. Düzce.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Güneş, A. ve Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine bir çalışma. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 3(2), 26-43.
- Güneş, A. M. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Hazzi, O. A. (2012). Organizational justice: The sound investment in organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52, 163-169.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-91.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki: Tuzla ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-215.
- Jesus, S. N. & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Karasar, N. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Niğde.
- Karayığit, M. (2019). *Okul müdürlerinin etkili iletişim becerileri ile öğretmenlerin mesleki motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce.
- Kılıç, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin kişisel inisiyatif alma ve sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Kılıç, S. & Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 288-303.
- Kökalan, Ö. & Şişman, F. (2017). Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi. *GÜSBEED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 128-156.
- Kumdereli, M. (2020). *Socretes Açısından Felsefe-Toplum Çatışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477. Doi: 10.14686/buefad.v5i2.5000175962.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Lin, M. H., & Chuang, T. F. (2014). The effects of the leadership style on the learning motivation of students in elementary schools. *Journal of Service Science and Management*, 7, 1-10.
- Miles, D., Borman, W., Spector, P. & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 53-57.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Obiekwe, N. (2016). *Employee motivation and performance*. (Thesis), Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- Osmanova, M. (2021). *Örgütsel adalet ve motivasyona ilişkin öğretmen görüşleri: bir durum çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Antalya.
- Övgü Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Özbaşı, D. (2019). *Örneklem belirleme*. (editörler: Kürşad Yılmaz, Recep Serkan Arık). eğitimde araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, P. S. & Eker Urtekin, G. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Perdeci, O. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Polat, T. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(1), 71-92. DOI: 10.14527/kuey.2014.004.
- Ponnu, C., & Chuah, C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Poole, W. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-union management relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Saçlı, B. (2021). *Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisi: Alanya ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Antalya.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Şamdan, T. & Atanur Başkan, G. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 17-40. DOI: 10.9779/pauefd.479173.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları: Elazığ İl Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Taş, A. & Seviltopu, A. (2020). Lise öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(29), 23-42.

- Timuroğlu, K. & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama. *U. U. International Journal of Social Inquiry/U. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Toytok, H. E. & Açıkgoz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Turhan, M., Erol, Y. C., Demirkol, M. & Özdemir, T. Y. (2019). Öğretmenlerde örgütsel adalet algısı ile işe duyulan ilgi arasındaki ilişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 6(2), 161-173.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Diyarbakır.
- Ud Din, M. N., Tufail, H., Shereen, S., Nawaz, A. & Shahbaz, A. (2012). Factor affecting teacher motivation at secondary school level in Kohat city. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(10), 442-449.
- 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 Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Yarım, M. A. & Ada, Ş. (2021). Cinsiyetin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Bilim, Eğitim, Sanat ve Teknoloji Dergisi (BEST Dergi)*, 5(2), 103-116.
- Yıldırım, E. (2021). *Okul müdürlerinin sosyal adalet liderliğinin öğretmen motivasyonuna etkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Karabük.
- Yıldız, B. B. & Çetin, M. (2021). Okul yöneticilerinin açık liderlik yeterliliklerinin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18, 4400-4426, DOI: 10.26466/opus.878070.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(1), 579-616.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Although justice is a difficult concept to define, it has been the focus of philosophy throughout history (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee Ng, 2001). Organizational justice is the definition made by employees whether they are treated fairly in the workplace, being influenced by various variables (Hazzi, 2012). It is one of the phenomena that determine whether employees are mistreated (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). It is a broad concept that encompasses the way in which the managerial processes and practices within an organization are transferred to the employees, the sharing of organizational gains, processes, and the relational processes.

Organizational justice affects many variables; like organizational trust and intimidation (Demirağ, 2017), school culture (Dur, 2014), job satisfaction (Dündar, 2011), organizational identity (Ertürk, 2018), commitment (Günce, 2013), cynicism (Kılıç & Toker, 2020). One of the concepts that organizational justice affects is motivation (Perdeci, 2015). Motivation is a process that encourages people to work for their goals (Obiekwe, 2016). It is the sum of the

energies originating from the inner world and the environment, which determines, directs, activates the behaviors of the individual or group, ensures the continuity of the action, encourages individuals to act consciously and deliberately, for organizational or individual goals (Ergeneli, 2017; Timuroğlu ve Balkaya, 2016; Bulut ve Çavuş, 2015; Lin ve Chuang, 2014; Akbaba, 2006).

Justice has an important role in employees' motivation in the organizational environment. Organizational justice, while keeping employees together, ensures that work is carried out efficiently; injustice threatens organizational continuity, goals, namely, productivity (Chegini, 2009). Injustice causes stress, and this leads to various health problems (Elovainio, Heponiemi, Magnavita, & Sinervo, 2010). It is not possible for employees to be motivated in an unfair working environment (Ertürk & Aydın, 2015). In short, it is possible to state that injustice within an organization reduces employees' motivation, and this hinders the continuity of the organization and the growth, which is the goal of the organization (Polat and Kazak, 2014). The main purpose of this study is to examine the relationship between teachers' perceptions of organizational justice and their motivation.

Method

As this study is conducted to describe the relationship between organizational justice perceptions and motivations of teachers working in primary, secondary and high schools, it is designed in correlational survey model. The research population consists of teachers in state primary, secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Düzce in 2021-2022. Convenience sampling method is used to determine the research sample. Personal information form, organizational justice scale and teacher motivation scale are used for data collection. Personal Information Form is developed by the researcher. The "Organizational Justice Scale", which measures teachers' organizational perception levels, was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted into Turkish by Polat (2007). Teacher motivation scale was developed by Uçar (2015). After the necessary permissions are obtained for data collection, data are collected both via Google Form and by the researcher by going to schools in person, considering pandemic conditions.

Results

According to the findings, it was seen that the organizational justice perception levels of the teachers were above the medium level. The organizational justice perception levels of the teachers do not differ significantly according to the variables of gender, education level, age and seniority. The motivation levels of the teachers do not differ significantly according to the variables of gender, education level, education level, age and seniority. There is a moderate positive relationship between teachers' organizational justice perception levels and their motivation levels. According to another finding, it was concluded that teachers' organizational justice perceptions significantly predicted teachers' motivation. Suggestions were made to practitioners and researchers within the framework of the findings.

Discussion and Conclusion

It is determined that teachers' organizational justice perception levels are above average. In sub-dimensions of organizational justice, the highest organizational justice perception level is in the interactional justice sub-dimension, while the other sub-dimensions are procedural justice and distributive justice, respectively. In other words, it is possible to mention that school principals are fairer in their communication and interaction with teachers than giving rewards and punishments and the procedures they use. The fact that organizational justice is not high shows that school principals should act a little more sensitively in ensuring organizational justice in the educational environment.

Teachers' perceptions of organizational justice do not differ in all sub-dimensions of the scale in terms of educational background. In distributive, procedural, and interactional justice,

the sub-dimensions of the scale, it is obvious that organizational justice perception levels of undergraduate teachers are higher than graduate teachers. The knowledge of postgraduate teachers in schools provides a basis for them to consider administrative processes more critically. It is thought that this difference may be due to this. When school levels are compared, the highest organizational justice perception level is seen in primary school teachers, while the lowest organizational justice perception level is seen in high school teachers. From this point of view, it can be thought that principals in primary schools treat teachers more fairly, the participation of teachers in the decision processes is ensured, and they interact effectively with teachers. It is observed that teachers' motivation perception levels are high. When the extrinsic motivation averages, which are the sub-dimensions of the motivation scale, are examined, it is revealed that while the extrinsic motivation perception levels of teachers are high, their intrinsic motivation perception levels are above average. From this perspective, it can be asserted that teachers perform their duties with extrinsic motivation. There is a moderately significant positive relationship between teachers' perceptions of organizational justice and motivation. In other words, the increase in teachers' perceptions of organizational justice will increase their motivation, and if their perception of organizational justice decreases, their motivation will decrease. In short, the more school principals exhibit and implement fair behaviors, the higher the motivation levels of teachers will be.