



Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi *

Nilay DEMİR** Yusuf İNANDI***

• Geliş Tarihi: 25.03.2022 • Kabul Tarihi: 13.05.2022 • Çevrimiçi Yayın Tarihi: 13.05.2022

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven alguları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veriler 2019-2020 eğitim- öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde bulunan 259 kadın ve 183 erkek olmak üzere toplam 442 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmanın verileri, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ölçekleri ile toplanmış, elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konmuştur. Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının tüm alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin tüm alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkide olduğu, okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerini de pozitif yönde yordadığı ortaya konmuştur. En göze çarpan bulgu ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının, örgütsel güvenin tüm alt boyutları ile oldukça yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermesidir. Ayrıca, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutunu en fazla yordadığı da anlaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: adalet, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık

Atıf:

Demir, N. ve İnandı, Y. (2023). Okul Yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57. 1-29. doi:10.9779.pauefd.1093082

* Bu araştırma, Nilay Demir'in "Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**İçişleri Bakanlığı, nilaydemir90@hotmail.com, ORCID: 000-0001-6210-0515

***Prof. Dr., Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi, inandiyusuf@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2760-0957

Giriş

Örgüt, ortak hedefler doğrultusunda kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu sistemli yapılardır. Her örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek, ilerleyebilmek ve hayatta kalmak ister. Bir örgütün ayakta kalabilmesindeki en temel faktörlerden biri de sahip olduğu insan kaynağıdır. Günümüzdeki hızlı değişim ve gelişimler karşısında insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Bu da kişilerin örgüt içerisindeki performanslarını tam olarak yansıtmalarına bağlı gelişmektedir. Eğitim örgütlerinde de insan kaynağının temsilcilerinden biri de öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin performanslarını gösterebilmeleri için ihtiyaç duydukları birtakım unsurların örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar maddi olabildiği gibi manevi de olabilmektedir. Bu ihtiyaçların maddi olanlarını para, ödül, terfi gibi etkenler oluştururken; manevi olanlarını ise motivasyon, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgüt içerisindeki yönetime karşı adalet algıları gibi pek çok değişken oluşturmaktadır.

Özellikle örgüt içerisindeki işleyişin devamlılığının başta örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıkları, örgüt yöneticisinin adil olmasına yönelik algıları ve örgüt ortamında çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmelerine bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Greenberg, 1990). Nitekim ilgili alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin adil bir biçimde çalışanlarını yönetmesinin örgüt üyelerinin bağlılık ve güvenini etkilediği pek çok çalışma ile doğrulanabilmektedir (Balay, 2000; Polat, 2007; Tutar, 2007; Demirel, 2008; Polat ve Celep, 2008; İşcan ve Sayın, 2010; Kıray, 2011; Özgan, 2011; Selvitopu ve Şahin, 2013; Akgündüz ve Güzel, 2014; Bal, 2014; Bozkurt, 2015; Şahin ve Kavas, 2016).

Günümüzde değişimler karşısında çağın gereksinimlerini karşılayabilmek için, öğretmenlerin bilinçli bir şekilde örgütün amaçlarına yönlendirilmesi ve gerekli uygun ortamın oluşturulması sağlanmalıdır (Wiener, 1982 ; İşyar ve Akay, 2017). Bu amaca yönelik uygun ortamın oluşturulması kişilerin örgüte dair oluşturdukları güven, bağlılık ve adalet kavramları ile yakından ilişkilidir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Selvitopu ve Şahin, 2013). Nitekim, kişilerin örgüt içerisinde kendilerine adil davranıldığı zaman yüksek düzeyde güven duygularının oluştuğu ve örgütlerine olan bağlılıklarında da artış görüldüğü gözlenmiştir (Moorman, 1991; Dilek, 2005; Yılmaz, 2012; Akyüz, 2013; Selvitopu ve Şahin, 2013; Selek Öz ve Sağlam, 2019). Öğretmenlerin yöneticilerinin adil olmadığını düşündüklerinde kendilerini örgüte yabancı hissedebildikleri ve güvenli bir ortamda çalışmadıklarını düşündükleri için örgüte olan bağlılıklarında azalmalar olduğu görülmektedir (İplik, 2009; İşcan ve Sayın, 2010; Şeşen, 2010; Taşkıran, 2011; Kılıç, 2013).

Bununla birlikte, öğretmenler sürecin olumsuz olarak devam etmesi ile işten uzaklaşma ve hatta ayrılma noktasına da gelebilmektedirler (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Zengin ve Kaygın, 2016; Selbi, 2019). Bu nedenle, kişilerin sahip oldukları adalet algıları, örgütsel bağlılıkları ve güvenleri örgütün hedeflerine ulaşması noktasında önemli görülen kavramların başında gelmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma ile okul yöneticilerinin göstermiş oldukları örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve okul yöneticilerinin göstermiş oldukları örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve örgütsel güven duygularını ne derece yordadığının saptanması amaçlanmaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet

Adalet bireyler arasındaki ilişkileri etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Adalet kavramı, doğruluk, eşitlik, dürüst olma, tarafsızlık, iyilik, hakkaniyetli olma anlamlarını ifade etmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Örgütsel adalet ise örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Greenberg, 1987; Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Özkalp ve Kirel, 2004; Çakmak, 2005; Yıldırım, 2007; Polat ve Celep, 2008; İşcan ve Sayın, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Stevens ve Wood, (1995) ile Byrne ve Cropanzano (2000) örgütsel adaleti, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm değişimleri, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerinde ortaya çıkan bir kavram olarak açıklamaktadırlar.

Bu nedenle örgütsel adalet, örgütteki ödül ve cezaların dağıtılmasında, kuralların belirlenmesinde, örgütün yönetilmesinde ve kişiler arası ilişkilerin sürdürülme biçiminde etkili olan bir kavramdır (Çakmak, 2005). Örgütsel adalet kavramı çalışanların kendi aralarında ya da yöneticilerini adalet konusunda nasıl algıladığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Polyhart ve Ryan, 1997). İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel adalet boyutu ile ilgili ilk çalışmalar Adams'ın (1965) ortaya koymuş olduğu Eşitlik Teorisi, Crosby'nin (1976) ve Folger'in (1986) ortaya koymuş oldukları Göreli Yoksunluk Teorileri'nden oluşmaktadır. Buna göre örgütsel adalet kavramı üç alt boyut altında incelenmektedir. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ayrılmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000; Polat,2007).

Dağıtımsal adalet boyutunda ana düşünce, neyin hangi örgüt arasında ne şekilde/ne miktarda paylaşılacağından hareketle örgütte kazanımların adil olup olmadığıyla ilgilidir

(Özdevecioğlu, 2003; Karaeminoğulları, 2006). Her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alabilir. Örgütsel kaynakların, ücret ve ödüllerin paylaşımını, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamaları kapsar (Moorman, 1991; Yavuz, 2012). Bu algı, örgüt ya da bireyin ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşmaktadır. Çalışanlar dağıtımın adil yapılıp yapılmadığı konusunda yargıya varırken kendi kazançları ile başka örgütlerde çalışan meslektaşlarının kazançlarını kıyaslayabilmektedir.

Örgütsel adalet kavramının bir diğer boyutu da işlemsel adalettir. Cropanzano ve Folger (1991), tarafından kurumdaki kazançların belirlenme aşamasında yöntem ve süreçlerle alakalı adalet algısı olarak da ifade edilmiştir. Öğretmen kazanımlarının dağıtım sürecinde kurum tarafından kullanılan yöntem ve süreçlerin öğretmenler tarafından adaletli olarak algılanmasını ele almaktadır. Öğretmen, sahip olduğu adalet algısına bağlı olarak kendi kazanımlarıyla birlikte kurumun kullandığı metotları da ele alarak bir kanıya varır (Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Irak, 2004).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adalet kavramının üçüncü alt boyutu olarak yer almaktadır. Etkileşimsel adalet, öğretmenlerin adalet algılarında yalnızca kazanımlar ve kazanımların dağıtımının olmadığını, bireysel ilişkilerin de adalet algısı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Buna göre örgütsel adalet kavramının sınırlarını da etkileşimsel adalet belirlemektedir (Karaeminoğulları, 2006). Yukarıda yer alan tüm boyutların bir örgütte var olması ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının olumlu etkilenebileceği ve örgütlerin hedeflerine daha kısa sürede ulaşabilecekleri ifade edilebilir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde öğretmenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda çalışmalarını yürütebilmeleri açısından örgütsel bağlılık önemli görülen kavramların başında yer almaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte olan sadakati ve örgütün hedeflerine ulaşması için gereken ilgiyi göstermeyi ifade eder (Gürbüz, 2006). Örgüt çalışanları örgütün hedeflerini ön planda tutarlar ve örgütün amaçları doğrultusunda gönüllü olarak çaba gösterirler (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011; Turhan, 2015). Alanyazında örgütsel bağlılık konusunda sınıflama yapılan oldukça fazla çalışma mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan özellikle eğitim örgütleri açısından en yaygın olarak kullanılan Meyer ve Allen sınıflandırması olduğu için bu çalışmada da belirtilen araştırmacıların çalışması dikkate

alınarak bu sınıflama kullanılmıştır. Bu sınıflamada örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde ifade edilmiştir.

Duygusal bağlılık, öğretmenin kurumundan ayrılma isteğinin önüne geçmekte ve öğretmenin tecrübesiyle beraber kurumla özdeşleşmesini sağlamaktadır. Bu nedenle duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Örgüt hedef ve değerlerine karşı kuvvetli bir inanış ve kabullenme, kurumun başarısı için daha fazla gönüllü çalışma ve son olarak örgütte devamlılık arzusunun oluşması söz konusudur (Hoş ve Oksay, 2015).

Devam bağlılığı, bir örgüt üyesi bağlı olduğu örgütü diğer kurumlarla karşılaştığında kendi çalıştığı örgütü daha avantajlı olarak değerlendiriyor ise kendi örgütünde çalışmaya devam etmektedir. Çalıştığı örgütte çalışmasının nedeni oraya karşı bir borçluluk duyması ya da duygusal olarak bağlanması değil sadece kendi çıkarlarıyla örtüştüğü için o örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile çalışanların maliyetlerin farkında olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991; Aksanaklı ve İnandı, 2018). Devam bağlılığında öğretmenlerin çalıştıkları okulda kalma nedenleri daha çok elde ettikleri kazançlardır. Bu bağlılık türü aslında örgütler için istenilen bir durum değildir ve örgüt açısından da olumlu karşılanmamaktadır.

Normatif bağlılık: Öğretmenin çalıştığı kurumdan almış olduğu primler, burslar, eğitim programları zamanla kuruma karşı borçluluk duygusu hissetmesine sebep olabilmektedir. Bu durum zamanla kurumdan ayrılma isteğini baskılamakta ve borçluluk duygusu nedeni ile öğretmenin kurumda çalışma konusunda normatif bağlılık göstermesine sebep olmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993; Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık özellikle kurumların zor zamanlarında çalışanların kurumu sahiplenmesi, kurumun ayakta kalması için kendini kurum için gereğinden fazla feda etmesi anlamını taşır. Bu denli bağlılık gösteren bir çalışanında aynı zamanda kurumuna güvendiğini ve güven duyduğu için bu bağlılığı göstermeye devam ettiği de söylenebilir. Bu bağlamda güven ve örgütsel güven kavramını açıklamakta yarar vardır.

Örgütsel Güven

Dürüstlük ve doğruluk ile eşdeğer olan güven, örgüt eksenli araştırmalarda kurumun başarıya ulaşması için gerekli olan, uzun vadede ortaya çıkan ve öğretmenlerin örgüt ile ilişkilerini belirleyen ana kavramlardan biridir (Demircan ve Ceylan, 2003). Hoy ve Tschanen-Moran (2003) güven kavramını, kişinin ihtiyaçlarının olumlu bir şekilde karşılanacağına dair bir duygu durumu olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte, örgütsel güvene yönelik geliştirilen birçok tanım pozitif beklenti, risk alabilme ya da öğretmenin

gönüllü bir şekilde zarar görme ihtimaline rağmen örgüte/yönetime karşı bir önlem almaması olarak ifade edilmektedir (Chunghtai ve Buckley, 2008).

Örgütsel güven üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılardan Mayer, Davis ve Schoorman (1995), Cummings ve Bromiley (1996), Mishra (1996), Whitener ve diğ. (1998) örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel güven ölçeği özellikle eğitim örgütlerinde yaygın olarak kullanılması ve bu çalışmanın amacına uygunluğu nedeniyle tercih edilmiştir. Bu boyutlar sırasıyla; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak ayrılmaktadır.

Bu bağlamda örgütsel güven oluşumunda etkili olan ve gerçekleşmesi gereken ilk aşama olarak kabul edilen güven türü yöneticiye duyulan güvendir (Wang ve Clegg, 2002). Buna göre, öğretmenlerin örgüte karşı beslemiş oldukları güven algısında yöneticiler ana belirleyicilerden birisidir. Yöneticilerin öğretmenlerin gözündeki konumu, aynı zamanda öğretmenlerin örgüte beslemiş oldukları güvenin bir izdüşümüdür (Arı, 2003).

Çalışma arkadaşlarına güven ise, öğretmenlerin örgüt içerisinde birbirlerine karşı sergilemiş oldukları tavır ve davranışları ile söylemlerinde ortak bir güven olgusunun gerçekleşmesi, karşılıklı iyi niyet ve dürüstlüğün mevcut olması olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Örgüte güven, öğretmenlerin içerisinde buldukları yapının hedeflenen başarıya ulaşacağına ve bu başarının devamlılık göstereceğine dair düşüncelerin tamamı olarak adlandırılmaktadır (McKnight ve diğerleri, 1998). Öğretmenlerin örgüte karşı güvenleri, yönetimin çalışanlara davranışları ve örgüte yönelik beslemiş oldukları algı neticesinde şekillenmektedir. Örgüte yönelik olumlu düşüncelerin bulunması örgüt ile çalışan ilişkilerinde de aynı şekilde bir seyir göstermekte; örgütler hedeflerine daha çabuk ulaşabilmektedir (Huff ve Kelley, 2003; Börü ve diğerleri, 2007).

Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Bir örgütte adalet tüm boyutlarıyla sağlandığında, çalışanlarda örgüte bağlılığın kendiliğinden meydana geleceği ifade edilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013; Bal, 2014; Şahin ve Kavas, 2016; Çetin ve Güney, 2019). Dolayısıyla, önemli olan örgütlerde adaleti gerçekten sağlayabilmektir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama düzeyini tespit etmek önemli görülmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Öğretmenlerin gözünde örgütsel yapının adaletli bir işleyişe sahip olduğu düşüncesi, öğretmenlerin çalışmalarında da pozitif bir etki yaratabilmektedir. Öğretmenlerin

örgütsel adalete yönelik olumsuz tutumları ise beraberinde yönetime karşı güvensizlik ortamının oluşmasına neden olmakta, öğretmenler özellikle yönetici veya müfettişe karşı olumsuz bir tutum sergilemektedirler (Sünbül ve İnandı, 2005). Öğretmenler yöneticilerin adaletli olduklarına güvenmiyorlarsa ve yöneticiler öğretmenlerde sürekli denetim baskısı yaratıyorlarsa örgütsel bağlılık hususunda çeşitli sıkıntılar söz konusudur. Nitekim, örgütsel adalet ve güvenin olmadığı durumlarda çalışanların örgüte yabancılaşması ve bu sebeple sürekli örgütteki diğer çalışanlara ve yöneticilere öfkelenmesi kaçınılmaz bir durum olarak ifade edilmektedir ve yıkıcı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013).

Öğretmen ile örgüt arasında gelişen olumlu/olumsuz etkileşim ve bunun etkileri çeşitli araştırmalarda ortaya koyulmaktadır (Polat ve Celep, 2008). Özellikle öğretmenlerin yabancılaşmaları (Ceylan ve Sulu, 2010), bağlılık durumları (Turan, 2015) ve örgütsel güvenleri (Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008) gibi pek çok örgütsel davranışa neden olması söz konusudur.

Konu eğitim örgütleri bağlamında ele alındığından okullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarının nitelikli olması, örgüt içerisindeki çeşitli unsurların sağlanmasına bağlıdır. Bunların yanı sıra yönetim ile öğretmenler arasındaki adalet algısının söz konusu performansı olumlu ya da olumsuz olarak etkilebileceği görülmektedir. Öğretmenlerin yönetime karşı güven duymaları, onların örgüte olan bağlılıklarını arttıracak ve yapmış oldukları iş ile ilgili daha özverili çalışmalarını sağlayacaktır. Öğretmenlerin yöneticilerine dair güven duygularının oluşabilmesi de yöneticilerinin adaletli davranışlar sergilemesini gerektirmektedir. Bu davranışlar aynı zamanda öğretmenleri örgüte daha bağlı bir hale getirmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'na (2009) göre örgütsel bağlılığın oluşmasında en temel faktör örgüt çalışanlarının adaletli bir ortamda çalıştıklarına inanmalarıdır. Bu sayede kişiler çalıştıkları örgüte güven duyabilmekte ve performanslarını gösterebilmektedirler. Aksi takdirde, öğretmenlerde örgüte karşı bağlılık azalabilir, iş doyumları düşebilir (İnandı, Ağgün ve Atik, 2010), tükenmişlik ve yabancılaşma (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Selbi, 2019), stres ve gerginlik (İplik, 2009) gibi örgütsel davranışlar gözlenebilir. Bu bağlamda, çağın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim örgütlerinin topluma yol gösterebilmesi açısından örgüt içerisinde öğretmenlere adaletli yaklaşılması, örgüt içerisinde güvenli bir ortamın oluşmasına ve örgüte olan bağlılığın arttırılmasına neden olabilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Mersin ili merkez ilçelerinde ilk ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları örgütsel adalet davranışları ile bu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye ve okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları örgütsel adalet davranışlarının, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenlerini yordama derecesini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu ana amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ile örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif) ve örgütsel güven (yönetciye, meslektaşlara ve paydaşlara güven) algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) onların örgütsel bağlılıklarını (duygusal, devam ve normatif) ne derece yordamaktadır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) onların örgütsel güvenlerini (yönetciye, meslektaşlara ve paydaşlara güven) ne derece yordamaktadır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak okul yöneticilerinin kullanmış oldukları örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni ne derecede yordadığını bulmak amacıyla ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. İlişkisel araştırma, iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ve bunun ne tür bir ilişki olduğunu açıklayıp, değişkenlerle ilgili tahmin yürütebilmek için tasarlanan deneysel olmayan araştırma çalışmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2010; Gliner, Morgan ve Leech, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016; Erkuş, 2021).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Mersin ili merkez ilçelerdeki kamu ilkokulu ve ortaokullarında görev yapmakta olan 13 bin 134 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2019). Araştırmanın örneklemini ise öğretmenlerden tabakalı ve küme örnekleme yöntemiyle elde edilen 442 öğretmen oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme, evrenin birtakım bölümlere,

boyutlara, düzeylere veya parçalara ayrılmasını ifade etmektedir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu çalışmada seçilen ilçeler, okul türleri ve okul çevresinin sosyoekonomik özellikleri bu bağlamda tabakalı örneklemenin kapsamına girmektedir. Küme örnekleme ise, katılımcı olma potansiyeline sahip kişi veya birimlerin bir araya gelerek oluşturdukları örneklem gruplarını ifade etmektedir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015).

Çalışmada belirlenen evrenden oranı belirsiz örnekleme olarak seçilen örneklem grubunda 259 kadın ve 183 erkek öğretmen olmak üzere 442 öğretmenin vermiş oldukları bilgiler ölçeklenmiştir. Cohen, Manion ve Morrison (2000) ve Saunders, Lewis ve Thornhill (2009), niceliği belli olan evrene dair örneklem aritmetiği ele alınırken araştırmanın örnekleminin %95 güven düzeyi ve %5 hata aralığında olması gerektiğini ifade etmektedirler. Mevcut çalışmada yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri üç farklı ölçek formundan oluşmaktadır. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet davranışlarını ölçmek için “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Polat, 2007), öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Pelit ve diğerleri, 2007) ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek için “Örgütsel Güven Ölçeği” (Yılmaz, 2006) kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet Ölçeği, okul müdürlerinin göstermiş oldukları örgütsel adalet davranış türlerine göre öğretmenlerin düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 19 sorudan oluşmakta olup, ölçeğin ilk 6 maddesi dağıtımsal adalet; ölçeğin 12-15 maddeleri işlemsel adalet alt boyutunu (4 madde) ve son olarak etkileşimsel adalet alt boyutunu (9 madde) ölçmektedir. Söz konusu ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları dağıtımsal adalet için .89, işlemsel adalet için .95, etkileşimsel adalet için .90 olarak tespit edilmiştir. Polat (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin tümü için tespit edilen Cronbach Alpha değeri ise .96 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin tümü için Cronbach alfa değeri .98 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach alfa değeri ise dağıtımsal adalet alt boyutunda .95, işlemsel adalet alt boyutunda .96, etkileşimsel adalet alt boyutunda ise .98 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada 5’li derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi için Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen, Pelit ve diğerleri (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, üç alt boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 6 maddesi duygusal bağlılık alt boyutunu ölçerken, 7-12’nci maddeler arası devam bağlılığı alt boyutunu (6 madde) ve 13-17’nci maddeler arası normatif bağlılık alt boyutunu (5 madde) ölçmektedir. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılık için .92, devam bağlılığı için .79, normatif bağlılık için .80 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü için tespit edilen Cronbach Alpha değeri ise .85 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin tümü için Cronbach alfa değeri .88 olarak bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarında ise duygusal bağlılık için .94, devam bağlılığı için .77, normatif bağlılık için .85 Cronbach alfa değeri bulunmuştur.

Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel Güven Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin ölçülmesi için Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, üç alt boyut ve 22 madden oluşmaktadır. Yöneticiye güven 6 madde, meslektaşlara güven 8 madde ve son olarak paydaşlara güven alt boyutu 7 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin orijinal çalışmasında tümü için tespit edilen Cronbach Alpha değeri ise .97 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin tümü için Cronbach alfa değeri .93 olarak bulunmuştur. Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarında ise yöneticiye güven .86, meslektaşlara güven .95, paydaşlara güven .93 olarak Cronbach alfa değeri elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin genel dağılımını ortaya koymak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımlarına bakılmıştır. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kullanmış oldukları örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarını yordayıp yordamadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular, 0.05 – 0.01 anlamlılık düzeyinde yorumlanmış ve tartışılmıştır. Araştırmada, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek; 0.69 – 0.30 arasında olması orta; 0.29 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002).

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.

Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki. İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	\bar{x}	SS
1.Dağıtımsal Adalet	1									3.29	1.04
2.İşlemsel Adalet	.835*	1								3.27	1.04
3.Etkileşimsel Adalet	.785*	.875**	1							3.55	1.06
4.Duygusal Bağlılık	.527**	.490**	.481**	1						3.42	1.02
5.Devam Bağlılığı	.130**	.127**	.117*	.101*	1					2.73	.85
6.Normatif Bağlılık	.440**	.440**	.392**	.628**	.377**	1				2.92	.97
7.Yöneticiye güven	.636**	.690**	.628**	.520**	.051	.423**	1			3.52	.83
8.Meslektaşl ara güven	.483**	.469**	.410**	.523	.025	.431**	.544**	1		3.29	.85
9.Paydaşlara güven	.190**	.235**	.172**	.379	.089	.370**	.337**	.538**	1		.84

** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 1 de okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenleri ile ilişkisini ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ($r=.527^{**}$), devam bağlılığı ($r=.130^{**}$), normatif bağlılık ($r=.440$) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ($r=.490^{**}$), devam bağlılığı ($r=.127^{**}$), normatif bağlılık ($r=.440^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ($r=.481^{**}$), devam bağlılığı ($r=.117^{*}$), normatif bağlılık ($r=.392^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu ile örgütsel güvenin alt boyutlarından, yöneticiye güven ($r=.636^{**}$), meslektaşlara güven ($r=.483^{**}$), paydaşlara güven ($r=.190^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r=.690^{**}$), meslektaşlara güven ($r=.469^{**}$), paydaşlara güven ($r=.235^{**}$) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r=.628^{**}$), meslektaşlara güven ($r=.410^{**}$), paydaşlara güven ($r=.172^{**}$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını yordamalarına yönelik bulgular Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'de yer almaktadır. Buna göre:

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Bağlılığı Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.558	.149	-	10.480	.000*
Dağıtımsal Adalet	.361	.074	.367	4.910	.000*
İşlemsel Adalet	.059	.094	.060	.623	.534
Etkileşimsel Adalet	.137	.082	.141	1.665	.097

$R= .539$ $R^2=.291$ * $p<.05$.

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını yordamasına ilişkin

regresyon analizi sonuçları Tablo 2 de yer almaktadır. Sonuçlara göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutunun duygusal bağlılık alt boyutunu yordama derecesi $R=.539$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına ilişkin toplam varyansın %29,1'inin okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalete yönelik davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=.291$, $p<.05$).

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları dağıtımsal adalet davranışının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı ($\beta=.367$, $p<.05$) tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığı anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Devam Bağlılığı Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2.358	.145	-	16.218	.047*
Dağıtımsal Adalet	.064	.072	.079	.895	.371
İşlemsel Adalet	.046	.092	.056	.498	.619
Etkileşimsel Adalet	.005	.080	.006	.059	.953

$R= .134$ $R^2=.018$ * $p<.05$

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin devam bağlılıklarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Sonuçlara göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin devam bağlılığı yordama derecesi $R=.134$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin devam bağlılıklarına ilişkin toplam varyansın %01,8'inin okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=.018$, $p<.05$). Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığı anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Normatif Bağlılığı Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.465	.149	-	9.857	.000*
Dağıtımsal Adalet	.227	.073	.243	3.087	.002*
İşlemsel Adalet	.243	.094	.260	2.579	.010*
Etkileşimsel Adalet	-.024	.082	-.026	-.292	.770

$R = .460$ $R^2 = .211$ * $p < .05$

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin normatif bağlılıklarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4 te gösterilmiştir. Sonuçlara göre, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin normatif bağlılığı yordama derecesi $R = .460$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin normatif bağlılıklarına ilişkin toplam varyansın %21,1'inin okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2 = .211$, $p < .05$).

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları dağıtımsal adalet davranışının örgütsel bağlılığın alt boyutunda normatif bağlılık ($\beta = .243$, $p < .05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları işlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin normatif bağlılığını ($\beta = .260$, $p < .05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan normatif bağlılığı anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven düzeylerini yordamaya yönelik bulgular Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de yer almaktadır. Buna göre:

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Güven Düzeyini Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.590	.103	-	15.317	.000*
Dağıtımsal Adalet	.149	.051	.186	2.932	.004*
İşlemsel Adalet	.386	.065	.480	5.910	.000*
Etkileşimsel Adalet	.049	.057	.062	.865	.387

$R = .699$ $R^2 = .489$ * $p < .05$

Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin yöneticiye güven alt boyutunu yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5 te gösterilmiştir. Sonuçlara göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının yöneticiye güven alt boyutunu yordama derecesi $R=.699$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin yöneticiye güvenlerine ilişkin toplam varyansın %48,9'unun okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışları ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=.489$, $p<.05$).

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları dağıtımsal adalet davranışının örgütsel güven alt boyutunda yöneticiye güven ($\beta=.186$, $p<.05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kullanmış oldukları işlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin yöneticiye güven ($\beta=.480$, $p<.05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin ise örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan yöneticiye güveni anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Meslektaşlara Güven Düzeyini Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1.941	.127	-	15.317	.000*
Dağıtımsal Adalet	.257	.063	.315	4.102	.000*
İşlemsel Adalet	.221	.080	.271	2.748	.006*
Etkileşimsel Adalet	-.059	.070	-.074	-.851	.395

$R=.499$ $R^2=.249$ * $p<.05$

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin meslektaşlara güven alt boyutunu yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 6 da gösterilmiştir. Sonuçlara göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin meslektaşlara güvenlerini yordama derecesi $R=.499$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin meslektaşlarına güvenlerine ilişkin toplam varyansın %24,9'unun okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışı ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=.249$, $p<.05$).

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları dağıtımsal adalet davranışının örgütsel güven alt boyutunda meslektaşlara güven ($\beta=,315$, $p<.05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları işlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin meslektaşlara güven ($\beta=,271$, $p<.05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin ise örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan meslektaşlara güveni anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularının Paydaşlara Güven Düzeyini Yordama Derecesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2.675	.141	-	19.022	.000*
Dağıtımsal Adalet	.004	.070	.005	.057	.954
İşlemsel Adalet	.289	.089	.357	3.238	.001*
Etkileşimsel Adalet	-.114	.078	-.144	-1.470	.142

$R= .245$ $R^2= .060$ * $p<.05$

Okul müdürlerinin göstermiş oldukları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışlarının öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutunu yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7 de gösterilmiştir. Sonuçlara göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin paydaşlara güveni yordama derecesi $R=.245$ olmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin paydaşlarına güvene ilişkin toplam varyansın %6,0'sının okul müdürlerinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet davranışı ile açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=.060$, $p<.05$).

Okul müdürlerinin kullanmış oldukları işlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin paydaşlara güven ($\beta=,357$, $p<.05$) düzeyini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin ise örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan paydaşlara güveni anlamlı derecede yordamadığı anlaşılmıştır.

Tartışma

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde bu konuda yapılan bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Kıray'ın (2011) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından

duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ancak devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bal (2014), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının devam bağlılığı alt boyutu üzerinde anlamlı olarak yordayıcı bir etkisi bulunmadığını ve örgütsel adalet algılarının duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın yordayıcı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Dilek (2005), örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiyi saptamış, bununla birlikte devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Yine örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin çıktığı çok sayıda araştırma ilgili alan yazında mevcuttur (Uğurlu, 2009; Özgan, 2011; Selvitopu, 2011; Yılmaz, 2012; Akyüz, 2013; Ay, 2013; Buluç ve Güneş, 2014; Gök, 2014; Savaş, Angay ve Alp, 2015; Şahin ve Kavas, 2016; San ve Yalçıntaş, 2017; Selek Öz ve Sağlam, 2019). Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları örgütsel adalet davranışlarına ilişkin kendilerine karşı ne kadar fazla adaletli davranırlarsa o kadar örgütlerine bağlılık göstereceklerini hem yapılan araştırmalar hem de bu araştırmanın sonucu göstermektedir. Çünkü herhangi bir çalışmaya kendi çalışma ortamında adaletli bir ortamın sağlanması kendini işine karşı daha fazla adanmasına, örgüt hedefi ile kendi hedefini birleştirerek hem örgütün daha kısa sürede hedefe ulaşmasını hem de kendinin mutlu olmasını sağlayabilir bu nedenle öğretmenler bu yönde bir görüş bildirmiş olabilirler.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının tüm alt boyutları ile örgütsel güvenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalara bakıldığında, Akgündüz ve Güzel (2014), örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit ederken; İşcan ve Sayın (2010) ve Yılmaz, Karaköse ve Altınkurt (2009), işlemsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki ile dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Polat (2007), Polat ve Celep (2008), Aktuğ (2016), Bozkurt (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin adaletli bir çalışma ortamı yaratması, öğretmenlerin onlara, çalışma arkadaşlarına ve paydaşlara olan güven duygusunu da artırmaktadır (Polat ve Celep, 2008; İşcan ve Sayın, 2010; Kılıçlar, 2011; Şahin ve Kavas, 2016; Bal, 2019). Kendine adaletli davranıldığını düşünen öğretmen, diğer çalışmalarda olduğu gibi bu

çalışmada da güven duygusu yaşamakta ve bu duygunun olması öğretmenlerin hem örgüte bağlılıklarını hem de güven duygularını artırmış olabilir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adalet, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığı pozitif yönde anlamlı düzeyde yordadığı gözlenmektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ise duygusal bağlılığı anlamlı derecede yordamamaktadır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının tüm alt boyutları, öğretmenlerin devam bağlılığını yordamamaktadır. Okul müdürlerinin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet davranışının öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini anlamlı olarak pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet davranışının öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordamadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde, Yıldırım (2002) ve Eker (2006), örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarını; işlemsel adaletin duygusal bağlılık alt boyutunu, etkileşimsel adaletin ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığını tespit etmişlerdir Dilek (2005) de benzer şekilde, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığını saptamıştır. Bu bulgular, aynı zamanda bu araştırmanın bulgularıyla da paralellik göstermektedir. Mete ve Serin (2014), Atalay (2017) ve Selbi (2019) tarafından yapılan çalışmalarda ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada dağıtımsal adalet alt boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarını; işlemsel adalet alt boyutunun normatif bağlılık alt boyutunu yordadığı saptanmıştır. Dolayısıyla araştırma bulguları ile alan yazındaki bulguların örtüştüğü söylenebilir. Okul yöneticilerinin okullarında adalet davranışları sergilemesinin öğretmenlerin bağlılığını olumlu yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Kuşkusuz ilişkilerde taraf tutmayan bir yönetici olması, kaynakların dağıtımında tüm paydaşların koşullarını gözetmesi, adaletin tüm öğretmenler için önemli olduğunun göz önünde bulundurulması ile öğretmenlerin okullarına bağlılığının artmasını sağladığı ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyini anlamlı olarak pozitif yönde yordadığı, etkileşimsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyini yordamadığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin meslektaşlara güven algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında, dağıtımsal adalet ve işlemsel

adalet davranışlarının öğretmenlerin meslektaşlara güven düzeyini anlamlı olarak pozitif yönlü yordamakta olduğu, etkileşimsel adalet alt boyutunun ise öğretmenlerin meslektaşlara güven alt boyutunu yordamadığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin paydaşlara göstermiş oldukları güven algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutunu yordamadığı; İşlemsel adalet alt boyutunun öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutunu anlamlı derecede pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Konuyla ilgili benzer çalışmalara bakıldığında, İşcan ve Sayın (2010) ile Tekingündüz ve diğerlerinin (2014) yapmış olduğu çalışmalarda, örgütsel adalet algısı öğretmenlerin örgütsel güven algılarını pozitif yönde yordamaktadır. Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adalet davranışı arttıkça örgütsel güven duygusu artmaktadır. Atalay (2005), Polat (2007) ve Polat ve Celep'in (2008) yapmış oldukları araştırmalarında da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Polat'a (2007) göre ise örgütsel adaletin sağlanmasının, bireylerin örgütsel güven davranışlarının artışına olumlu bir etki yaptığı ileri sürülmektedir. Bu sonuçlara göre, örgüt içinde çalışanların adalet algısı örgüte olan güveni arttırmaktadır. Yer verilen çalışmalarda okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven algılarını pozitif yönde yordadığı da görülmektedir. Bu çalışmalar genel olarak mevcut çalışma ile benzerlik gösterse de alt boyutlar açısından tamamen benzerlik göstermemektedir. Sonuç olarak, öğretmenler çalıştıkları örgütte adaletin sağlandığını bilirse ve bu inancı taşırlarsa kurumlarına güven de duyabilirler. Güven duyguları arttıkça bağlılıkları da artabilir ve bağlılıkları arttıkça kendi hedefleri ile örgütün hedeflerini ortaklaştırabilirler ve çalıştıkları kurumlara daha yararlı olabilirler. Bu nedenlerden dolayı öğretmenler çalışmaya bu yönde bir cevap vermiş olabilirler.

Sonuç

Örgütsel adaletin alt boyutlarıyla bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir.

Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla örgütsel güvenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışları arttıkça öğretmenlerin örgüte karşı güven düzeyleri de artış göstermektedir.

Örgütsel adalet örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni anlamlı derecede yordamıştır.

Öneriler

✓ Araştırmacılar örgütsel adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rollerini inceleyebilirler.

✓ Okullarda okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına önem göstermeleri öğretmenlerin müdürlere ve okula karşı güven duygularında artışı sağlayabilir. Bu noktada müdürlerin örgütsel adalet sergilemeleri konusunda onlara gerekli eğitimler verilebilir.

✓ Okullarda müdürlerin öğretmenlere karşı adaletli davranışları ile öğretmenlerin kuruma karşı hissetmiş oldukları bağlılık ve güven duyguları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin kurulabilmesi için müdürlerin öğretmenlere karşı daha yakın, çözümleyici, sorunlara ve olası sıkıntılara karşı ihtimamlı davranış sergilemeleri sağlanmalıdır.

✓ Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi için yapmış oldukları çalışmalar ödüllendirilip daha özverili ve kuruma bağlılık gösteren bir yapı ortaya çıkartılabilir. Bu şekilde meydana çıkartılabilecek bir gelişme öğretmenlerin kuruma karşı duygusal anlamda bağlılıklarını arttırırken kurumda devamlılık göstermek için daha istekli olmaları sağlanmış olacaktır.

Etik Kurul İzin Bilgisi: Bu araştırma, Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 29/08/2019 tarihli ve 15581339 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

Yazar Katkısı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

Adams, J. (1986) Use of the model's knowledge of results to increase the observer's performance. *Journal of Human Movement Studies*, 12, 89-98.

Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.

Aksanaklu, P. ve İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.

- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, A., N. (2013). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi: Öğretmenler üzerinde ampirik bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, N., J., Meyer, J., P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation., *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Arı, G.S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Aryee, S., Budhwar, P., S., Chen, Z., X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(3), 267-285.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Atalay, D., D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet örgütsel bağlanma ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ay, G. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17: 29-62.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Börü, D., İslamoğlu G., Birsal M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(27), 49-59.
- Buckley, P., J., Clegg, J., Wang, C. (2002). The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 33 (4), 637-655.
- Buluç, B., Güneş, A., M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483.
- Byrne, Z., S., Cropanzano, R. (2000). The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26.
- Ceylan, A., Sulu, S. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Of Procedural İnjustice To Job Stres. *South East European Journal of Economics and Business*, 5(2), 65-74.
- Chungtai, A., Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10 (1), 47-71.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B., ve Turner, L.A. (2010). *Research methods, design, and analysis*. 11nd Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. 5th Edition. Routledge Falmer, London.

- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Cummings, L.L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and Validation. R. Kramer and T. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Thousands Oaks in.,* 302-330.
- Çakmak, Ö., K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, F., Basım, H., N., Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Çetin, A., Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven, algı, örgütsel bağlılık eylemlerinin üzerindeki etkisi ve yönelik bir uygulama. *İstanbul Yönetim Dergisi*, (87), 99-109.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10/2, 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(2), 179-194.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erkuş, A. (2021). *Bilimsel Araştırma Süreci*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. *Justice in Social Relations*, 145-162. Springer: Boston.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London: Sage Publications.

- Gök, D. (20014). İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J., Baron R., A. (2000). Behavior İn Organizations, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gündüz, B., Tunç, B. ve İnandı, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*. 10(1), 641-660.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. . *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/4, 1-24.
- Hoy, W.K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The concept ualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. Hoy W.K. ve Miskel, C.G. (Ed.). *Theory and Research in Educational Administration* in (pp. 181-208). London. Information Age Publishing.
- Huff, L. Ve L. Kelley; (2003), Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), Ss.81-90.
- Irak, D., U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İnandı, Y., Ağgün, N., Atik, Ü. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 102-126.

- İnandı, Y. ve Büyüközkan. A.S. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 00(0), 1-16.
- İplik, F., N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşyar, Ö., Akay, C. (2017). The use of drama in education in primary schools from the viewpoint of the classroom teachers in a mixed method research. *Journal of Education and Practice*, 8(28), 49- 64.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kars, M. ve İnandı, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research* 74, 145-164.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki.* Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kıray A. (2011). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477.
- Mayer, R., C., Davis, J., H., Schoorman, F., D. 1995). An integrative model of organization trust. *The Academy of Management Review*, 20/3, 709-734.

- McKnight, D.H., Cummings, L.L. ve Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mete, Y.A. ve Serin, H. (2014). Effect of Perceived organizational justice and organizational trust on organizational commitment behavior. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 265-286.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20–52.
- Mishra, A., K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. Kramer and T. Tyler. (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research in Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Moorman, R., H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

- 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).
- Özdemir, M. (2014). Alt boyutları bağlamında örgütsel bağlılık: Giresun üniversitesi örneği. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 2(2), 19-32.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (1), 229-247.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Polyhart, R., Ryan, M. (1997). Toward an Expanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behaviorand Human Decision Process*, 72, 308-335.
- 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, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- San, İ., Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 503-514.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson: New York.

- 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.
- Savaş, A., C., Angay, A., Alp, M. (2015). Analyzing of the relationships between behaviors related to organizational justice, organizational commitment and organizational citizenship. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1674-1690.
- 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.
- Selek Öz, C., Sağlam, T. (2019). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma*. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.
- Selvitopu, A. (2011). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2),171-189.
- Stevens, E., Wood, G., H. (1995). *Justice, ideology, and education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Sünbül, Ö. ve İnandı, Y. (2005). İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinin, İlköğretim ve Bakanlık Müfettişlerine İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 214-226.
- 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.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, 94, 53-72.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Turhan, M. (2015). *Algılanan liderlik tarzları, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Tutar, H. (2007). *Erzurumda devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), 97-120.
- Uğurlu, C., T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A Normative View. *Academy of Management Reviews*, 7(3), 418-428.
- Whitener, E., M., Brodt, S., E., Koorsgard, M., A., Werner, J., M. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework founder standing managerial trust worthy behavioral. *Academy of Management Reviews*, 23(3), 513-530.
- Yavuz, M. (2012). Özel dersanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Turkish Studies International Periodical For the Languages*, 7(2), 1147-1160.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I., G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.
- Yılmaz, M., K. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,. Yakın doğu Üniversitesi, Kıbrıs.
- Yılmaz, K., Karaköse, T., Altinkurt, Y. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Uluslararası V. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.
- Yuan, W., K., Cleeg, S. (2002). Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 9(1), 30-45.<https://doi.org/10.1108/13527600210797334>.
- Zengin, Y., Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 56, 391-415.



Investigating The Relationship between School Administrators' Organizational Justice and Teachers' Organizational Commitment and Trust*

Nilay DEMİR**

Yusuf İNANDI***

• **Received:** 25.03.2022 • **Accepted:** 13.05.2022 • **Online First:** 15.03.2022

Abstract

This research aimed to examine the relationship between the organizational justice behaviors of school administrators and the organizational commitment and organizational trust of teachers, as well as determining to what extent the organizational justice behaviors of school administrators predict teachers' organizational commitment and organizational trust. Relational survey model was used in this study. The data were collected from a total of 442 teachers (259 women and 183 men) in the central districts of Mersin province in the 2019-2020 academic year. The data of the research were collected with organizational justice, organizational commitment and organizational trust scales, and the data were analyzed through correlation and regression analysis. According to the findings of the study, it was revealed that all sub-dimensions of organizational justice behaviors of school administrators were positively and significantly related to all sub-dimensions of teachers' organizational commitment and organizational trust, and organizational justice behaviors of school administrators positively predicted teachers' organizational commitment and organizational trust. The most striking finding is that all sub-dimensions of organizational justice have a highly significant relationship with all sub-dimensions of organizational trust. It was also understood that all sub-dimensions of organizational justice predicted the trust in administrator sub-dimension of organizational trust the most.

Keywords: justice, organizational justice, trust, organizational trust, organizational commitment

Cited:

Demir, N., & İnandı, Y. (2023). Investigating the relationship between school administrators' organizational justice and teachers' organizational commitment and trust. *Pamukkale University Journal of Education*, 57, 1-29. doi:10.9779.pauefd.1093082

* This article was produced from the master's thesis titled "The Degree of Organizational Justice Behaviors Used By School Principals To Predict Teachers' Organizational Commitment and Organizational Trust" prepared by the first author under the supervision of the second author.

**Ministry of Interior, nilaydemir90@hotmail.com, ORCID: 000-0001-6210-0515

***Prof. Dr., Mersin University Faculty of Education, inandiyusuf@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2760-0957

Introduction

Organizations are systematic structures formed by people who are in line with common goals. Every organization wants to achieve its goals, improve and survive. One of the most fundamental factors in the survival of an organization is its human resources. It is aimed to use human resources in the most efficient way due to the today's rapid changes and developments. This depends on people's full reflection of their performance in the organization. The main human resource in educational organizations is teachers. For this reason, the needs of teachers must be met by the organization so that teachers can show their performance. These needs can be material as well as non-material. While the material needs are composed of factors such as money, reward and promotion, the non-material ones are composed of many variables such as motivation, organizational trust, organizational commitment, job satisfaction, and perceptions of justice towards the management in the organization.

In particular, it is argued that the continuity of the functioning in the organization depends on the commitment of the members to the organization, their perception of the organizational trust, and the employees' feeling of safety in the organizational environment (Greenberg, 1990). As a matter of fact, it can be confirmed by many studies in the literature that the fair management of the administrators affects the commitment and trust of the members to the organization (Balay, 2000; Polat, 2007; Tutar, 2007; Demirel, 2008; Polat & Celep, 2008; İşcan & Sayın, 2010; Kıray, 2011; Özgan, 2011; Selvitopu & Şahin, 2013; Akgündüz & Güzel, 2014; Bal, 2014; Bozkurt, 2015; Şahin & Kavas, 2016).

Today, in order to meet the needs of the age arising from the changes, it is necessary to consciously direct the teachers to the goals of the organization & to create the appropriate environment (Wiener, 1982; İşyar & Akay, 2017). Creating such an environment for this purpose is closely related to the concepts of trust, commitment and justice that people have about the organization (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Selvitopu and Şahin, 2013). Thus, it is observed that when individuals are treated fairly within the organization, a high level of trust is formed and their commitment to their organization increases (Moorman, 1991; Dilek, 2005; Yılmaz, 2012; Akyüz, 2013; Selvitopu & Şahin, 2013; Selek Öz & Sağlam, 2019). Otherwise, a decrease can be seen in teachers' commitment to the organization when they think that their administrators are not fair, because they feel alienated to the organization and do not work in a safe environment (İplik, 2009; İşcan & Sayın, 2010; Şeşen, 2010; Taşkiran, 2011; Kılıç, 2013). Moreover, teachers may come to the edge of

turnover when this negative process continues (Kurtulmuş & Karabıyık, 2016; Zengin & Kaygın, 2016; Selbi, 2019). Therefore, people's perception of justice, organizational commitment and trust are among the most important concepts in terms of achieving the goals of the organization. In this context, this study aims to examine the relationship between the organizational justice behaviors of school administrators and the organizational commitment and organizational trust of teachers, as well as determining to what extent the organizational justice behaviors of school administrators predict teachers' organizational commitment and organizational trust.

Theoretical Framework

Organizational Justice

Justice is one of the most important factors affecting the relations between individuals. The concept of justice expresses the meanings of truthfulness, equality, honesty, impartiality, goodness and fairness (Şahin & Kavas, 2016). Organizational justice is a concept that involves the perceptions of organization employees of how fairly they are treated at the workplace and how these perceptions influence other outcomes in organizations (Greenberg, 1987; Moorman, 1991; Folger & Cropanzano, 1998; Özkalp & Kirel, 2004; Çakmak, 2005). ; Yıldırım, 2007; Polat & Celep, 2008; İşcan & Sayın, 2010; Altınkurt & Yılmaz, 2010). Organizational justice is explained as a concept that emerges in all social or economic changes within the organization, in the relations of individuals with their superiors, colleagues and the organization as a social system (Stevens & Wood, 1995; Byrne & Cropanzano, 2000).

For this reason, organizational justice is a concept that is effective in the distribution of rewards and punishments in the organization, determining the rules, managing the organization and maintaining interpersonal relations (Çakmak, 2005). The concept of organizational justice may vary depending on how employees perceive their managers or each other about justice (Polyhart & Ryan, 1997). The literature review shows that the first studies on the organizational justice consist of the Equality Theory by Adams (1965) and the Relative Deprivation Theories by Crosby (1976) and Folger (1986). Accordingly, the concept of organizational justice is examined under three sub-dimensions: distributive justice, procedural justice and interactional justice (Greenberg & Baron, 2000; Polat, 2007).

In distributive justice, the main idea is about whether the earnings of teachers in institutions are fair or not, based on what is shared among the teachers of which institutions and in what way or what amount (Karaeminoğulları, 2006; Özdevecioğlu, 2003).

Distributive justice deals with sharing all kinds of earnings among individuals. It involves the perceptions of whether the allocation of organizational resources, wages, and rewards is put to use correctly and realistically according to performance (Moorman, 1991; Yavuz, 2012). This perception is formed by comparing the real value produced by organizations or individuals with the value they deserve. When making judgments about the fairness of distribution, employees may compare their incomes with their counterparts working in other organizations.

Another dimension of the concept of organizational justice is procedural justice. Crapanzano and Folger (1991) described procedural justice as the perception of justice related to methods and processes in determining incomes in institutions. It addresses the methods and processes used by institutions in the process of distributing teacher earnings to be perceived as fair by teachers. In their perception of justice, teachers come to a conclusion by reviewing the methods used by an institution along with their own achievements (Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Irak, 2004).

Interactional justice is the third sub-dimension of the concept of organizational justice. Interactional justice denotes that teachers' perceptions of justice are not only about the earnings and distribution of earnings but also about the perception of justice in their individual relationships. Accordingly, interactional justice determines the boundaries of the concept of organizational justice (Karaeminoğulları, 2006). It can be stated that with the existence of all the abovementioned dimensions in an organization, the commitment of the employees to their organizations can be positively affected and the organizations can reach their goals in a shorter time.

Organizational commitment

Organizational commitment is one of the most important concepts in terms of teachers seeing themselves as a part of the organization and carrying out their work in line with the goals and objectives of the organization in the realization of organizational goals (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Organizational commitment refers to the loyalty of the members to the organization and showing the necessary interest for the organization to achieve its goals (Gürbüz, 2006). Organizational employees prioritize the goals of the organization and strive voluntarily in line with the goals of the organization (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011; Turhan, 2015). There are many studies on organizational commitment in the literature. Since the most widely used classification, especially in terms of educational organizations, is the

Meyer and Allen classification, it was used considering the work of these researchers in this study. In this classification, organizational commitment is expressed as affective, continuance and normative commitment.

Affective commitment prevents the teacher's desire to leave the institution and enables the teacher to identify with the institution with his/her experience. Therefore, there are three important elements of emotional commitment. There is a strong belief and acceptance towards the goals and values of the organization, more voluntary work for the success of the organization, and finally, the desire for continuity in the organization (Hoş & Oksay, 2015).

In continuance commitment, when employees compare their institution with the other institutions, they continue working in their institution if it is more advantageous than the other institutions. Working in an institution is not because employees feel indebted or emotionally attached to it, but continue working for this institution only because it meets their interests. In other words, employees are aware of the costs (Meyer & Allen, 1991; Aksanaklu & İnandı, 2018). The factor that affects the teacher's willingness to stay in the institution is usually purely income-oriented. This type of commitment is undesirable for institutions and is unwelcome by the organization.

In normative commitment, various elements such as all the bonuses, scholarships, and training programs that a person receives while working in an organization make the person feel indebted to that organization over time, and therefore the person develops a commitment to the organization. Even if he thinks to leave the organization, all these factors suppress his desire to leave. As long as the person trusts the organization, he continues to show commitment.

Organizational trust

Trust, which is equivalent to honesty and integrity, is one of the main concepts that are necessary for the success of the institution in organization-based research, emerge in the long term and determine the relationship of teachers with the organization (Demircan & Ceylan, 2003). Hoy and Tschannen-Moran (2003) describe it as a state of feeling that one's needs will be met positively. In addition, many definitions developed for organizational trust are expressed as positive expectations, taking risks or not taking any action against the organization/management despite the possibility of the teacher being harmed (Chunghtai & Buckley, 2008).

According to organization-related studies in the literature, the phenomenon of trust has a multidimensional structure (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Cummings & Bromiley, 1996; Mishra, 1996; Whitener et al., 1998). In this study, the three-dimensional organizational trust scale developed by Yılmaz (2006) was preferred especially because it is widely used in educational organizations and is suitable for the purpose of this study. These dimensions are divided into trust in the administrators, trust in colleagues, and trust in the organization.

Trust in administrators influences the formation of organizational trust and is considered the very first stage that should take place (Wang ve Clegg, 2002). Administrators are one of the main determinants of trust perception that teachers have towards an organization. The position of principals in the eyes of teachers is also a projection of teachers' trust in the organization (Arı, 2003).

Trust in colleagues is defined as the realization of a common trust phenomenon in attitudes, behaviors, and discourses of teachers towards each other and the presence of mutual goodwill and honesty within an organization (Tokgöz & Seymen, 2013).

Trust in organizations is called as the whole of the thoughts of teachers that the structure they represent will achieve the intended success and this success will persist (McKnight et al., 1998). Teachers' trust in organizations is shaped by the administrators' behaviors and their perceptions towards the organization. Having positive thoughts towards an organization indicates the same course in the relationships between the organization and employees and organizational goals can be achieved much faster (Huff ve Kelley, 2003; Börü et al., 2007).

Relationships between the Organizational Justice, Commitment, and Trust

When justice is truly ensured in an organization with all its dimensions, employees' commitment to the organization will occur spontaneously (Selvitopu & Şahin, 2013; Bal, 2014; Şahin & Kavas, 2016; Çetin & Güney, 2019). Therefore, the important thing is to ensure justice in organizations. For this reason, determining the prediction level of organizational commitment by organizational justice perceptions sounds important in educational institutions (Selvitopu & Şahin, 2013). The idea that the organizational structure has a fair functioning in the eyes of the teachers can also have a positive effect on the work of the teachers. Teachers' negative attitudes towards organizational justice, on the other hand, cause an atmosphere of distrust towards the administration, and teachers have a

negative attitude especially towards the manager or the inspector (Sünbül & İnandı, 2005). If the teachers do not trust that the administrators are fair and the administrators create constant supervision pressure on the teachers, various problems emerge in terms of organizational commitment. In the absence of organizational justice and trust, the alienation of employees to the organization and therefore their constant anger towards other employees and managers in the organization is an inevitable situation and causes destructive conflicts to occur (Gündüz, Tunç, & İnandı, 2013).

The positive or negative interactions developed between teachers and the institution and their effects have been revealed by various studies (Polat & Celep, 2008). It causes many organizational behaviors such as teachers' alienation (Ceylan & Sulu, 2010), their commitment (Turan, 2015) and their organizational trust (Polat, 2007; Polat & Celep, 2008).

Since the subject is handled in the context of educational organizations, the quality of the performance of teachers working in schools depends on the provision of various factors within the organization. In addition, the relationship between the administration and teachers has either a positive or a negative impact on the aforementioned performance. Teachers' trust in the administration will enable them to show more commitment to the institution and work more selflessly for their job. The formation of teachers' feelings of trust in their administrators also requires that administrators exhibit fair behavior. These behaviors also make teachers more committed to the organization (Şahin & Kavas, 2016). According to Yazıcıoğlu and Topaloğlu (2009), the most basic factor in the formation of organizational commitment is the belief that the employees of the organization work in a fair environment. In this way, people can trust the organization they work for and show their performance. Otherwise, teachers' commitment to the organization may decrease as well as their job satisfaction (İnandı, Ağgün, & Atik, 2010), organizational behaviors such as burnout and alienation (Schepman & Zarate, 2008; Kurtulmuş & Karabıyık, 2016; Selbi, 2019), stress and tension (İplik, 2009) can be observed. In this context, in order for educational organizations to guide the society in line with the needs of the age, it is necessary to treat teachers fairly within the organization can result in creating a safe environment within the organization and increasing the commitment to the organization.

Aim of the Research

The aim of this research is to reveal the relationship between the organizational justice behaviors of the school administrators working in primary and secondary schools in the central districts of Mersin province and the organizational commitment and organizational

trust of the teachers working in these schools, as well as determining the extent to which the organizational justice behaviors of the school administrators predicts the organizational commitment and organizational trust of the teachers working in these schools. In this context, answers were sought to the following questions:

1. Is there a significant relationship between the organizational justice behaviors of primary and secondary school principals and teachers' organizational commitment?
2. Is there a significant relationship between the organizational justice behaviors of primary and secondary school principals and teachers' organizational trust?
3. To what extent do the organizational justice behaviors of primary and secondary school principals predict teachers' organizational commitment?
4. To what extent do the organizational justice behaviors of primary and secondary school principals predict teachers' organizational trust?

Method

Research Model

A correlational survey model was employed in this study to determine whether there was a significant relationship between the organizational justice behaviors of school principals and teachers' organizational commitment and trust based on the views of primary and secondary school teachers and to explore the extent to which the organizational justice predict the organizational commitment and trust. Correlational research is a non-experimental research, designed to explore whether there is relationship between two or more variables, to explain the type of the relationship, and to make estimations concerning the variables (Erkuş, 2005; Christensen, Johnson & Turner, 2010; Gliner, Morgan & Leech, 2015; Gürbüz & Şahin, 2016).

Population and Sample

The universe of the study consists of primary and secondary public school teachers working in central districts of Mersin province (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, and Yenişehir) in 2019-2020 school year. The sample was selected out of 13.134 (MoNE, 2019) teachers through a stratified and cluster sampling method. Stratified sampling refers to the division of the universe into some categories, dimensions, levels, or parts (Gliner, Morgan & Leech, 2015; Gürbüz & Şahin, 2016). In this context, the selected districts, school types, and socio-economic characteristics of the school environment in the current study fitted the stratified sampling. Cluster sampling, on the other hand, refers to the sample groups formed by

individuals or units that have the potential to become participants (Gliner, Morgan, & Leech, 2015).

The data provided by 442 teachers (259 women and 183 men) in the sample group selected through a disproportionate sampling from the population determined in the study were taken under evaluation. It is stated that the sample of the study should be within the 95% confidence level and 5% error range when considering the sample arithmetic of the universe with a certain quantity (Cohen, Manion & Morrison, 2000; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Adequate sample size was reached in this study.

Data Collection Tools

The data of the study consisted of responses given to three different scales. The Organizational Justice Scale (Polat, 2007) was employed to measure teachers' organizational justice behaviors, the Organizational Commitment Scale (Pelit et al., 2007) to determine their organizational commitment, and the Organizational Trust Scale (Yılmaz, 2006) to determine their organizational trust.

Organizational Justice Scale

The Organizational Justice Scale, developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish by Polat (2007), was used in the study to measure whether the types of organizational justice behaviors of school principals show significant differences according to teachers. The scale consisted of 19 questions, where the first six items measured the distributive justice subtype, items 12-15 measured the procedural justice (4 items), and lastly, the remaining 9 items measured the interactional justice. The reliability coefficient was 0.89 for distributive justice, 0.95 for procedural justice, and 0.90 for interactional justice. Moreover, the Cronbach's alpha value determined for the whole scale developed by Polat (2007) was 0.96. However, in this study, the Cronbach's Alpha value for the whole scale was 0.98. The Cronbach's alpha value was 0.95 for distributive justice subscale, 0.96 for procedural justice, and 0.98 for interactional justice.

Organizational Commitment Scale

Developed by Meyer and Allen (1984, 1997) and adapted to Turkish by Pelit et al. (2007), Organizational Commitment Scale was used to measure teachers' organizational commitment. It consisted of three sub-dimensions and 17 items. While the first six items of the scale measured the affective commitment sub-dimension, items 7-12 measured the continuance commitment (6 items), and items 13-17 measured the normative commitment (5

items). The reliability coefficient of the scale was 0.92 for the Affective Commitment, 0.79 for the Continuance Commitment, and 0.80 for the Normative Commitment. Cronbach's alpha value for the whole scale was 0.85. However, in this study, the Cronbach's alpha value for the whole scale was 0.88. The Cronbach's alpha value was 0.94 for the Affective Commitment sub-dimension of the scale, 0.77 for the Continuance Commitment, and 0.85 for the Normative Commitment.

Organizational Trust Scale

To measure teachers' organizational trust, the Organizational Trust Scale, developed by Yılmaz (2006) was employed in the study. It consisted of three sub-dimensions and 22 items. While items 1, 5, 9, 10, 12, 15, and 17 (6 items) of the scale measured the sub-dimension of trust in administrators, items 2, 6, 7, 8, 13, 16, 21, and 22 (8 items) measured the trust in colleagues, and items 3, 4, 11, 14, 18, 19, and 20 (7 items) measured the trust in stakeholders. The Cronbach's alpha value for the whole scale was 0.97. In this study, the Cronbach's alpha value for the whole scale was found to be .93. In the sub-dimensions of the scale, the Cronbach's alpha value was 0.86 for Trust in Administrator, 0.95 for Trust in Colleagues, and 0.93 for Trust in Stakeholders.

Data Analysis

The distribution of arithmetic means, standard deviations, and frequencies were examined to explore the general distribution of the data. Correlation analyses were performed to determine whether there was a significant relationship between the organizational justice behaviors of primary and secondary school administrators and teachers' organizational commitment and trust. In addition, regression analyses were performed to reveal whether the organizational justice behaviors of primary and secondary school principals predict teachers' organizational commitment and trust. The findings were interpreted and discussed at a significance level of 0.05 – 0.01. In the study, the absolute value of the correlation coefficient is considered high between 0.70 and 1.00; moderate between 0.69 and 0.30; low between 0.29 and 0.00 (Büyüköztürk, 2002).

Findings

In this part of the study, the findings revealing teachers' organizational justice perceptions, organizational commitment and organizational trust levels are included.

The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and organizational trust and organizational commitment

Table 1. Correlation Analysis Results Concerning the Relationship between the Organizational Justice Behaviors and Teachers' Organizational Commitment and Trust

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\frac{1}{2}$	\bar{x}	SS
1.Distributive Justice	1											3.2	1.0	
2.Procedural Justice	.835*	1										3.2	1.0	
3.Interactional Justice	.785*	.875	1									3.5	1.0	
4.Affective Commitment	.527	.490	.481	1								3.4	1.0	
5.Continuanance Commitment	.130	.127	.117	.101	1							2.7		.85
6.Normative Commitment	.440	.440	.392	.628	.377	1						2.9		.97
7.Trust in Administrators	.636	.690	.628	.520	.051	.423	1					3.5		.83
8.Trust in Colleagues	.483	.469	.410	.523	.025	.431	.544	1				3.2		.85
9.Trust in Stakeholders	.190	.235	.172	.379	.089	.370	.337	.538	1			3.2		.84

** $p < .01$ * $p < .05$

Table 1 shows the results of the correlation analysis made to reveal the relationship between the organizational justice behaviors of school principals and teachers' organizational commitment and organizational trust.

Accordingly, the distributive justice sub-dimension of organizational justice was found to have a positive and significant relationship with affective commitment ($r=.527^{**}$), continuance commitment ($r=.130^{**}$), normative commitment ($r=.440$) sub-dimensions of organizational commitment.

The procedural justice sub-dimension of organizational justice was also found to have a positive and significant relationship with affective commitment ($r=.490^{**}$), continuance commitment ($r=.127^{**}$), normative commitment ($r=.440^{**}$) sub-dimensions of organizational commitment.

The interactional justice sub-dimension of organizational justice was determined to have a positive and significant relationship with the emotional commitment ($r=.481^{**}$), continuance commitment ($r=.117^{*}$), normative commitment ($r=.392^{**}$) sub-dimensions of organizational commitment. has been done.

The distributive justice sub-dimension of organizational justice has a positive correlation with the sub-dimensions of trust in the manager ($r=.636^{**}$), trust in colleagues ($r=.483^{**}$), trust in stakeholders ($r=.190^{**}$).

The procedural justice sub-dimension of organizational justice also has a positive and significant relationship with the sub-dimensions of trust in the manager ($r=.690^{**}$), trust in colleagues ($r=.469^{**}$), and trust in stakeholders ($r=.235^{**}$).

The interactional justice sub-dimension of organizational justice has a positive and significant relationship with the sub-dimensions of trust in the manager ($r=.628^{**}$), trust in colleagues ($r=.410^{**}$), trust in stakeholders ($r=.172^{**}$).

Findings Concerning the Organizational Justice Behaviors Predicting Teachers' Organizational Commitment

Findings regarding the prediction of teachers' organizational commitment by the organizational justice behaviors of school principals are given in Table 2, Table 3, and Table 4.

Table 2. *Regression Analysis Results Concerning the Extent to Which the Organizational Justice Behaviors of School Principals Predict the Affective Commitment*

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	1.558	.149	-	10.480	.000*
Distributive Justice	.361	.074	.367	4.910	.000*
Procedural Justice	.059	.094	.060	.623	.534
Interactional Justice	.137	.082	.141	1.665	.097

$R = .539$ $R^2 = .291$ * $p < .05$

The extent to which distributive justice, procedural justice, and interactional justice behaviors of school principals predicted teachers' affective commitment was $R = .539$ ($p < .05$). Accordingly, 29.1% of the total variance relating to teachers' organizational commitment was explained by distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals ($R^2 = .291$, $p < .05$). School principals' distributive justice behaviors positively predicted the affective commitment level under the sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .367$, $p < .05$). The regression model for the distributive justice behaviors of school principals predicting teachers' affective commitment sub-dimension of organizational justice was $\text{Affective Commitment} = 1.558 + 0.361$ (Distributive Justice). According to the data, when the distributive justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of affective commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by approximately 0.4 units.

Contrarily, the procedural justice behaviors of school principals did not significantly predict the affective commitment sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .060$, $p > .05$). The regression model for the procedural justice behaviors of school principals predicting teachers' affective commitment sub-dimension of organizational commitment was $\text{Affective Commitment} = 1.558 + .059$ (Procedural Justice). According to the data, when the procedural justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of affective commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by about 0.06 units.

Similarly, the interactional justice behaviors of school principals did not significantly predict the affective sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .141$, $p > .05$). The regression model regarding school principals' interactional justice behaviors, predicting teachers' affective commitment sub-dimension of organizational commitment was $\text{Affective Commitment} = 1.558 + .137$ (Interactional Justice). According to this finding, when school principals' interactional justice behaviors increase by one unit, the level of affective commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by about 0.1 units.

Moreover, 0.29 out of one unit increase in teachers' affective commitment behaviors is predicted by school principals' distributive, procedural, and interactional justice behaviors.

Table 3. Regression Analysis Results Regarding the Organizational Justice Behavior of School Principals, Predicting the Continuance Commitment Level

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	2.358	.145	-	16.218	.047*
Distributive Justice	.064	.072	.079	.895	.371
Procedural Justice	.046	.092	.056	.498	.619
Interactional Justice	.005	.080	.006	.059	.953

$R = .134$ $R^2 = .018$ * $p < .05$

Continuance Commitment: The extent to which the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals predicted teachers' continuance commitment was $R = .134$ ($p < .05$). According to these findings, 1.8% of the total variance regarding teachers' continuance commitment is explained by school principals' distributive, procedural, and interactional justice ($R^2 = .018$, $p < .05$).

The distributive justice behaviors of school principals did not significantly predict the continuance commitment sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .079$, $p > .05$). The regression model regarding the organizational justice behaviors of school principals predicting the continuance commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment was Continuance Commitment = 2.358 + .064 (Distributive Justice). According to this finding, when the distributive justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of continuance commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by approximately 0.6 units.

In a similar vein, the procedural justice behaviors of school principals did not significantly predict the level of continuance commitment sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .056$, $p > .05$). The regression model regarding the procedural justice behaviors of school principals predicting the continuance commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment was Continuance Commitment = 2.358 + .046 (Procedural Justice). According to the data, when the procedural justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of continuance commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by about 0.5 units.

In addition, the interactional justice behaviors of school principals did not significantly predict the level of continuance commitment sub-dimension of organizational commitment ($\beta = .006$, $p > .05$). The regression model for interactional justice behaviors of school

principals predicting the continuance sub-dimension of teachers' organizational commitment was $\text{Continuance Commitment} = 2.358 + .005 (\text{Interactional Justice})$. According to the data, when the interactional justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of continuance sub-dimension of teachers' organizational commitment by 0.05 units.

Table 4. Regression Analysis Results Regarding the Organizational Justice Behavior of School Principals, Predicting the Level of Normative Commitment

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	1.465	.149	-	9.857	.000*
Distributive Justice	.227	.073	.243	3.087	.002*
Procedural Justice	.243	.094	.260	2.579	.010*
Interactional Justice	-.024	.082	-.026	-.292	.770

$$R = .460 \quad R^2 = .211 \quad *p < .05$$

Normative Commitment: The extent to which school principals' distributive, procedural, and interactional justice behaviors predicted teachers' normative commitment was $R = .460$ ($p < .05$). According to the findings, 21.1% of the total variance regarding teachers' normative commitment was explained by school principals' distributive, procedural, and interactional justice behaviors ($R^2 = .211, p < .05$).

It was determined that school principals' procedural justice positively and significantly predicts teachers' normative commitment level ($\beta = .260, p < .05$). The regression model for the procedural justice behaviors of school principals predicting the normative commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment was $\text{Normative Commitment} = 1.465 + .243 (\text{Procedural Commitment})$. According to the data, when the procedural justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of normative commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment increases by approximately 0.26 units.

Further, school principals' interactional justice significantly predicted the normative commitment of teachers ($\beta = -.026, p < .05$). The regression model regarding school principals' interactional justice predicting the normative commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment was $\text{Normative Commitment} = 1.465 - .024 (\text{Interactional Justice})$. According to the data, when the interactional behaviors of school

principals increase by one unit, the level of normative commitment sub-dimension of teachers' organizational commitment decreases by approximately 0.02 units.

Findings Concerning the Organizational Justice Behaviors Predicting Teachers' Organizational Trust Perceptions

Findings on school principals' organizational justice behaviors predicting teachers' organizational trust perceptions are given in Table 5, Table 6, and Table 7. Accordingly:

Table 5. *Regression Analysis Results Regarding School Principals' Organizational Justice Behaviors Predicting Trust in Administrators*

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	1,590	,103	-	15,317	,000*
Distributive Justice	,149	,051	,186	2,932	,004*
Procedural Justice	,386	,065	,480	5,910	,000*
Interactional Justice	,049	,057	,062	,865	,387

$R = .699$ $R^2 = .489$ * $p < .05$

Trust in Administrators: The extent to which the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals predicted teachers' Trust in Administrators was $R = .699$ ($p < .05$). According to the findings, 48.9% of the total variance regarding teachers' trust in administrators was explained by the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals ($R^2 = .489$, $p < .05$).

The study found that distributive justice behaviors of school principals positively and significantly predict trust in administrators sub-dimension of organizational trust ($\beta = .186$, $p < .05$). The regression model regarding the distributive justice behaviors of school principals, predicting trust in administrators sub-dimension of teachers' organizational trust was Trust in Administrators = 1.590 + .149 (Distributive Justice). According to the data, when the distortive justice behaviors of school principals increase by one unit, the trust in administrators sub-dimension increases by approximately 0.18 units.

Similarly, the procedural justice of school principals positively and significantly predicted the level of teachers' trust in administrators ($\beta = .480$, $p < .05$). The regression model for the procedural justice behaviors of school principals predicting trust in administrators sub-dimension of teachers' organizational trust was Trust in Administrators = 1.590 + .386 (Procedural Justice). According to the data, when the procedural justice

behaviors of school principals increase by one unit, the level of trust in administrators of teachers' organizational trust sub-dimension increases by approximately 0.48 units.

Contrarily, the interactional justice of school principals did not significantly predict teachers' trust in administrators ($\beta = .062, p > .05$). The regression model regarding the interactional justice behaviors of school principals predicting the trust in administrators sub-dimension of teachers' organizational trust was Trust in Administrators = 1.590 + .386 (Interactional Justice). According to the data, when the interactional justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of trust in administrators of sub-dimensions of teachers' organizational trust increases by about 0.05 units.

Table 6. Regression Analysis Results Regarding School Principals' Organizational Justice Behaviors Predicting Trust in Colleagues

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	1.941	.127	-	15.317	.000*
Distributive Justice	.257	.063	.315	4.102	.000*
Procedural Justice	.221	.080	.271	2.748	.006*
Interactional Justice	-.059	.070	-.074	-.851	.395

$R = .499 R^2 = .249 *p < .05$

Trust in Colleagues: The extent to which the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals predicted teachers' trust in colleagues was $R = .499$ ($p < .05$). According to the findings, 24.9% of the total variance of teachers' trust in their colleagues was explained by the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals ($R^2 = .249, p < .05$).

Distributive justice behaviors of school principals positively and significantly predicted the trust in colleagues sub-dimension of organizational trust ($\beta = .315, p < .05$). The regression model regarding the distributive justice behaviors of school principals, predicting the trust in colleagues sub-dimension of teachers' organizational trust was Trust in Colleagues = 1.941 + .257 (Distributive Justice). According to the data, when the distributive justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of trust in colleagues sub-dimension of teachers' organizational trust increases by approximately 0.31 units.

Likewise, school principals' procedural justice positively and significantly predicted teachers' trust in colleagues ($\beta = .271, p < .05$). The regression model regarding school principals' procedural justice predicting the trust in colleagues sub-dimension of organizational trust of teachers was Trust in Colleagues = 1.941 + .221 (Procedural Justice). According to the data, when school principals' procedural justice increases by one unit, the level of trust in colleagues sub-dimension of teachers' organizational trust increases by approximately 0.27 units.

In contrast, school principals' interactional justice subtype did not significantly predict teachers' trust in colleagues ($\beta = -.074, p > .05$). The regression model regarding the interactional justice behaviors of school principals was Trust in Colleagues = 1.941 - .059 (Interactional Justice). According to the data, when the interactional justice behaviors of school principals by one unit, the level of trust in colleagues sub-dimension of teachers' organizational trust decreases by approximately 0.1 units.

Table 7. Regression Analysis Results Regarding School Principals' Organizational Justice Behaviors Predicting Trust in Stakeholders

Predictor Variable	<i>B</i>	Standard Error	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	2.675	.141	-	19.022	.000*
Distributive Justice	.004	.070	.005	.057	.954
Procedural Justice	.289	.089	.357	3.238	.001*
Interactional Justice	-.114	.078	-.144	-1.470	.142

$R = .245$ $R^2 = .060$ * $p < .05$

Trust in Stakeholders: The extent to which the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals' predicted teachers' trust in stakeholders was $R = .245$ ($p < .05$). According to the findings, 06.0% of the total variance in teachers' trust in stakeholders was explained by the distributive, procedural, and interactional justice behaviors of school principals ($R^2 = .060, p < .05$).

It was determined that the distributive justice behaviors of school principals do not significantly predict the trust in stakeholders sub-dimension of organization justice ($\beta = .005, p > .05$). The regression model regarding the distributive justice behaviors of school principals predicting teachers' trust in stakeholders of organization justice sub-dimension was Trust in Stakeholders = 2.675 + .004 (Distributive Justice). According to the data, when

the distributive justice behaviors of school principals increase by one unit, teachers' trust in stakeholders of organizational justice sub-dimension increases by about 0.04 units.

On the contrary, school principals' procedural justice subtype positively and significantly predicted teachers trust in stakeholders ($\beta = .357, p < .05$). The regression model regarding the procedural justice behaviors of school principals predicting teachers' trust in stakeholders of organizational trust sub-dimensions was Trust in Stakeholders = $2.675 + .289$ (Procedural Justice). According to the data, when the procedural justice behaviors of school principals increase by one unit, the level of teachers' trust in stakeholders increases by approximately 0.3 units.

However, school principals' interactional justice subtype did not significantly predict the level of teachers' trust in stakeholders ($\beta = -.144, p > .05$). The regression model regarding the interactional justice behaviors of school principals predicting the level of teachers' trust in stakeholders of organizational trust sub-dimensions was Trust in Stakeholders = $2.675 - .114$ (Interactional Justice). According to the data, when the interactional justice behaviors of school principals increase by one unit the level of teachers' trust in stakeholders of organizational trust sub-dimensions increases by approximately 0.1 units.

Discussion

There were significant positive relationships between all sub-dimensions of organizational justice behaviors of school principals and all sub-dimensions of organizational commitment. When the relevant literature is examined, a number of studies on this subject are encountered. In Kıray's (2011) study, a positive and weakly significant relationship was found between organizational justice sub-dimensions and affective and normative commitment sub-dimensions of organizational commitment, but no significant relationship was found with continuance commitment. Bal (2014) revealed that teachers' organizational justice perceptions did not have a significant predictive effect on the continuance commitment sub-dimension, and that organizational justice perceptions had a predictive effect on emotional commitment and normative commitment. Dilek (2005) found a positive and significant relationship between the distributive justice sub-dimension of organizational justice and the affective and normative commitment sub-dimensions of organizational commitment, but concluded that there was no significant relationship between continuance commitment. There are also many other studies in the related literature that reveal a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment (

Uğurlu, 2009; Özgan, 2011; Selvitopu, 2011; Yılmaz, 2012; Akyüz, 2013; Ay, 2013; Buluç & Güneş, 2014). ; Gök, 2014; Savaş, Angay and Alp, 2015; Şahin and Kavas, 2016; San and Yalçıntaş, 2017; Selek Öz and Sağlam, 2019).

Both this and previous studies on organizational justice behaviors of school principals have shown that the fairer school principals treat teachers, the more commitment they will show to their organizations. Teachers may have expressed these opinions because providing a fair environment for employees in their work environment makes them more devoted to their work, and by combining the organization goals with their own, they can ensure that the organization achieves its goals in a shorter time as well as they make themselves happy.

There were significant positive relationships between all sub-dimensions of the organizational justice behaviors of school principals and all sub-dimensions of organizational trust. Similarly, a study by Akgündüz and Güzel (2014) found significant positive relationships between the procedural justice sub-dimension of organizational justice and teachers' organizational trust perceptions. Procedural and distributive justice were found to have significant positive relationships with organizational trust (İşcan & Sayın, 2010; Yılmaz, Karaköse & Altinkurt, 2009). Other studies by Polot and Celep (2008), Aktuğ (2016), Bozkurt (2015), and Polat (2007) found a significant and positive relationship between organizational justice and trust perceptions of teachers.

Creating a fair working environment by school principals also increases teachers' sense of trust in them, their colleagues, and stakeholders (Polat & Celep, 2008; İşcan & Sayın, 2010; Kılıçlar, 2011; Şahin & Kavas, 2016; Bal, 2019). As in other studies, this study also showed that teachers who think they are treated fairly feel a sense of trust. Thus, the presence of this feeling may have increased both teachers' commitment to the organization and their sense of trust.

The distributive justice sub-dimension of organizational justice significantly and positively predicted the affective commitment sub-dimension of organizational commitment. However, procedural and interactional justice did not significantly predict affective commitment. None of the sub-dimensions of organizational justice behaviors of school principals predicted teachers' continuance commitment. By contrast, the distributive and procedural justice behaviors of school principals significantly and positively predicted the level of normative commitment of teachers. Contrarily, the interactional justice behaviors did not predict the level of normative commitment of teachers. In the relevant literature,

Yıldırım (2002) and Eker (2006) determined that the distributive justice sub-dimension of organizational justice significantly predicted the affective and normative sub-dimensions of organizational commitment, the procedural justice predicted the affective commitment sub-dimension, and the interactional justice predicted the affective and continuance sub-dimensions. Similarly, Dilek (2005) found that distributive justice sub-dimension of organizational justice significantly predicted the affective and normative commitment sub-dimensions of organizational commitment. These findings are in parallel to the findings of the present research. The studies by Mete and Serin (2014), Alatay (2017), and Selbi (2019) found that all sub-dimensions of organizational justice significantly predicted all sub-dimensions of organizational commitment. The present study found that the distributive justice significantly predicted the affective and normative commitment sub-dimensions, and the procedural justice significantly predicted the normative commitment sub-dimension. Therefore, the findings of this research match up with those in the literature. It is understood that school administrators' exhibiting justice behaviors in their schools positively predicts teachers' commitment. Undoubtedly, it can be stated that being an administrator who does not take sides in relations, observing the conditions of all stakeholders in the distribution of resources, and considering that justice is important for all teachers, increases the commitment of teachers to their schools.

Distributive and procedural justice sub-dimensions of organizational justice significantly and positively predicted the teachers' level of trust in administrators, and the interactional justice significantly predicted teachers' level of trust in administrators. Considering the relationship between the organizational justice behaviors of school principals and teachers' trust in colleagues, the distributive and procedural justice behaviors significantly and positively predicted teachers' trust in colleagues. However, the interactional justice did not predict teachers' trust in colleagues.

Regarding the relationship between the organizational justice behaviors of school principals and teachers' perceptions of trust in stakeholders, the distributive and interactional justice did not predict teachers' level of trust in stakeholders. However, the procedural justice significantly and positively predicted teachers' level of trust in stakeholders. Similarly, in studies conducted by İşcan and Sayın (2010) and Tekingündüz et al. (2014), the organizational justice perceptions positively predicted teachers' organizational trust perceptions. In the study conducted by Baş (2010), as organizational justice behavior increases, so does the sense of organizational trust. Similar findings were reached in various

researches (İşbaşı, 2000; Atalay, 2005; Polat, 2007; Polat & Celep, 2008). According to Polat (2007), it is claimed that ensuring organizational justice has a positive effect on the increase of individuals' organizational trust behaviors. Accordingly, the perception of justice within organizations increasingly affects trust in organizations. These studies show that organizational justice behaviors of school principals positively predict teachers' perceptions of organizational trust. Although these studies are generally similar to ours, they are not completely similar in terms of sub-dimensions. Herewith, teachers know that justice is provided in the organization where they work, and if they hold this belief, they may also trust their institutions. As their sense of trust increases, their commitment may also increase, and as their commitment increases, they may associate their goals with those of the organization and be more beneficial to the institutions where they work. For these reasons, teachers may have given such responses.

Conclusion

A positive and significant relationship was revealed between the sub-dimensions of organizational justice and all sub-dimensions of commitment. As organizational justice increases, teachers' organizational commitment also increases. There are significant positive relationships between all sub-dimensions of organizational justice and all sub-dimensions of organizational trust. As the organizational justice behaviors of school principals increase, teachers' level of trust in organizations also increases. Organizational justice significantly predicts organizational commitment and trust.

Suggestions

- ✓ Researchers could investigate the mediating roles of organizational trust and organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational performance.
- ✓ School principals' giving importance to organizational justice behaviors in schools may increase teachers' feelings of trust towards principals and schools. At this point, necessary training could be provided to principals to demonstrate organizational justice.
- ✓ To establish a strong positive relationship between fair behaviors of school principals towards teachers in schools and the feelings of commitment and trust that teachers feel towards the institution, the principals should be enabled to demonstrate a closer, analytical, and rigorous behavior towards teachers against the problems and potential troubles.

- ✓ The activities conducted by teachers could be rewarded to improve their organizational commitment and a structure that is more dedicated and committed to the institution could be revealed. An improvement that is achieved in this way will increase the affective commitment of teachers to the institution while making them more willing to show continuity in the institution.

Ethical Approval: *This research was conducted with the permission of the Mersin Directorate of National Education with the decision no 15581339 dated 29.08.2019.*

Conflict Interest: *There is no conflict of interest.*

Authors' Contributions: *The authors contributed equally to the study.*

References

- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi [The mediating effect of organizational trust in the relationship between the organizational justice and organizational commitment]. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Aksanaklu, P., & İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi [Investigating the relationship between the organizational commitment of school administrators and their burnout levels]. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi [Effects of organizational justice and organizational trust on employee performance]*. (Unpublished Master's Thesis). İstanbul Gelişim University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? [Does trust in administrators increase organizational commitment?]. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet örgütsel bağlanma ilişkisi [The relationship between perceived organizational justice and*

- organizational commitment in terms of equity sensitivity*]. (Unpublished doctoral dissertation). Ankara University, Institute of Social Sciences, Ankara.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma [Relationship between the organizational justice and organizational commitment: A research in educational institutions in Manisa]. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* [The relationship between organizational justice, organizational trust, and organizational cynicism]. (Unpublished master's thesis). Balıkesir University, Institute of Social Sciences, Balıkesir.
- Börü, D., İslamoğlu G., & Birsnel M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması [Trust: A questionnaire development study]. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(27), 49-59.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2010). *Research methods, design, and analysis*. 11th Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In: S. Richard and P. Lyman. (Eds.). *Motivation and Work Behavior* (pp. 131–143). New York. McGraw–Hill Press.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma [The effect of organizational trust on organizational commitment: A research on textile sector employees]. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(2), 179-194.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* [A research on the effects of leadership style and perception of justice on organizational commitment, job satisfaction, and organizational citizenship]. (Unpublished doctoral dissertation). Gebze Teknik University, Institute of Social Sciences, Kocaeli.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* [Dimensions of organizational justice perception and its effects on job satisfaction]. (Unpublished master's thesis). Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, İzmir.

- Gündüz, B., Tunç, B., & İnan, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki [The relationship between the school administrators' anger control and stress coping methods and their conflict management styles]. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 641-660.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The concept utilization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. In: Hoy W. K. & Miskel, C. G. (Eds.). *Theory and Research in Educational Administration* (pp. 181-208). London. Information Age Publishing.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu [Organizational justice: Its emergence, theoretical approaches, and current situation]. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İnan, Y., Ağgün, N., & Atik, Ü. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri [Job satisfaction levels of teachers working in elementary schools according to the opinions of administrators and teachers]. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 102-126.
- İnan, Y., & Büyüközkan, A. S. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Tükenmişliklerine Etkisi [Effect of organizational citizenship behaviors of teachers working in elementary schools on their burnout]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 00(0), 1-16
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki [The relationship between the organizational justice, job satisfaction, and organizational trust]. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım [Organizational justice: A theoretical approach]. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* [The relationship between organizational justice perceptions and performed counterproductive behaviors among academicians and a research]. (Unpublished master's thesis). İstanbul University, Institute of Social Sciences, İstanbul.

- Kars, M., & İnan, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma [An empirical study on identifying the relationship between organizational justice and organizational commitment]*. (Unpublished master's thesis). Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, Çanakkale.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2014). Effect of Perceived organizational justice and organizational trust on organizational commitment behavior. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 265-286.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Özdemir, M. (2014). Alt boyutları bağlamında örgütsel bağlılık: Giresun üniversitesi örneği [Organizational commitment in the context of its sub-dimensions: Giresun university sample]. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 2(2), 19-32.
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma [A study on academicians' organizational commitment levels]. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma [A study on determining the effects of perceived organizational justice on interpersonal aggressive behaviors]. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki [Relationships between organizational justice perceptions of secondary school teachers and their

- levels of organizational trust and organizational citizenship behaviors*]. (Unpublished doctoral dissertation). Kocaeli University, Institute of Social Sciences, Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları [Secondary school teachers' perceptions of organizational justice, organizational trust, and organization citizenship behaviors]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi [The extent to which the leadership styles and organizational justice behaviors of school principals predict teachers' organizational commitment and organizational alienation]*. (Unpublished master's thesis). Mersin University, Institute of Educational Sciences, Mersin.
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [The relationship between the secondary school teachers' organizational justice perceptions and their organizational commitment]. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2), 171-189.
- Sünbül, Ö., & İnan, Y. (2005). İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinin, İlköğretim ve Bakanlık Müfettişlerine İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması [A scale development study on determining the primary and high school teachers' attitudes towards the primary education and ministry superintendents]. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 214-226.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği [A research on the relationship between organizational justice and organizational commitment: Case of the teachers in Bayat]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması [A field study on organizational trust and organizational commitment]. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., & Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği

- [Examining the relationships between organizational justice, organizational trust, and job satisfaction in public sectors: The case of a state hospital]. *Sayıştay Dergisi*, 94, 53-72.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma [Relationship between organizational trust, organizational identification, and organizational citizenship behaviors: Research at a state hospital]. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi [The relationship between organizational commitment and organizational justice in work life]* (Unpublished doctoral dissertation). Ankara University, Institute of Social Sciences, Ankara.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması [A trust scale validity and reliability study]. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.