

Özel Eğitim Kurumu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide İş Motivasyonunun Aracılık Rolü¹

İsmail YILDIZ² ve Fuad BAKİOĞLU³

The Mediating Role of Job Motivation in the Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction of Private Education Institution Administrators and Teachers

Abstract

In this study, it is aimed to examine the mediating role of job motivation in the relationship

Article History

Article Submission:

16 November 2022

Revised Submission:

21 November 2022

Article Accepted:

25 December 2022

between organizational justice and job satisfaction levels of administrators and teachers working in private education institutions. The research group consists of 364 administrators and teachers working in private education institutions in a province in Turkey in the 2020-2021 academic year. In the research group, 188 (51.6%) were female and 176 (47.4%) were male. The ages of the participants ranged from 22 to 61 (\bar{x} = 36.28; N= 8.97). The data were obtained with the Job Satisfaction Scale, the Organizational Justice Scale, the Multidimensional Job Motivation Scale and the Personal

Information Form. The mediating role of job motivation in the relationship between the organizational justice and job satisfaction levels of the participants was analyzed with the structural equation model. Significant relationships were found between the variables of the study. In the findings related to the structural model, job motivation mediates the relationship between organizational justice and job satisfaction levels of the participants. In the bootstrapping analysis findings made for larger samples, organizational justice indirectly predicts the level of job satisfaction of the participants through work motivation. The fair perception of teachers and administrators working in private education institutions increases their job motivation and their job satisfaction increases.

Keywords: Organizational justice, Job satisfaction, Job motivation, Special Education Institution, Structural equation modeling.

Özet

Bu araştırmada özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet

Makale Süreci

Makalenin Yüklenmesi:

16 Kasım 2022

Hakem Ataması:

21 Kasım 2022

Makalenin Kabulü:

25 Aralık 2022

ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma grubu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de bir ilde özel eğitim kurumlarında görev yapan 364 yönetici ve öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma grubu 188’i (%51,6) kadın ve 176’sı (%47,4) erkektir. Katılımcıların yaşları 22-61 arasında değişmektedir (\bar{x} = 36.28; S= 8.97). Veriler İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu ile elde edilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet ile iş doyumunu

düzeyleri arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolü yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Yapısal modele ilişkin bulgulara katılımcıların örgütsel adalet ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık etmektedir. Daha büyük örneklem için yapılan bootstrapping analizi bulgularında katılımcıların örgütsel adalet iş motivasyonu aracılığıyla iş doyumunu düzeyini dolaylı olarak

¹ Bu makale ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazarın Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü’nde yürütülen “Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Eğitim Müfettiş Yardımcısı, Milli Eğitim Bakanlığı, ism.yildiz88@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-3116-2569

³ Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, fuadbakioglu@kmu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0002-9905-6199

yordamaktadır. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin kurumlarını adil algılamaları iş motivasyonunu arttırmakta ve iş doyumları yükselmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, İş doyumunu, İş motivasyonu, Özel eğitim kurumu, Yapısal eşitlik modeli

Problem Statement

The numerical increase of educational organizations and new developments in the field of education diversify the types of educational institutions. This situation, which is carried out to follow contemporary approaches; It has an impact on the job perception and job satisfaction of the employees of the educational institution. The emotional state that the employee feels about his job expresses job satisfaction. In other words, it includes the employee's feelings about the whole job. Appropriateness of the duties assigned to teachers, providing a position within the school in line with the importance to be given to teachers, and working in cooperation are factors that affect job satisfaction levels. In educational environments, harmony with the colleagues that teachers work with increases their performance and accordingly, their job satisfaction levels increase. In addition, the ease of accessing the materials that teachers use in teaching increases their job satisfaction levels.

Another situation that affects teachers' performance and job satisfaction levels is the perception of justice in educational environments. School administrators' task sharing, the process steps they use during this sharing, and the communication style used in communicating this sharing to teachers are effective on job satisfaction levels. The concept of organizational justice, handled in terms of management science, has increased the awareness of managers, employers and employees by creating a cohesive, cohesive social structure that prevents intra-group conflicts. Organizational justice refers to which principles are applied while distributing rewards and punishments to employees within the organization, and the rules that must be followed while making distribution decisions. Educational organizations are affected by many organizational variables, as well as by the perception of organizational justice. When educational administrators provide organizational justice; Positive results such as trust, high performance, commitment and organizational citizenship can be achieved at school. On the other hand, in cases where organizational justice cannot be achieved, negative situations such as inefficiency, organizational silence, dissatisfaction and leaving the job may occur.

Another variable that affects teachers' job satisfaction levels is job motivation. Motivation is considered as one of the most important variables affecting performance and it is stated that education managers should understand and focus on the relationship between job motivation and job satisfaction. Through motivation, it is aimed to connect the employee to his job and to achieve job satisfaction. The employee who achieves job satisfaction is also motivated. In this context, there is a reciprocal and cyclical relationship between job satisfaction and job motivation. While job motivation provides job satisfaction, job satisfaction also provides job motivation. Educational institutions are a whole with the groups they contain. It can achieve its goals with the presence of teachers in educational institutions and the dedication and success of teachers in educational institutions. From this point of view, keeping the motivation of teachers high is important in terms of realizing the goals of educational institutions.

Aim of the research

In this study, it was aimed to examine the mediating role of job motivation in the relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction of private education institution administrators and teachers.

Method

This research, which examines the mediating role of job motivation in the relationship between organizational justice perceptions of private education institution administrators and teachers and job satisfaction, is descriptive research in relational screening model. The research group of the research consists of administrators and teachers working in private education institutions (Guidance and Research Center, Science and Art Center, Special Education Schools) in a province in Turkey (Central Anatolia Region) in the 2020-2021 academic year. The research group consists of a total of 364 participants, 51.6% (n=188) female and 47.4% (n=176) male. The ages of the participants ranged from 22 to 61 (\bar{x} =36.28; N= 8.97).

The Organizational Justice Scale was used in the study to determine the organizational justice levels of the participants. The scale consists of 5-point Likert-type (1- Strongly disagree - 5- Completely agree), 19 items and three sub-dimensions (distributional, transactional, interactional). In the study, the Multidimensional Job Motivation Scale was used to determine the work motivation levels of the participants. The scale is 7-point Likert type (1- Mostly unsuitable – 7- Completely appropriate), consists of 19 items and six sub-dimensions (non-motivation, external regulation-social, external regulation-material, introjected regulation, personal regulation, internal motivation). In the study, the Job Satisfaction Scale was used to determine the job satisfaction levels of the participants. The one-dimensional scale consists of 5 Likert-type (1- Strongly disagree - 5- Strongly agree), 5 items. In the research, information about the participants' gender, age, professional seniority, education level, length of service in the institution, branch and whether they have a managerial position were collected with the Personal Information Form prepared by the researchers.

The data were collected face-to-face between 03 March 2021 and 15 May 2021 in the second semester of the 2020-2021 academic year from individuals who voluntarily participated in the research. Answering the scale forms took an average of 15-25 minutes. Before the analysis of the research, the assumptions of the normal distribution (skewness, kurtosis, Kolmogorov Smirnov test) were checked. It was seen that the data provided normal distribution and parametric analyzes were preferred. Pearson correlation analysis was used to determine whether there is a significant relationship between the organizational justice perceptions, job motivation and job satisfaction levels of the private education institution administrators and teachers. Structural equation modeling (SEM) was used to examine whether job motivation has a mediating role in the relationship between organizational justice perceptions of private education institution administrators and teachers and job satisfaction.

Results

In the research, firstly, an answer to the question "Is there a significant relationship between the organizational justice, job satisfaction and job motivation levels of the participants?" was sought. Pearson correlation coefficients between the variables of the study were examined. Accordingly, there were positive significant relationships between organizational justice sub-dimensions and job satisfaction ($r = .42 - r = .50$). There was a negative correlation between organizational justice and job motivation sub-dimensions of being unmotivated ($r = -.34 - r = -.30$), and between personal regulation ($r = .18 - r = .27$) and introjected regulation ($r = .16 - r = .22$) positive significant relationships were found. Moreover, negative significant relationships were found between job satisfaction and unmotivated work motivation sub-dimensions ($r = -.34$), and positive correlations were found between personal regulation ($r = .38$) and introjected regulation ($r = .18$). However, it was observed that both the organizational justice sub-dimensions and the job satisfaction total score did not give significant correlation values to some of the work motivation sub-dimensions (intrinsic motivation, extrinsic regulation-social, extrinsic regulation-material). For this reason, the aforementioned sub-dimensions of work motivation were not included in the model of the research.

In the research, an answer was sought to the question “Does job motivation mediate the relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction?” of the participants. In this direction, the measurement model of the research was tested first. Then, the structural equation model of the research was tested. As a result of the analysis made within the scope of the research, it was seen that the goodness of fit index values of the measurement model of the research were at a good level [$\chi^2 = 136.126$ (sd = 39, p = .000), $\chi^2/df = 3.490$; GFI = .95; CFI = .95; RMSEA = .08; SRMR = .067; IFI = .95; TLI = .93].

All path coefficients in the structural equation model regarding the predictors of the participants' organizational justice perceptions of their job satisfaction through job motivation were found to be significant. When the direct effects in the model are examined, the participants; organizational justice perceptions include job motivations ($\lambda = .37$, p < .01) and job satisfactions ($\lambda = .44$, p < .01); job motivations predict job satisfaction ($\lambda = .29$, p < .01) positively. When the indirect effects in the structural equation model are examined, the effect coefficient of the organizational justice perceptions of the participants in predicting their job satisfaction through job motivation was found to be .11.

In the study, it was examined whether job motivation has a mediating role in the relationship between the organizational justice perceptions of the participants and their job satisfaction. In this context, it was seen that the goodness of fit index values regarding the mediation model were at a good level [$\chi^2 = 136.126$ (sd = 39, p = .000), $\chi^2/df = 3.490$; GFI = .94; CFI = .95; RMSEA = .08; SRMR = .067; IFI = .95; TLI = .93]. As a result of the Bootstrapping analysis, it is seen that the direct and indirect effect coefficients are between the lower and upper limits. Moreover, the absence of a zero value between the upper and lower limits of the coefficient indicates that the model determined within the scope of the research can be verified in larger samples. As a result, it can be said that job motivation has a mediating role in the relationship between organizational justice perceptions of private education institution administrators and teachers and job satisfaction.

Problem Durumu

Eğitim örgütlerinin sayısal artışı ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler beraberinde eğitim kurumlarının türlerinin çeşitlenmesini sağlamıştır. Çeşitlenen eğitim örgütlerinin içinde barındırdığı öğrenci grubu ve uygulanan eğitim programları açısından özel eğitim kurumları diğerlerinden ayrılmaktadır. Özel eğitim kurumları; üstün yetenekli öğrenciler, özel eğitim ihtiyacı olan öğrenciler ve bu öğrencilerin eğitsel değerlendirme ve tanılama süreçlerinin yürütüldüğü kurumlar: Bilim ve Sanat Merkezi, Özel Eğitim Okulları ve Rehberlik ve Araştırma Merkezi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eğitim kurumlarının sundukları eğitim faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasında kuşkusuz bu kurumlarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin performansları önemli role sahiptir. Çağdaş yaklaşımları takip etmek üzere çeşitlenen eğitim kurumları; çalışanlarının iş algıları ve iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın işiyle ilgili hissettiği duygu durumu, iş doyumunu olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976). Bir başka tanımda ise çalışanın, işin bütünü hakkındaki hisleri iş doyumunu ifade etmektedir (Spector, 2000). Öğretmenlere verilen görevlerin kendisine uygun olması, okul içinde öğretmenlere verilecek önem doğrultusunda bir konum sağlaması ve iş birliği içerisinde çalışılması iş doyum düzeylerinin üzerinde etkili olan hususlardır (Başaran, 2000). Öğretmenlik deneyimlerin aktarıldığı nitelikli bir işidir. Bu aktarımı sağlayabilmenin ön koşulu uygun çalışma ortamıdır. Öğretmenlerin deneyimlerini aktarabilmeleri için sağlanan uygun çalışma ortamı yüksek iş doyum düzeylerini beraberinde getirmektedir (Başaran, 2017). Eğitim ortamlarında öğretmenlerin birlikte görev yaptığı iş arkadaşları ile uyum, performanslarını artırmakta ve buna bağlı olarak iş doyum düzeyleri yükseltmektedir (Edwards vd., 2008).

Sosyal sitemlerde, sınırlı olan kaynakların paylaşımı çeşitli sorunlara yol açmıştır. Bu nedenle araştırmacılar kaynakların dağıtımında yaşanan sorunlarla ilgilenmişlerdir. Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları sosyal yapı (Bursalıoğlu, 2008); bu kişilerin bireysel ihtiyaçlarını, değerlerini, amaçlarını ve inançlarını da beraberinde getirmelerini kapsar (Hoy ve Miksel, 2012). Buradan hareketle, öğretmenlerin performansları ve iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olan bir diğer durum eğitim ortamlarındaki adalet algısıdır. Okul yöneticilerinin görev paylaşımı, bu paylaşım esnasında kullandıkları işlem basamakları ve bu paylaşımı öğretmenlere iletilmesinde kullanılan iletişim biçimi iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008). Örgütsel adalet kavramı, yönetim bilimi açısından ele alınması ile grup içi çatışmaları önleyici, birleştirici, tutarlı bir sosyal yapının oluşmasına etki oluşturarak yöneticiler, işverenler ve çalışanların farkındalıklarını artırmıştır (Erkanlı, 2009). Örgütsel adalet, örgüt içinde ödül ve cezaların çalışanlara dağıtılırken hangi esasların uygulandığı, dağıtım kararlarının alınırken uyulmasına gerek duyulan kuralları ifade etmektedir (Folger ve Cronpanzano, 1998). Başka bir deyişle örgütsel adalet; adalet kavramının iş yerindeki işlevini açıklamak için kullanılmıştır (Greenberg, 1987). Eğitim örgütleri, birçok örgütsel değişkenden etkilendikleri gibi örgütsel adalet algısından da etkilenmektedir (Köybaşı vd., 2017). Yönetim alanında oldukça önemli bir yer tutan örgütsel adalet kavramının eğitim örgütlerinde ihmal edilmiş olduğunu ifade etmektedir (Hoy ve Tarter, 2004). Eğitim kurumlarının önemli kaynaklarından biri öğretmendir. Eğitim ortamlarında yürüttüğü çalışmalar sonucunda öğretmenlerde oluşan algı eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmasında doğrudan etkiye sahiptir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet algısının eğitim örgütleri için taşıdığı anlamın bilinmesi, öğretmen davranışlarının daha kolay analiz edilmesini sağlayabilmektedir (Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020). Eğitim yöneticilerinin örgütsel adaleti sağladıklarında; okulda güven, yüksek performans, bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu sonuçlar edinilebilmektedir. Buna karşın örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda verimsizlik, örgütsel sessizlik, tatminsizlik ve işten ayrılma gibi negatif durumlar oluşabilmektedir (Açıkgöz, 2009).

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olan diğer bir değişken iş motivasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pardee (1990) motivasyonun performansı etkileyen en önemli değişkenlerden biri olduğunu, eğitim yöneticilerinin iş motivasyonunun iş doyumunu ile ilişkisini anlamaları ve üzerinde durmaları gerektiğini ifade etmektedir. Eğitim kurumları içinde barındırdığı gruplarla bir bütündür. Öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki varlığı ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında göstereceği özveri ve başarı ile amaçlarına ulaşabilir. Buradan hareketle öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmak eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem arz etmektedir (Ulaş, 2008). Motivasyon aracılığıyla çalışanın işine bağlanması ve iş doyumuna ulaşması hedeflenir. İş doyumuna ulaşan çalışan aynı zamanda motive de olmaktadır. Bu bağlamda iş doyumunu ve iş motivasyonu arasında karşılıklı ve döngüsel bir ilişki bulunmaktadır. İş motivasyonu iş doyumunu sağlarken iş doyumunu da iş motivasyonu sağlamaktadır (Karaca, 2001). Örgütsel adalet kavramının bir sonucu olan iş doyumunu (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Atasoy ve İrge, 2019; Batman, 2015; Elma, 2013) ve iş motivasyonu (Çiçek Sağlam ve Emir, 2018; İren 2015; Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdecı, 2017) ilişkilendirilerek farklı eğitim örgütlerinde birçok araştırmaya konu edilmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türüne göre değiştiğine dair bulgular yer almaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Terzi vd., 2017). Normal eğitim kurumlarından yapısı itibarıyla farklılık gösteren özel eğitim kurumları; özel eğitime ihtiyaç duyan bireylere/öğrencilere hizmet sunmaktadır. Nitekim bu eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenler grubun özelliklerini, yetersizlik türlerini, üstün yetenekli öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bununla beraber öğrencilerin eğitsel değerlendirme ve tanılama süreçlerinde görev alan öğretmenlerin diğer eğitim etkinliklerinden daha fazla çaba

gerektirmektedir. Öte yandan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler kurumlarında adil bir ortamın olduğunu örneğin sınıf paylaşımı, öğrenci tanılama, ders programı vb. algısında olduklarında iş yapmaya yönelik motivasyonları da artmaktadır. Motivasyonlarını artıran diğer bir etken eğitsel değerlendirme ve tanılama süreçlerinde üstlendikleri görevlerin adil bir dağılımda olmasıdır. Nitekim tüm bunlar öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum sağlamalarına olanak sağlamaktadır. Dahası özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere çalıştıkları kurumların yapısına uygun olanaklar sağlandığında öğretmenler yüksek performans sergilemekte ve yüksek iş doyum düzeyine ulaşmaktadırlar.

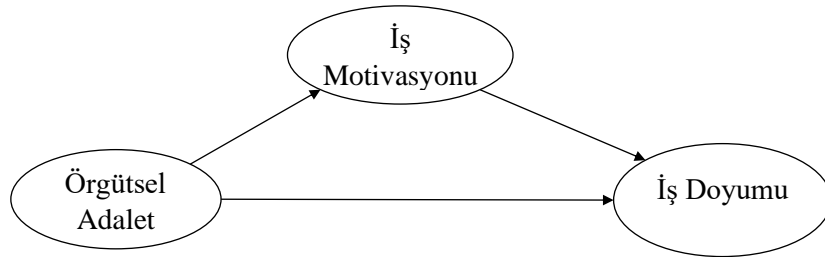
Örgütsel adalet, iş motivasyonu ve iş doyumunu kavramları, örgütsel bir değer olarak eğitim yöneticileri ve öğretmenler açısından önem arz etmektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişki düzeyi sunulan eğitim öğretim hizmetlerinin niteliğini etkilemektedir. Bu çalışmada özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolünün incelenmesinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmada özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır (Şekil 1). Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin;

1. Örgütsel adalet ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
2. Örgütsel adalet ile iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
3. İş motivasyonu ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
4. Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık etmekte midir?



Şekil 1. Hipotetik Model

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Özel eğitim kurumu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel adalet ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracı rolünün incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İki veya daha fazla değişkenin birbirleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkinin nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili ipucu elde etmek için yapılan araştırmalar ilişkisel tarama araştırmalarıdır (Büyüköztürk vd., 2019). Bu çalışmada özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş motivasyonları aracılığı ile iş doyumları üzerindeki dolaylı etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma Grubu

Araştırmanın araştırma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de (İç Anadolu Bölgesinde) bir ilde özel eğitim kurumlarında (Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Bilim ve Sanat Merkezi, Özel Eğitim Okulları) görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Kişisel Bilgiler	Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	188	51,6
	Erkek	176	48,4
Yaş	30 ve altı	125	34,3
	31-40 arası	123	33,8
	41 ve üzeri	116	31,9
Meslekteki Kıdem	1 ay- 5 yıl	89	24,5
	6-10 yıl	69	19
	11-15 yıl	61	16,7
	16 yıl ve üzeri	117	39,8
Eğitim Durumu	Lisans	291	79,9
	Lisansüstü	73	20,1
Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi	1 ay – 3yıl	206	56,5
	4 – 6 yıl	67	18,4
	7 yıl ve üzeri	58	15,9
	İşaretlemeyen	28	9,2
Branş	PDR	69	19
	Özel Eğitim	174	47,8
	Branş Öğretmeni	121	33,2
Yöneticilik Görevi	Var	40	10,9
	Yok	324	89,1
Toplam		364	100,0

Araştırma grubu %51,6’sı (n=188) kadın ve %47,4’ü (n=176) erkek olmak üzere toplam 364 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 22-61 arasında değişmektedir (\bar{x} = 36.28; S= 8.97). Katılımcıların çoğunluğunun 16 yıl ve üzeri (n=117) mesleki kıdeme sahip olduğu, lisans mezunu olduğu (n=291), 1 ay- 3 yıl arasında (n=206) çalıştığı, özel eğitim öğretmeni olduğu (n=174) ve yöneticilik görevinin olmadığı (n=324) anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert tipinde (1- Kesinlikle katılmıyorum – 5- Tamamen katılıyorum), 19 maddeden ve üç alt boyuttan (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça örgütsel adalete yönelik olumlu algısı da yükselmektedir. Ölçeğin orijinal çalışmasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda [$\chi^2 = 348.07$ (sd = 190, $p = .000$), $\chi^2/sd = 1.832$; CFI = .92] iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir (Niehoff ve Moorman 1993). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında güvenilirlik için Cronbach’s Alpha katsayısı ölçeğin tamamı ($a = .96$), dağıtımsal ($a = .89$), işlemsel ($a = .95$) ve etkileşimsel adalet ($a = .90$) alt boyutları için hesaplanmıştır (Polat, 2007).

Bu araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir [$\chi^2 = 560.335$ (sd = 141, $p = .000$), $\chi^2/sd = 3.974$; GFI = .86 CFI = .95; RMSEA = .091; SRMR = .034; IFI = .95; TLI = .94]. Ayrıca bu araştırmada Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tamamı ($\alpha = .97$), dağıtımsal ($\alpha = .94$), işlemsel ($\alpha = .96$) ve etkileşimsel adalet ($\alpha = .91$) alt boyutları için hesaplanmıştır.

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Araştırmada katılımcıların iş motivasyonu düzeylerini belirlemek amacıyla Gagne ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 7'li Likert tipinde (1- Çoğunlukla uygun değil – 7- Tamamen uygun), 19 maddeden ve altı alt boyuttan (motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme, içsel motivasyon) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça iş motivasyonu düzeyi de artmaktadır. Ölçeğin orijinal çalışmasında İngilizce ve Fransızca formlar düzenlenmiş ve uygulama yapılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin yapısı doğrulanmış ve iyi düzeyde uyum indeksleri elde edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları İngilizce form için .71 - .86 arasında Fransızca form için ise .70 - .87 arasında değişmiştir (Gagne vd., 2010). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir [$\chi^2 = 330.07$ (sd = 119, $p = .000$), $\chi^2/sd = 2.77$; GFI = .93; CFI = .96; RMSEA = .059; SRMR = .059; AGFI = .90]. Ölçeğin güvenilirlik için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları .72 ile .80 arasında değişmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

Bu araştırma için yapılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir [$\chi^2 = 306.134$ (sd = 119, $p = .000$), $\chi^2/sd = 2.573$; GFI = .92; CFI = .93; RMSEA = .066; SRMR = .068; IFI = .93; TLI = .91]. Bu araştırmada Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek toplamı ($\alpha = .79$), motive olmama ($\alpha = .76$), dışsal düzenleme-sosyal ($\alpha = .83$), dışsal düzenleme-maddesel ($\alpha = .75$), içe yansıtılan düzenleme ($\alpha = .75$), kişisel düzenleme ($\alpha = .76$) ve içsel motivasyon ($\alpha = .82$) alt boyutları için hesaplanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada katılımcıların iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge ve arkadaşları (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan ve Keser ve Öngen Bilir (2019) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde (1- Kesinlikle katılmıyorum – 5- Kesinlikle katılıyorum), 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça iş doyumunu düzeyi de artmaktadır. Orijinal formda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ($\alpha = .88$) hesaplanmıştır (Judge vd., 1998). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir [$\chi^2 = 23.0$ (sd = 5, $p = .000$), $\chi^2/sd = 4.6$; GFI = .91; CFI = .92; RMSEA = .05; SRMR = .058; NFI = .90]. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı ($\alpha = .85$) hesaplanmıştır (Keser ve Öngen Bilir, 2019).

Bu araştırma için yapılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi düzeyde uyum iyiliği indeksleri elde edilmiştir [$\chi^2 = 5.494$ (sd = 4, $p = .000$), $\chi^2/sd = 1.374$; GFI = .99; CFI = .99; RMSEA = .032; SRMR = .020; IFI = .99; TLI = .99]. Ayrıca bu araştırmada Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek toplamı ($\alpha = .73$) için hesaplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, branşı ve yöneticilik görevinin olup olmamasına ilişkin bilgileri araştırmacılar tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri toplanmadan önce ilk olarak ilgili kurumlardan Etik Kurul ve Uygulama izinleri alınmıştır. İkinci olarak veri toplama araçları hazır hale getirilmiştir. Veri toplama araçları ölçek sıralama yanlılığını önlemek için her 100 uygulamada bir ölçeklerin sıralaması değiştirilmiştir. Veriler araştırmaya gönüllü katılan bireylerden 2020-2021 eğitim öğretim yılının ikinci yarısında 03 Mart 2021- 15 Mayıs 2021 tarihleri arasında yüz yüze toplanmıştır. Ölçek formlarının yanıtlanması ortalama 15-25 dakika sürmüştür.

Araştırmanın analizleri yapılmadan önce normal dağılım varsayımları (çarpıklık, basıklık, Kolmogrov Smirnov testi) kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım sağladığı görülmüş ve parametrik olan analizler tercih edilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları, iş motivasyonu ve iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık rolünün olup olmadığı yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir. Bu araştırmada YEM analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak araştırmanın ölçme modeli sınanmıştır. Daha sonra yapısal model sınanmıştır. Araştırmanın yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesinde uyum iyiliği indeksleri (χ^2 , GFI, CFI, RMSEA, SRMR, IFI, TLI; Çelik ve Yılmaz, 2013; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığına Bootstrapping analizi ile bakılmıştır. Bootstrapping analizi yapılırken yapısal eşitlik modelinde elde edilen katsayı değerlerinin alt ve üst sınırlar arasında yer alması ve bu sınırların arasında sıfır değerinin olmaması beklenmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Araştırmanın betimsel istatistikleri ve güvenilirlik analizleri için SPSS 23 paket programı; ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modelinin sınanmasında ve bootstrapping analizi için AMOS Graphic 23 programı kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırmada ilk olarak “katılımcıların örgütsel adalet, iş doyumunu ve iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Betimsel İstatistikler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Örgütsel Adalet										
1. Dağıtımsal	–									
2. İşlemsel	.86**	–								
3. Etkileşimsel	.71**	.81**	–							
4. İş Doyumu	.50**	.49**	.42**	–						
İş Motivasyonu										
5. Motive olmama	-.32**	-.30**	-.34**	-.34**	–					
6. İçsel motivasyon	-.02	.03	.05	.27**	-.06	–				
7. Dışsal düzenleme-sosyal	-.06	-.02	-.09	-.08	.33**	.19**	–			
8. Kişisel düzenleme	.21**	.18**	.27**	.38**	-.35**	.39**	-.15**	–		
9. Dışsal düzenleme-maddesel	-.14**	-.08	-.11*	-.11*	.33**	.21**	.63**	-.16**	–	

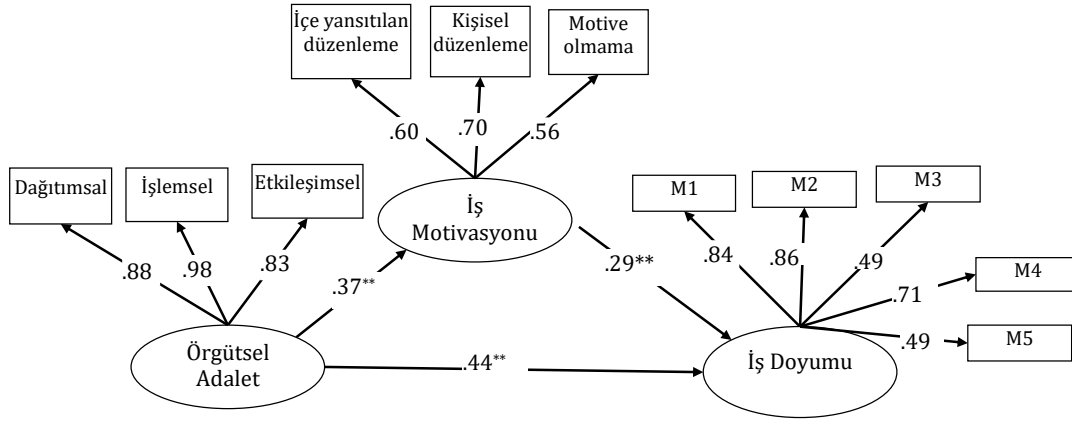
10.İçe yansıtılan düzenleme	.16**	.16**	.22**	.18**	-.11**	.36**	.25**	.46**	.20**	–
Ortalama	25.15	37.35	17.99	21.73	4.37	14.67	7.26	17.76	7.23	20.20
Ss	5.48	8.15	2.72	2.75	2.56	4.86	4.69	3.33	4.13	4.06
Minimum	6	9	4	12	3	3	3	3	3	4
Maksimum	30	45	20	25	18	21	21	21	21	28
Çarpıklık	-1.34	-1.16	-1.92	-.84	1.36	-.70	.98	-1.24	1.01	-.79
Basıklık	1.52	1.18	1.09	.62	1.11	-.10	.21	1.12	.76	1.32

Not.* $p < .005$; ** $p < .001$

Tablo 2’de araştırmanın değişkenleri arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelenmiştir. Buna göre örgütsel adalet alt boyutları ile iş doyumunu arasında ($r = .42 - r = .50$ arasında) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel adalet ile iş motivasyonu alt boyutlarından motive olmama arasında ($r = -.34 - r = -.30$ arasında) negatif yönde, kişisel düzenleme ($r = .18 - r = .27$ arasında) ve içe yansıtılan düzenleme arasında ($r = .16 - r = .22$ arasında) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dahası iş doyumunu ile iş motivasyonu alt boyutlarından motive olmama arasında ($r = -.34$) negatif yönde, kişisel düzenleme ($r = .38$) ve içe yansıtılan düzenleme arasında ($r = .18$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak hem örgütsel adalet alt boyutlarının tamamı hem de iş doyumunu toplam puanını iş motivasyonu alt boyutlarından (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel) bir kısmına anlamlı korelasyon değerleri vermediği görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın modeline iş motivasyonunun adı geçen alt boyutları dahil edilmemiştir.

Örgütsel adalet alt boyutları ($\bar{x} = 17.99 - 37.35$, $Ss = 2.72 - 8.15$), iş doyumunu ($\bar{x} = 4.37$, $Ss = 2.56$) ve iş motivasyonu alt boyutları ($\bar{x} = 7.23 - 20.20$, $Ss = 3.33 - 4.86$) için ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Dahası örgütsel adalet alt boyutları, iş doyumunu ve iş motivasyonu alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Adı geçen çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında yer alması değişkenlerin araştırmanın yapısal eşitlik modelinde kullanılması için yeterli görülmektedir.

Araştırmada daha sonra katılımcıların “örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık etmekte midir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmanın ölçme modeli test edilmiştir. Daha sonra araştırmanın yapısal eşitlik modeli sınanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda araştırmanın ölçme modelinin uyum iyiliği indeks değerlerinin iyi düzeyde olduğu görülmüştür [$\chi^2 = 136.126$ ($sd = 39$, $p = .000$), $\chi^2/df = 3.490$; GFI = .95; CFI = .95; RMSEA = .08; SRMR = .067; IFI = .95; TLI = .93]. Bu değerler ışığında araştırmanın yapısal eşitlik modelinin sınanabileceği kararına varılmıştır. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolüne ait yapısal eşitlik modeli

Şekil 2’de katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş motivasyonu aracılığıyla iş doyumlarını yordamasına ilişkin yapısal eşitlik modelinde yer alan tüm yol katsayıları anlamlı bulunmuştur. Modeldeki doğrudan etkiler incelendiğinde katılımcıların; örgütsel adalet algıları iş motivasyonlarını ($\lambda = .37, p < .001$) ve iş doyumlarını ($\lambda = .44, p < .001$); iş motivasyonları iş doyumlarını ($\lambda = .29, p < .001$) pozitif yönde yordamaktadır. Yapısal eşitlik modelindeki dolaylı etkiler incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş doyumlarını iş motivasyonu aracılığıyla yordamasına ilişkin etki katsayısı .11 olarak bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda aracılık modeline ilişkin uyum iyiliği indeks değerlerinin iyi düzeyde olduğu görülmüştür [$\chi^2 = 136.126$ ($sd = 39, p = .000$), $\chi^2/df = 3.490$; GFI = .94; CFI = .95; RMSEA = .08; SRMR = .067; IFI = .95; TLI = .93]. Araştırmanın yapısal eşitlik modelinde yer alan doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla bootstrapping işlemi uygulanmıştır. Bootstrapping işlemi uygulanırken %95 güven aralığı ve 10.000 yeniden örnekleme yolu tercih edilmiştir. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Doğrudan ve dolaylı etkilere ait Bootstrapping analizi sonuçları

Model yolları	Katsayı	% 95 Güven aralığı	
		Alt sınır	Üst sınır
Doğrudan etki			
Örgütsel Adalet → İş Motivasyonu	.368	.215	.500
İş Motivasyonu → İş Doyumu	.293	.083	.419
Örgütsel Adalet → İş Doyumu	.445	.309	.531
Dolaylı etki			
Örgütsel Adalet → İş Motivasyonu → İş Doyumu	.108	.048	.202

Tablo 3 incelendiğinde Doğrudan ve dolaylı etkilerin herbirinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan Bootstrapping analizi sonucunda doğrudan ve dolaylı etki etki katsayılarının alt ve üst sınırlar arasında yer aldığı görülmektedir. Dahası katsayı üst ve alt sınırları arasında sıfır değerinin olmaması daha büyük örneklemlerde de araştırma kapsamında belirlenen modelin doğrulanabileceğini

göstermektedir. Sonuç olarak katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada özel eğitim kurumu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bulguları bu amacı doğrular niteliktedir. Araştırmanın sorularına ilişkin tartışma aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

Araştırmada ilk olarak özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İlgili alanyazın incelendiğinde benzer sonuçların olduğu görülmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Atasoy ve İrge, 2019; Batman 2015; DüNDAR, 2011; Elma, 2013; Söyük, 2007; Yozgat, 2019; Yürür, 2008). Yapılan araştırmaların öğretmenlerle gerçekleştirildiği ve okul ortalarında aktif şekilde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Atasoy ve İrge, 2019). Nitekim olumlu örgütsel adalet algısının varlığı örgütte çalışanların performanslarını artırarak birliktelik, saygı ve kabul görme duygusunu güçlendirmektedir (Beugré, 1998). Eğitim ortamlarında yöneticilerin adil bir ortamın sağlanmasında önemli rolleri bulunmaktadır. Bu roller eğitim kurumunun amaçlarına ulaştırılmasında aldığı karar ve uygulamalarda öğretmenlere saygılı, tutarlı ve adil davranan, kendi menfaati yerine okulun çıkarlarını koruyan ve etik ilkelere bağlı olma vb. şeklindedir. Okulda örgütsel adaletin sağlanmasında kullanılan; ifade, ortak çıkar ve temsil ilkeleri öğretmenleri güçlendirmeye ve yaygın bir olumlu adalet algısı oluşturmada etkilidir (Hoy ve Tarter, 2004). Öğretmenlerin performansları üzerinde, denetleme, ceza, terfi, görevde yükselme kriterlerinin adalet algısı etkili olabilmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere görev dağıtımı, sorumlulukların paylaşılması, bu görevleri dağıtırken uygulanan işlem basamakları ve öğretmenlere kararların iletilmesindeki kullanılan iletişim biçimi öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir (Aydın ve Karaman Kepenekçi 2008). Öğretmenlik sadece bilgi aktarımının esas olduğu bir meslek olmanın dışında deneyimlerin aktarıldığı nitelikli bir iştir. Deneyimlerin aktarılabilmesi için uygun çalışma ortamının önemi büyüktür. Öğretmenlere deneyimlerini aktarması için oluşturulan bu ortam öğretmenlerin yüksek iş doyum düzeyi elde etmelerinde etkilidir (Başaran, 2017). Nitelikli ve etkili ortamlarda çalışan öğretmenler işlerine dört elle sarılabilmektedirler. Okullarda eğitim-öğretim yılının başında yapılan yıllık planlamalarla görev dağılımları ile gerçekleştirilir. Planlamaların yapılırken öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması, kariyer, kabul görme, takdir edilme, güvenlik gibi hususlar göz önünde bulundurularak öğretmenlerin beklentileri karşılanabilir. Bu durum öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artmasında ve motivasyonlarının artmasında etkili olmaktadır (Öztay, 2006). Nitekim özel eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adaletin var olduğu algısında olmaları işlerini daha severek yapmalarına, performanslarının yüksek olmalarına ve doyum almalarına olanak sağlayabilmektedir. Sonuç olarak, özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyi arasındaki orta düzeyde pozitif ilişkinin varlığı; öğretmenlerin buldukları kurumu adil bir yapıda değerlendirdikleri ve bu kurumda çalışmaktan duydukları memnuniyetin bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Bu iki değişkenin konu olduğu araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde birbirleri ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili oldukları görülmektedir. Mevcut çalışma sonuçları yapılan araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısının iş doyum düzeyini belirleyen unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar eğitim kurumu yöneticilerinin adil uygulamalarının öğretmenlerin iş doyum düzeyini artıracığını göstermektedir.

İkinci olarak, özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Başka bir ifade ile özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları yükseldikçe iş motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Alanyazında bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşen çalışmalar mevcuttur (Çiçek Sağlam ve Emir, 2018; İren, 2015; Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdeci, 2017). Katılımcıların örgütsel adaletin algıları ile iş motivasyonunun alt boyutları arasında; motive olmama alt boyutu ile negatif yönde orta düzeyde, kişisel düzenleme ile düşük düzeyde pozitif yönde ve kişisel düzenleme ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak örgütsel adaletin alt boyutları ile iş motivasyonunun içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel alt boyutları arasında anlamlı kolerasyon değerlerine ulaşılamamıştır.

Örgütsel adalet, çalışılan yerde bireylerin kendisine ve kendisine kıyasla diğer çalışanlara ne oranda adil davranıldığı algısı (Greenberg, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Eğitim yöneticileri eğitim ortamlarında bazen yanlış kararlar alabilmektedir. Eğitim yöneticilerinin bu yanlış kararları düzeltecek bir davranışa yönelmeleri öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve okula ait hissetmelerini sağlayabilmektedir (Hoy ve Tarter, 2004). Eğitim yöneticileri okulun hedeflerini göz önünde bulundurarak öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaları için örgütsel adalet algıları üzerinde durmaları gerekmektedir. Okul içerisinde görev dağılımı yaparken, okulun bütününe etkileyecek bir karar alırken, öğretmenlerin performanslarını ödüllendirirken örgütsel adalet ilkelerine uygun hareket etmeleri beklenmektedir (Uysal, 2014). Örgütün amaçları doğrultusunda verilen karar ve uygulamaların adil olması çalışanın motive olmasına olanak sağlamaktadır (Cemaloğlu, 2016). Sonuç olarak özel eğitim kurumu çalışanlarının işlerine yaparken motive olmalarını sağlamanın yolu her bir çalışana adaletli bir ortam sağlamaktan geçeceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş motivasyonu arasındaki orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkinin varlığı; öğretmenlerin buldukları kurumda karşılaştıkları adil uygulamalar motivasyonlarını artırmakta ve eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmede daha çok çaba gösterdikleri ifade edilebilir.

Üçüncü olarak katılımcıların iş motivasyonu ile iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşen çalışmalar mevcuttur (Çelik, 2019; Selvitopu ve Taş, 2020; Yavuz ve Karadeniz, 2009). Örneğin, Selvitopu ve Taş (2020) lise öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerinin mesleki motivasyon alt boyutunda iş doyumunu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2019) ilkökul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonları ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yavuz ve Karadeniz (2009) araştırmalarında sınıf öğretmenlerinin motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada iş doyumunu etkileyen faktörler altı (sosyal imkan, çalışma ortamı, ihtiyaçlar, terfi ve ödüllendirme sistemi, verilen görevler, eğitim düzeyi) grupta incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; fiziki ortamın verimliliği meslekteki hizmet süresi yüksek olan öğretmenler için araç-gereç yeterliliğine oranla daha fazla önem arz ettiği, meslekteki hizmet süresi az olan öğretmenlerin iş doyumunda ise araç-gereçlerin yeterliliğinin ilk sırada yer aldığı, bu durumun çalışanlara verilen görevler üzerinde olumlu etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da katılımcıların iş doyumunu ile iş motivasyonunun alt boyutları arasında; motive olmama alt boyutu ile negatif yönde orta düzeyde, kişisel düzenleme ile orta düzeyde pozitif yönde ve içe yansıtılan düzenleme ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak iş doyumunu ile iş motivasyonunun içsel motivasyon, dışsal

düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel alt boyutları arasında anlamlı kolerasyon değerlerine ulaşamamıştır. Sonuç olarak, özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin iş doyumunu ile iş motivasyonu arasındaki orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkinin varlığı; öğretmenlerin buldukları kurumdan duydukları memnuniyet motivasyonlarını artırmakta ve eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmede daha çok çaba gösterdikleri ifade edilebilir.

Eğitim kurumlarında sunulan eğitim hizmetinin etkileyen en önemli unsurlardan biri öğretmendir. Sunulan eğitim hizmetlerinin niteliğini dolaylı ya da doğrudan etkileyen öğretmenlerin iş motivasyonları ve iş doyum düzeylerinin yüksek olması eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmasında ve olumlu bir okul ortamına ulaşılmasında etkisi büyüktür. Öğretmenlerin iş motivasyonlarının ve iş doyum düzeylerinin düşük olması eğitim kurumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu gerekçe ile okullar amaçları doğrultusunda motive olabilen öğretmenlere gereksinim duymaktadır (Noordin ve Jusoff, 2009). Eğitim yöneticilerinin temel hedefleri arasında, ihtiyaçları karşılamayan öğretmenlerin içinde bulunduğu olumsuz durumları belirlemek ve bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak yer almaktadır. Eğitim yöneticileri bu hedefi gerçekleştiremezse, öğretmenin içinde bulunduğu olumsuz durumlar öğretmenlerin yönetici ile ilişkilerine, moraline, öğrenme öğretme süreçlerinde verimine yani bütün davranışlarını istenmeyen yönde etkileyecektir. İş doyum düzeyi düşük olan öğretmen performans düşüklüğü ve motivasyon eksikliği sarmalında çalışmaya devam edecektir (Serinkan, 2012). Özel eğitim kurumları dinamik yapıda olan kurumlardır. Bu yapıda olan kurumlarda çalışan yönetici ve öğretmenler hem bilgi birikimlerinden hem de uygulama tecrübelerinden yararlanarak kurumlarındaki sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Özel eğitim kurumları çalışanlarının işlerini yerine getirmeye yönelik motive olmaları işlerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır. Nitekim işinin hakkını veren yönetici ve öğretmenlerin iş motivasyonu daha yüksek olmaktadır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksek olduğunda, eğitim yöneticileri okulda eğitim politikalarının uygulanmasını daha nitelikli hale getirebilir (Güçlü, Receptoğlu ve Kılıç, 2014). Tüm bunlar işlerinden aldıkları doyumun artmasına ortam hazırlamaktadır.

Son olarak bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş motivasyonu aracılığıyla iş doyumlarını yordamasına ilişkin yapısal eşitlik modeli doğrulanmıştır. Yapısal eşitlik modeline göre, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonu aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Bulgulara göre, katılımcıların örgütsel adalet algıları iş doyumlarını, örgütsel adalet algıları iş motivasyonlarını ve İş motivasyonları iş doyumlarını doğrudan yordamaktadır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları iş doyumlarını dolaylı yordamaktadır. Bu araştırma kapsamında hipotetik olarak kurulan ve doğrulanan yapısal eşitlik modeline ilişkin tartışmaya aşağıda yer verilmiştir.

Örgütlerde yöneticilerin karar alırken ve uygulamaları gerçekleştirirken hangi kriterleri temel aldığı ve örgütsel uygulamaları (para, ceza, statü vb. dağıtımlar yapılırken) ne şekilde gerçekleştirdiği son derece önemli görülmektedir (Greenberg, 1987; İçerli, 2010). Dahası okullarda yöneticilerin öğretmenlerle kullandığı yapıcı iletişim biçimi öğretmenin örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir (Titrek, 2009). Öğretmenlerin görevini yaparken önüne çıkabilecek engellerin kaldırılması ve iyi bir çalışma ortamının hazırlanması ile mümkün görülmektedir. Yönetim süreçlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının pozitif yönde olması görevlerini daha iyi yapmalarına ortam hazırlamaktadır (Polat, 2007). Okul yöneticileri örgütsel adaleti sağladıklarında; güven, yüksek performans, bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu sonuçlar edinilebilmektedir (Açıkgöz, 2009). Eğitim yöneticilerinin okullarında tüm paydaşlarca onaylanan doğru ve adil kararlar alıp uygulaması öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve okula ait hissetmelerini sağlayabilmektedir (Hoy ve Tarter, 2004). Okul yöneticileri okulun hedeflerini göz önünde bulundurarak örgütsel adaleti

sağlamaları (okul içerisinde görev dağılımı yaparken, okulun bütününe etkileyecek bir karar alırken, öğretmenlerin performanslarını ödüllendirirken) öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaları da olanak sağlamaktadır (Uysal, 2014). Öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmak eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır (Ulaş, 2008). Eğitim ortamlarında yürütülen eğitim öğretim süreçlerinde belirleyici olan öğretmen motivasyonunu sağlamada fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi önemli görülmektedir (Kılıç, 2018). Okul yöneticileri öğretmenlerin çabalarını, çalışma azimlerini ödül, takdir etme gibi dışsal motive kaynaklarını kullanarak sahip oldukları ideali yaşatmaya çalışmalıdırlar (Ertürk ve Aydın, 2017). Eğitim ortamların öğretmenin sorunları ile ilgilenme, tatminsizlik yaşadıkları durumları fark edebilme gayretleri sorunların çözümü ve öğretmenin motivasyon düzeyinin artması için önemlidir (Karaboğa, 2007). Öğrenciler ve buldukları eğitim kurumu için misyon oluşturma, yetkinlik, saygınlık, çalıştığı okulda yöneticilerin duyarlılığı, samimi bir meslektaş çevresi iş motivasyonunu sağlayan etkenler olduğu ifade edilebilir (Akman, 2017). Eğitim örgütlerinde sunulan eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesi okul yöneticilerinin kalitesi, öğretmenlerin motivasyon düzeyiyle ilgili olduğu değerlendirilmektedir (Doğan ve Koçak, 2017). Eğitim yöneticilerinin temel hedefleri arasında ihtiyaçlarını karşılayamayan öğretmenlerin içinde bulunduğu olumsuz durumları belirlemek ve bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak yer almaktadır. İş doyum düzeyi düşük olan öğretmen performans düşüklüğü ve motivasyon eksikliği sarmalında çalışmaya devam edecektir (Serinkan, 2012). Eğitim kurumlarımızın amaçlarını gerçekleştirme ve öğrencilerin öğrenme süreçleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik motivasyon araçlarının yerinde ve etkili kullanılması gerekmektedir. Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenleri görev yaptıkları kurumda örgütsel adaletin var olduğu algısında olmaları işlerini yaparken motive olmalarına, işlerini daha severek yapmalarına, performanslarının yüksek olmalarına ve doyum almalarına olanak sağlayabilmektedir.

Bu araştırmada daha büyük örneklem için yapılan bootstrapping analizi sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş doyumunu yordamasında iş motivasyonunun aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç daha büyük örneklemde de örgütsel adalet algısının iş doyumunu yordamasında iş motivasyonunun aracılık etkisinin olacağına işaret etmektedir. Özetle örgütsel adalet algısının yüksek olması iş doyumunun ön koşullarından denilebilir. Bulduğu kurumda adil uygulamalar sonucunda olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip öğretmenlerin iş motivasyonu düzeylerinin artacağı ve bu yolla iş doyum düzeylerinin de yüksek değerler alacağı söylenebilir. Tüm bu bilgiler ışığında özel eğitim kurumunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algılarını olumluya çevirmek için adil uygulamaların gerçekleştirilmesi hem motivasyonun arttırılmasına hem de iş doyumlarının yükseltilmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çalışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 71-88.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). The relationship between teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 149-170.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 463-485.
- Atasoy, A. U. ve İrge, N. T. (2019). Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, (19), 133-149.
- Aydın İ. and Karaman Kepenekçi, Y. (2008). Principals opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü* (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Batman, N. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Quorum Books Westport.
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2016). Okulun psikolojik yönü. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi (Temel kavramlar-uygulamalar-programlama)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek Sağlam, A. ve Emir, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 6(1), 40-56.
- Çivilidağ, A. ve Şekeroğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, (7), 143-156.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2017). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 1-18.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Edwards, Bryan D., Bell, Suzanne T., Arthur Jr., Winfred and Decuir, Arlette, D. (2008). Relationship between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Elma, C. (2013). The Predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye'de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin iş motivasyonunu artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(58), 582-603.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management, London procedural and interactional justice. *Journal Of Applied Psychology*, 31, 326.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., and Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Güçlü, N., Reçepoğlu, E. ve Kılıncı, A. Ç. (2014). İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 140-156.
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313-330. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020342190>
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S.Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C and Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.
- Karaboğa, M. (2007). *Avclar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karaca, S. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Keser, A. ve Öngen Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kılıç, Y. (2018). Cinsiyet değişkeni bağlamında stajyer öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin araştırılması. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (36), 21-32.

- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. and Öncel, A. (2017). Examining the relationship between teachers' organizational justice perceptions and organizational cynicism levels. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, in Dunette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL: 1297-1343.
- Niehoff and Moorman (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Noordin, F., and Jusoff, K. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff. *Asian social science*, 5(5), 122-128.
- Öztay, F. E. (2006) *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Preacher, K.J., and Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Selvitopu, A. ve Taş, A. (2020). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(29), 23-42.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3. Baskı).
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmininin üzerine etkisi ve İstanbul ilinde çalışan özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology* (2nd Ed.). United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Perdeci, O. (2017). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki. *Ulak bilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(11), 533-555.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T. ve Deniz, Ü. (2017). An analysis of organizational justice and organizational identification relation based on teachers' perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Ulaş, O. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin motivasyona etkisi ve eğitim kurumlarında bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Yavuz, C. ve Karadeniz, B.C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. Ordu üniversitesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9),507-519.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.