



Investigating the Relationship between Organizational Justice, Work Motivation and Teacher Performance

Yener AKMAN^{a*}

^aMilli Eğitim Bakanlığı, Ankara/Türkiye



Article Info

DOI: 10.14812/cuefd.371642

Article history:

Received 26.12.2017

Revised 04.04.2018

Accepted 09.04.2018

Keywords:

Organisational justice,
Work motivation,
Teacher performance,
Teacher.

Abstract

Some characteristics of both employees and workplace environment have crucial roles in providing the organizational effectiveness. It can be thought that fair approaches in workplace environment positively affect the employees' motivation and increase their performance. Accordingly, in this study the relationships between organizational justice, work motivation and teacher performances were investigated in terms of teacher's views. Study group of this study was composed of 290 volunteer teachers on duty in public schools in 2016-2017 academic year. Organizational justice, work motivation and employee job performance scales were used and quantitative analysis techniques were performed in the study. Study data were analyzed with descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM). Organizational justice and work motivation were determined as independent variables and teacher performance as dependent variable in the study. Analyses were performed with SPSS 22.0 and Lisrel 8.8 programs. Findings indicated that teachers' work motivation and their perceptions of organizational justice were relatively moderate. Teachers' perception of performance was determined as relatively high. Besides; a positive, low and moderate significant relationship between organizational justice, work motivation and teacher performance were determined. Finally, SEM analysis showed that work motivation had a partial mediator variable role in between organizational justice and teacher performance. In accordance with the study findings, practices which would increase employees' motivation and performance were suggested by providing trainings for school managers to improve their leadership competencies.

Örgütsel Adalet, İş Motivasyonu ve Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Makale Bilgisi

DOI: 10.14812/cuefd.371642

Makale Geçmişi:

Geliş 26.12.2017

Düzeltilme 04.04.2018

Kabul 09.04.2018

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel adalet,
İş motivasyonu,
Öğretmen performansı,
Öğretmen.

Öz

Örgütsel etkililiğin sağlanmasında hem çalışanların hem de iş ortamının bazı özellikleri önemli rol oynamaktadır. İş ortamında algılanan adil yaklaşımların çalışanların motivasyonunu olumlu etkilediği ve performanslarını yükselttiği düşünülebilir. Bu doğrultuda, bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet, öğretmen motivasyonu ve öğretmen performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2016-2017 eğitim-öğretim yılında kamu okullarında görev yapmakta olan ve gönüllü katılım sağlayan 290 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada Örgütsel Adalet, İş Motivasyonu ve İşgören Performansı Ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada nicel analiz teknikleri uygulanmıştır. Çalışma verileri betimsel istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile çözümlenmiştir. Çalışmada örgütsel adalet ve iş motivasyonu bağımsız değişkenler ve öğretmen performansı da bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Analizler SPSS 22.0 ve Lisrel 8.8 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgular, öğretmenlerin iş motivasyonu ve örgütsel

* Author:yenerakman26@gmail.com

adalet algılarının görece orta düzeyde olduğunu işaret etmiştir. Öğretmenlerin performans algıları ise görece yüksek düzey olarak saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet, iş motivasyonu ve öğretmen performansı arasında pozitif yönlü, düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak, YEM analizi, iş motivasyonunun örgütsel adalet ile öğretmen performansı arasında kısmi aracı bir değişken rolüne sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma bulguları doğrultusunda, okul yöneticilerinin liderlik yeterliliğini geliştirecek eğitimler almaları sağlanarak çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltecek uygulamaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Introduction

Education is a well-known fact about individuals' academic, social, moral and cultural improvements. School can be stated as the most common institutionalized units which education is carried out. Teachers can be seen in between human resources playing an important role in achieving schools' goals in terms of determined policies more functionally. In order to realize these goals, teacher performance can be stated as a determining factor. It is known that a large number of variables have an effect on teacher performance. Therefore, studies examining teachers' performance with other variables such as organizational climate (Veziroğlu Çelik, 2014), job satisfaction (Büyükgöze & Özdemir, 2017), role ambiguity (Cerit, 2015), leader-member interaction (Cerit, 2012), parental approach (Hatipoğlu & Kavas, 2016) and teachers' family functions (Kabaklı Çimen, 2015) have frequently been encountered.

Teacher motivation and a justice based environment in school can be emphasized in among the facts which are thought to be having an effect on teacher performance. In other words, fair approaches that they feel in the workplace can be thought a determining factor for their sense of motivation while teachers are making an effort in realizing school's goals. Cropanzano, Prehar and Chen (2002) stated in their researches that managers and employees can have a high quality relationship when managers more fairly behave towards their employees. As a result of this relationship, it is determined that employees' motivation increases and they show high levels of job performance. In literature, it has been seen that organizational justice affects a great number of organizational behavior facts. Among these, job satisfaction (Altaş & Çekmeceliolu, 2015), organizational commitment (Altaş & Çekmeceliolu, 2015), favoritism attitudes (Polat & Kazak, 2014), organizational citizenship behavior (Çetinkaya and Çimenci, 2014; Polat and Celep, 2008), psychological attrition behavior (Seçkin & Demirel, 2014), job performance (Altaş & Çekmeceliolu, 2015), visionary leadership (İşcan & Tanrıbil, 2016), organizational identification (Çetinkaya and Çimenci, 2014) and organizational confidence (Polat & Celep, 2008) can be stated. Motivation as a potential mediator variable has taken into consideration in the relationship between justice and work performance. According to Latham and Pinder (2005), justice concept has gained ground in literature reviews of motivation. It has seen that emphasis is on equity in decisions taken in the relationship between concepts (Emir, 2017; İren, 2015). In this regard, equity theory can also be expressed as an important motivation theory. According to the theory, the effects of both internal and external motivation facts should be considered in the process of providing motivation. That the effect and sustainability of internal motivation, as one of the motivation types, are more permanent than external motivation has been supported with the studies (Dündar, Özutku & Taşpınar, 2007; Yazıcı, 2009). Internal motivation is stated as a concept improving with pleasure and satisfaction which individuals get. Furthermore, it has been approved that justice has an important role on the feelings.

Unfair attitudes felt in the organization can be seen in individual's behavioral reactions. It is stated that individuals are in tendency to compare the rate of their contributions to the organization (education, skill, experience etc.) with the rate of feedback (salary, promotion, recognition etc.) (Henle, 2005). According to Mullins (2007), individuals improve behavioral reactions within the frame of the rate of contribution-feedback. Improved reaction can emerge as withdrawal (absenteeism and being late) as a result of decreasing effort, performance and motivation. Cohen-Charash and Spector (2001), Cottringer (1999), Greenberg (1990) and Macey, Schneider, Barbera and Young (2009) also stated that there was an increase in employees' performance in workplaces with high level of justice and dissatisfaction and anger emerged when they felt any unfair attitudes. According to Greenberg and Colquitt (2005) it is seen that organizational justice affects various organizational behaviors such as

workers' participation into their jobs, their loyalty, support and performance. Rutter and Maughen (2002) concluded that the underlying cause of this situation was that organizational justice was one of the most important factors determining the social and psychological atmosphere in the schools.

An employee with high level of motivation can provide him or her to reach the organizational goals more effectively. Ifinedo (2003) stated that an employee with high level of motivation can contribute to organizational goals with his or her skill, loyalty, performance and excitement. At the same time, increasing motivation affecting teacher performance is emphasized as a crucial factor in increasing student's success, too (Woessmann, 2011). Moreover, the expectancy theory found in process theories also underlines that work motivation is determined with the relationship between employees' efforts and performance (Lewis, Goodman & Fandt, 1995). It is stated that psychological well-being situation (state) will increase and performance development will get easier when teachers' needs are met (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). Likewise, it is foreseen that organizational performance will increase by means of teacher's performance (Heneman, H.G. III & Milanowski, 2003). Additionally, Grant (2008) declared that internal motivation strengthened the relationship between prosocial motivation and worker outcomes like determination, productivity and performance. Organizational justice can be mentioned as another concept which is thought to be connected with organizational effectiveness. Organizational justice which has an effect on teacher performance is described as the level of fair attitudes that workers confronted at their work place (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Outcomes which will positively affect the relationship between managers and employees are observed when it is treated fairly in task and prize distribution at work place (distributive justice), given right to speak to workers in evaluation process (procedural justice), treated equally in interpersonal relationship (interactional justice) (Colquitt, Conlin, Wessan, Porter & Ng, 2001; De Coninck, 2010). In literature, it is seen that organizational justice concept is classified under different dimensions. Organizational justice composed of distributive justice, procedural justice and interactional justice has become the focus for many studies for the last 50 years (Cohen-Charash & Spector, 2001). Bal (2014) and Selvitopu and Şahin (2013) determined in their study performed in paradigms of teachers that organizational justice showed a positive relationship about the dependence on school. Allen and Mayer (1990) and Riketta (2002) also emphasized that organizational commitment was a significant factor in determining workers' motivation and their work attitudes. Accordingly it can be thought that organizational justice indirectly affects the employees' motivation (Loi, Hang-Yue & Foley, 2006). In another study, Hassan and Chandaran (2005) determined that employees' perception of justice in their work place affected their motivation and performance leading their intention of staying in the organization or leaving from it.

Motivation concept behind the employees' determination and commitment can be thought as a secret power. Motivation concept which has a significant relationship with organizational justice is stated as the level of self-motivation that is necessary for employees to work more effectively in their workplace (Ambrose & Kulik, 1999). Hoy and Miskel (1987) described motivation as needs and stimulations which started and maintained attitudes devoted to performing personal goals. Dressler (2001) explained that the motivation as the individual's depths of desire to achieve. Researchers done in recent years have pointed out that teachers experience lack of motivation (Jesus & Lens, 2005). Motivation is seen as an important concept for teachers to do their jobs more effectively in their workplace. This is because teachers with high level of motivation participate more in their jobs and feel satisfied (Levesque, Blais & Hess, 2004). Moreover, it is stated that teacher motivation also has a relationship with student motivation (Pelletier, Séguin-Lévesque & Legault, 2002). Researchers have done many studies to understand the teachers' motivational processes for many years. As a result of these studies, self-assessment theory (Deci, Connel & Ryan, 1989) is one of the most crucial theories which are used to describe motivation. This theory has adopted an approach which doesn't ignore the quality of motivation while focusing the individuals' motivation level. According to self-assessment theory, while some of the teachers are doing their jobs by understanding the value of them, others just maintain them because of external pressure about their jobs or their incomes. In other words, selection is emphasized in determining attitudes in this theory. There are three types of motivation in self-assessment theory; internal, external and amotivational. While there are pleasure and satisfaction

(autonomy, skill variety etc.) in internal motivation, in external motivation there are instrumental factors which motivate them (salary, recognition etc.). As to amotivaton, individuals' unwillingness about their work is underlined (Fernet, Senecal Guay, Marsh & Dawson, 2008).

Motivation can be seen as an important organizational behavior in continuity (existence) of an organization. To increase employees' work motivation; efficiency, satisfaction and performance of a workplace are seen as important facts (Mitchell, 1982). In addition, it is determined that motivation enables teachers to become integrated (Akman, 2015, 2017) with their schools and positively affect their commitment (Ertürk, 2014, Memişoğlu & Kalay, 2017) to them. Barnabé and Burns (1994) stated that motivational theories were classified under two groups, content and process theories when the literature was examined. Content theories have tried to explain what factors strengthen and maintain the individuals' behaviors are. In other saying, they have investigated what motivates people. Process theories have examined the interactions between personal characteristics and job specifications. These theories have tried to explain how environmental factors are activated and maintained or terminated with individuals' personal characteristics and mental state. Within this period, an autonomous and supportive workplace is seen as a factor which provides teachers to make selections and take decisions about their studies. They have emphasized that this situation will decrease the stress in the workplace, give a chance to see their levels of competence and reveal teachers' feelings and opinions (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994). Lewis, Goodman and Fandt (1995) emphasized that workers' motivation would dominate the future of the organization by expressing that neither public organizations nor private ones have any importance in effectiveness of an organization.

According to teachers' opinions, there are no studies which examine teachers' work motivation, performance and organizational justice all together at schools in Turkey. Likewise, it has been thought that revealing the relationship between concepts interacted with one another and protecting their currency is prominent for organizational effectiveness. In this regard, the relationships between work motivation, organizational justice and teacher's performance have been investigated in this study. Whether work motivation has a mediator role in the relationship between organizational justice and teacher performance or not has been tested in the study. According to literature, significant relationships between variables have been determined in studies done dyadically. Starting from this point of view, it has been thought that the concept of work motivation has a mediator role in between organizational justice and teacher performance.

In this context, the aim of this study is to investigate the relationship between teachers' work motivation, their performance and organizational justice.

The answers of the questions below have been investigated in the study:

1. In what level of teachers' perceptions of work motivation, organizational justice and performance are?
2. Is there a significant relationship between work motivation, organizational justice and teacher performance?
3. Has work motivation a mediator role in relationship between organizational justice and teacher performance?

Methods

The study which examines the relationship between work motivation, organizational justice and teacher performance according to teacher's opinions is figured by relational screening model. According to Karasar (1994), correlational survey models are stated as survey models aiming to determine the existence of covariance and/or its degree between two or more variables. The data have been analyzed with quantitative techniques.

Study Group

This study has been carried out with 290 volunteer teachers working in 2016-2017 academic year. The population of the study has composed of teachers working in public schools of Ministry of National Education. However, there hasn't been an idea of generalization with a modeling which has an efficiency in representation of population. Therefore, the study hasn't been carried out through a sampling. Hence, the study isn't an "external validity" work, rather an "internal validity" work due to focusing the relationship between concepts. Studies of internal validity emphasize only the quality of relationship among variables rather than the concern of generalizability of research findings to population (Balci, 2005:79). Research data have been obtained by sending an electronic form to participants' e-mail addresses electronically. E-mail addresses have been obtained from social networking sites where teachers are participants, colleagues with whom researcher is in direct communication and groups aiming professional share. Descriptive statistics about work group have been presented in Table 1.

Table 1.
Descriptive Statistics about Work Group

Variables		n	%
Gender	Female	155	53.4
	Male	135	46.6
Years of Experience	10 years or less	166	57.2
	11 to 20 years	89	30.7
	21 years or more	35	12.1
Educational Background	Bachelor's Degree	210	72.4
	Master's Degree	80	27.6
Types of School	Primary School	85	29.3
	Middle School	112	38.6
	High School	93	32.1

When the Table 1 is examined, it is seen that 53.4% of teachers are female (n=155) and 46.6% of them are male (n=135). 57.2% of teachers (n=166) have 10 years of experience or less, 30.7% of them (n=89) have 11 to 20 years of experience and 12.1% of them (n=35) have 21 years of experience or more. Besides, 29.3% of teachers (n=85) is working at primary schools, 38.6% of them is working at (n=112) secondary schools and 32.1% of them (n=93) is working at high schools. 72.4% of teachers (n=210) has a bachelor's degree and 27.6% of them has master's degree.

Data Collection Instruments Used In the Study

Research data were obtained with "Work Motivation Scale" developed by Yılmaz (2009), "Organizational Justice Scale" adapted by Yılmaz (2008) and "Worker's Performance Scale" adapted by Çöl (2008).

Work Motivation Scale: The data collection instrument developed by Yılmaz (2009) has a three-factor framework composed of 14 items. Like five point Likert Scale, it contains statements among "completely agree" and "completely disagree". The Cronbach Alpha reliability coefficient of the scale is .81 and the ratio of total variance explained is 61.31%. In present study, reliability and construct validity of scale are tested. Accordingly, Cronbach Alpha internal consistency coefficient is determined as .91 and it is seen that scale explains 65.57% of total variance. The three-factor framework of the scale is examined with confirmatory factor analysis (CFA). As a result of CFA, $\chi^2=237.97$, $df=77$, $\chi^2/df=3.09$, RMSEA=.07, AGFI=.90, CFI=.91 and IFI=.91 values are obtained. According to these findings, it can be said that data collection instrument has acceptable reliability and validity values.

Organizational Justice Scale: The scale adapted by Taştan and Yılmaz (2008) has a one-factor framework composed of 10 items and it is organized in five-point Likert Scale. The scale has explained 61.74% of the total variance. The Cronbach Alpha coefficient is also determined as .92. It is obtained that reliability coefficient of data set of the present study is .94. Additionally, it has been seen that the scale explains 67.54% of total variance. It has been seen that CFA values done for testing the validity are

$\chi^2=203.27$, $df=62$, $\chi^2/df=3.27$, $RMSEA=.08$, $AGFI=.88$, $CFI=.90$ and $IFI=.90$. These results have pointed out that the scale has an acceptable rate of validity and reliability.

Employee Job Performance Scale: The scale adapted by Çöl (2008) is composed of four items. The reliability coefficient of the scale which has one-factor framework is determined as .82. Analyses on validity and reliability have been done again and again in the present study. The reliability coefficient of the scale has been calculated as .76 after the analyses. Explained variance is determined as 59.10%. $\chi^2=3.31$, $df=2$, $\chi^2/df=1.65$, $RMSEA=.04$, $AGFI=.97$, $CFI=.99$ and $IFI=.99$ values are obtained as a result of CFA. In light of these results, it can be stated that employee job performance scale is a data collection instrument which has validity and reliability.

Processes and Data Analysis

Research findings are obtained by sending an electronic form to participant's e-mail addresses electronically. Different hypotheses are tested to determine the convenience of data set for analyses. First of all, lost data and extreme values are investigated. No lost data are experienced in data set and it is seen that extreme values are in acceptable boundaries. Furthermore, scatter plot of the data set is investigated to determine its linearity. The elliptic graphic is accepted as an indicator of linearity. Finally, variance-covariance matrixes are investigated for homoscedasticity. After the Box M test, it has been determined that data set has a homogenous framework. When the analysis results are investigated as a whole, it is seen that data set meet the hypothesis about carrying out analyses (Çokluk, Şekercioglu & Büyüköztürk, 2016). In paraphrasing the perception level of variables; arithmetic mean (1.0-1.80: Too low, 1.81-2.60: Low, 2.61-3.40: Moderate, 3.41-4.20: High, 4.21-5.0: Very high), standard deviation and percentile; in determining the relationship between variables; correlation coefficient (0-.30: Low, .31-.60: Medium, .61-1.0: High) and in determining the effect of mediator; structural equation modeling have been carried out.

Findings

Teachers' work motivation and their relative perceptions of organizational justice and performance have been investigated with arithmetic mean and standard deviation, and the relationships between variables with Pearson correlation coefficient. Findings are presented in Table 2.

Table 2.
Descriptive Statistics about Research Variables

	Variables	\bar{M}	Sd	1	2	3
1	Work Motivation	2.99	.85	-	.65**	.27**
2	Organizational Justice	3.07	.99		-	.14**
3	Teacher Performance	4.06	.57			-

* $p < .001$

As it can be seen in Table 2, teachers' perception of work motivation are relatively "moderate" ($\bar{M}=2.99$), their perceptions of organizational justice are also relatively "moderate" ($\bar{M}=3.07$) and their performances are relatively "high" ($\bar{M}=4.06$). Besides, significant relationships between variables are determined. A positive, medium and significant relationship is determined between work motivation and organizational justice ($r=.65$, $p < .001$) and a positive, low and significant relationship between work motivation and teacher performance ($r=.27$, $p < .001$). It is discovered that a positive, low and significant relationship between organizational justice and teacher performance ($r=.14$, $p < .001$)

Mediator effect of Organizational Justice in Work Motivation and Teacher Performance

In basic mediator model, the mediator is stated as a technique for examining the process of interaction between two variables. It is one of the most outstanding specifications that the number of mediator variable is just one (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

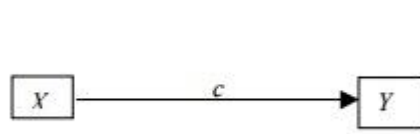


Figure1: Direct Effect

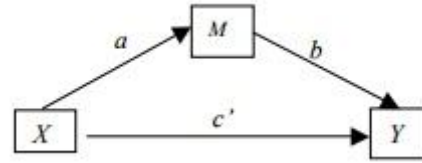


Figure 2: Basic Mediator Effect

When Figure 1 is examined, a causal relationship which creates an effect at level c has been seen between X and Y variables. In Figure 2, the effect of X on Y which is under control of mediator variable (M) has been stated as c' . While the effect of variable M on X is a , its effect on Y is emphasized as b . In explaining the causality relationship, that c' value becomes different from c has been thought that a certain part of the effect between variables is because of mediator variable. If c' value is lower than c and the relationship between them is significant, in this case, it is understood that variable M plays a “partial mediator” role.

Table 3.
Effects and Significance between Variables

Structural Paths	Variables	β	T
<i>Direct Effects</i>			
Organizational Justice →	Work Performance	.71	11.66*
Organizational Justice →	Employee Job Performance	.30	3.82*
Work Motivation →	Employee Job Performance	.33	4.27*
<i>Indirect Effects</i>			
Organizational Justice →	Employee Job Performance	.21	3.16*

As it can be seen in Table 3, organizational justice has significantly predicted the work motivation ($\beta = .71, p < .05$). At the same time, organizational justice can be stated as a significant predictor of teacher motivation ($\beta = .30, p < .05$). The predictor rate of work motivation on teacher performance has also been determined ($\beta = .33, p < .05$). In consequence of analyses, it has been seen that hypotheses are found in determining the mediator effect.

Accordingly, the results of path analysis done in determining the mediator effect are presented in Figure 2:

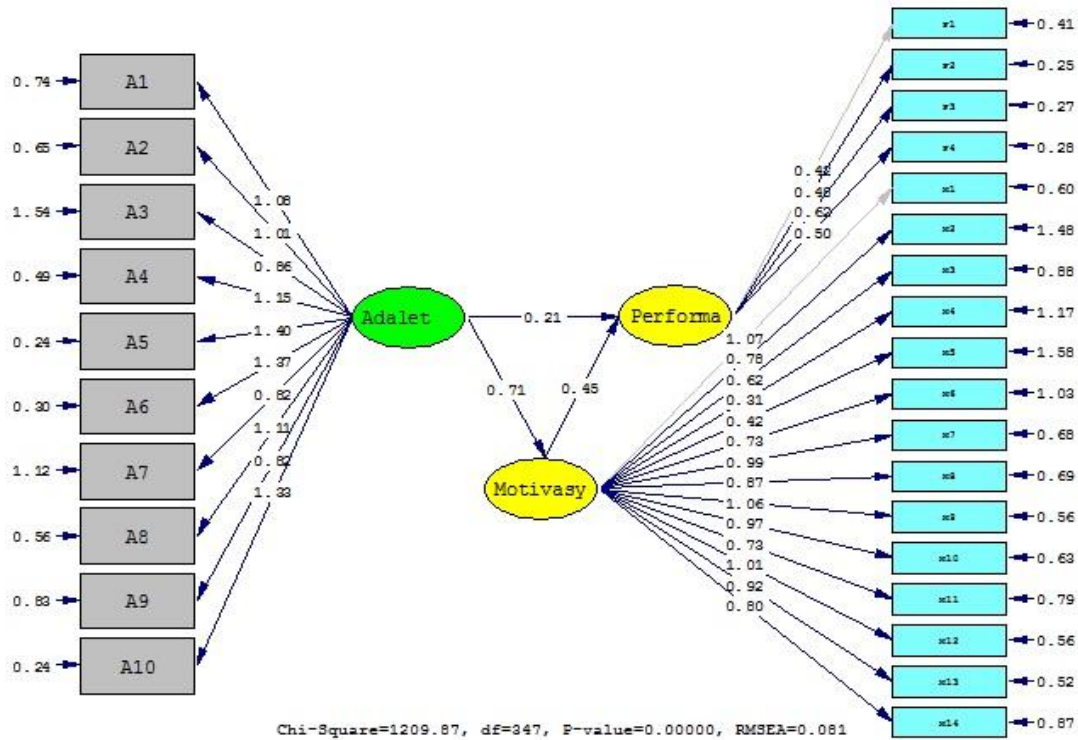


Figure 3. Path Diagram Related to Research Model

As it can be seen in Figure 3, a significant relationship between organizational justice (independent variable) and teacher performance (dependent variable) has been determined again after adding work motivation, which is the mediator variable of the study, to the model ($\beta=.21, p<.05$). However, the direct effect determined as .03 between organizational justice and teacher performance according to analysis results in Table 4 has decreased to .21 after adding mediator variable to the model. By looking these values, it can be said that work motivation is a variable which plays a partial mediator role in its relationship with organizational justice and teacher performance. Goodness of fit indexes have also pointed out that the model is fit [$\chi^2=1209.87$; $df=347$; $\chi^2/df=3.46, p<.001$; $RMSEA=.08$; $AGFI=.82$; $CFI=.95$; $IFI=.95$]. That χ^2/df correlation is under 5 and RMSEA value is between .05 and .08 has showed that model's efficiency and "good" fit respectively. Moreover, that AGFI value is .82 can be acceptable and CFI and IFI values are higher than .95 has pointed out the "perfect" fit (Jöreskog & Sörbom, 1993). When the values related to model are examined, it can be emphasized that the goodness of fit values of the model are enough.

Discussion Results and Suggestions

In this study, relative levels of work motivation, organizational justice and teacher performance and relationships between variables have been examined according to teachers' opinions. Besides, whether work motivation has a mediator effect in relationship between organizational justice and teacher performance or not has been investigated.

Findings have pointed out that teachers' perceptions of work motivation are relatively moderate. This is supported with Akman (2015, 2017), Ertürk (2014) and Memişoğlu and Kalay's (2014) studies. Besides, teachers' perceptions of work motivation are also determined as relatively high in Güçlü, Receptoğlu and Kılınc (2014) and Receptoğlu's (2013) studies. When studies in literature are evaluated in general, it can be said that teachers' work motivation levels are positive. Moderate level of perception in the study can result from descriptive specifications of the study group. Namely, approximately 60% of work group in the study is composed of young teachers. According to literature, as teachers' ages increases, their motivation perceptions increases too (Smith, 1999; Tanrıverdi, 2007; Yılmaz, 2009). This

can be thought as a parameter supporting moderate level of perception. Besides, a number of variables such as working conditions, relationships between workers, physical conditions of the school and paradigms of school administration can be effective on teachers' perception of work motivation.

Another result of the study is that teachers' perceptions of organizational justice are relatively moderate. That teachers' perception of justice is moderate in the study which Yıldız (2013) investigated the relationship between the concept and organizational reliability is compatible with the present study. Teacher's perceptions of organizational justice are determined as high in Altınkurt and Yılmaz (2010), Baş and Şentürk (2011), Polat and Celep (2008) and Titrek's studies. Depending on these findings, it can be said that teachers have a positive approach towards their school in terms of organizational justice. This result can be accepted as an indication that teachers fairly perceive both their colleagues' and managers' behaviors and can be discussed as an important factor which increases organizational effectiveness. Results supporting this conclusion are found in the literature. Organizational justice perception is a guiding principle in teachers' work, organization and organizational behaviors according to Tansky (1993). Moorman (1991) and Tan (2006) declared that when workers encountered fair attitudes, their emotion of justice increased and their motivation was affected positively. It is stated that declining the perception of justice in an organization causes a decrease in job satisfaction (Dilek, 2005), organizational reliance (Wasti, 2001) and organizational dependence (Bal, 2014; Hassan & Chandaran, 2005). Results in teacher performance have pointed out a perception which is relatively high. This result has been supported with Bakker and Bal (2010), Muse and Stamper (2007), Özdemir and Yirmibeş (2016) and Özdemir and Gören's (2017) studies. However, a moderate level of perception has been determined in Adeyemi's (2010) study. The effectiveness of countries' working conditions can be thought as the underlying cause of this result. While teachers' perceptions are high in countries which have significant development indexes such as Turkey, Holland and Unites States of America (USA), the study which has a medium work performance has been carried out in Nigeria.

Besides, whether the relationships between variables and work motivation have a mediator role in relationship between organizational justice and teacher performance or not has also been investigated. According to the results, it has been determined that work motivation has a positive mediator relationship with organizational justice. Results which are compatible with this finding have been obtained in Emir (2017) and İren's (2015) studies. Positive and low relationships between work motivation and organizational justice have been seen in Tanrıverdi, Koçaslan and Perdecı's (2017) study. Besides, correlation analysis has pointed out a positive and low relationship between work motivation and teacher performance. However, Ertan (2008) has found that this relationship is significantly moderate. Additionally, it has been detected that even if organizational justice perception increases to a barely higher level, it also increases teacher performance. This result has been supported by Güngörmez's (2014) study. As a result of correlation analysis, it can be stated that the relationships between variables are low in view of present study and former studies. However, relationships at higher levels have been expected before the study. In that, concepts and their relationships between them have critical roles in providing organization effectiveness. Hence, it has been reported in different studies that teacher performance which is one of the effects behind school success is affected with motivation and fair attitudes in school. Among the underlying causes of this situation can be sample differentiation or participants' descriptive characteristics. It can be thought that schools have a complicated structure in terms of both internal and external partners and administration with regards to its relationship with society. It can be stated that different organizational characteristics rather than justice based approaches can be more effective on teachers' perceptions of motivation and performance.

According to results of path analysis among variables, it has been seen that the effect of organizational justice on teacher performance is partly provided with work motivation. In other words, it has been determined that the effect on teacher performance is indirectly provided with some mediator variables. This situation made us think that a mediator variable such as work motivation is a significant variable in relationship between organizational justice and teacher performance. That is to say, it can be interpreted that organizational justice increases work motivation and then the perception of work

motivation increases teacher performance. Namely, it has been repeated in different studies that teachers' motivation and work performance increase when they face fair attitudes especially in relationships between managers and teachers (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cottringer, 1999; Cropanzano et al., 2002; Greenberg, 1990; Macey et al., 2009). This situation will contribute to the realization of organizational goals (Ifinedo, 2003). Otherwise, employees' job interest, effort, performance and motivation can be damaged when they face their managers' unfair attitudes (Mullins, 2007). It can be stated that teachers' educational performance which is one of the most crucial factors in the system of education is directly associated with the children's competencies who are the future of their countries. It can be thought that feeling comfortable in schools, expressing their opinions freely in a participative environment and being in a mutual interaction with others will support teachers' work motivation and increases both their and students' competencies.

Results of this study can be expressed as follows:

- (i) It has been seen that teachers' perception of organizational justice and work motivation are relatively moderate, their perceptions of teacher performance is relatively high.
- (ii) A positive, moderate and significant relationship between organizational justice and work motivation; a positive, low and significant relationship between organizational justice and teacher performance; a positive, low and significant relationship between work motivation and teacher performance have been found.
- (iii) Work motivation has a partial *mediator* role in relationship between organizational justice and teacher performance.

Following suggestions can be made within the frame of obtained results.

For researchers;

- (i) Generalization of the study carried out on study group can be tested by being repeated on extensive samples.
- (ii) Relationships between concepts can be examined again by applying different analysis techniques.
- (iii) In-depth results can be obtained with a quantitative approach.
- (iv) Teachers' perceptions of related to concepts can be evaluated in school manager sample.
- (v) The relationship between concept examined in this study and different organizational attitude factors can be investigated.

For practice;

- (vi) Because of the fact that teachers' perception of organizational justice is not at the expected levels, in-service training activities can be hold especially for increasing the leadership competency of administrative power.
- (vii) In order to increase teachers' perceptions of motivation and performance, participation of partners can be provided for social activities which can develop relationships between individuals and improving physical work conditions. A transparent school environment between managers and teachers of a school can be organized to increase the relationships between variables in terms of dominating the sense of justice at schools. Thus, teachers' motivation and then their work performances can be affected positively in a justice-based workplace.

Türkçe Sürümü

Giriş

Eğitim, bireylerin akademik, sosyal, ahlaki ve kültürel yönden gelişiminde önemi yadsınamaz bir olgudur. Okul ise eğitimin gerçekleştirildiği en yaygın kurumsallaşmış yapı olarak belirtilebilir. Öğretmenler, okulların belirlenen politikalar çerçevesinde amaçlarına daha işlevsel olarak ulaşabilmesinde önemli rol oynayan insan kaynakları arasında görülebilir. Bu amaçların gerçekleşmesi için öğretmenlerin ortaya koyduğu performans belirleyici bir unsur olarak ifade edilebilir. Öğretmenlerin performansı üzerinde çok sayıda değişkenin etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle öğretmen performansının örgüt iklimi (Veziroğlu Çelik, 2014), iş doyumunu (Büyükgöze ve Özdemir, 2017), rol belirsizliği (Cerit, 2015), lider üye etkileşimi (Cerit, 2012), veli yaklaşımı (Hatipoğlu ve Kavas, 2016) ve öğretmenlerin aile işlevleri (Kabaklı Çimen, 2015) gibi başka değişkenlerle birlikte irdelendiği çalışmalara sıklıkla rastlanılmıştır.

Öğretmen performansı üzerinde etkisi bulunduğu düşünülen unsurlar arasında öğretmen motivasyonu ve okuldaki adalet ortamı vurgulanabilir. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin okulun amaçlarına etkili şekilde ulaşmasında çaba harcarken iş ortamında hissettikleri adil yaklaşımların motivasyon algılarının belirleyici bir unsuru olduğu düşünülebilir. Cropanzano, Prehar ve Chen (2002), araştırmalarında, yöneticilerin çalışanlara daha adaletli davrandıklarında, yönetici ve çalışanların daha kaliteli bir ilişki kurabildiklerini belirtmiştir. Bu ilişkinin sonucunda da çalışanların motivasyonunun yükseldiği ve yüksek iş performansı gösterdikleri belirlenmiştir. Alan yazında örgütsel adaletin çok sayıda örgütsel davranış unsurunu etkilediği görülmüştür. Bunlar arasında; iş tatmini (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015), örgütsel bağlılık (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015), kayırmacı tutum (Polat ve Kazak, 2014), örgütsel vatandaşlık (Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Polat ve Celep, 2008), psikolojik yıldırma davranışı (Seçkin ve Demirel, 2014), iş performansı (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015), vizyoner liderlik (İşcan ve Tanrıbil, 2016), örgütsel özdeşleşme (Çetinkaya ve Çimenci, 2014) ve örgütsel güven (Polat ve Celep, 2008) belirtilebilir. Adalet ve iş performansı arasındaki ilişkide potansiyel aracı değişkenlerden birisi olarak motivasyon düşünülmüştür Latham ve Pinder'e (2005) göre, motivasyon alan yazınında adalet kavramı, sıklıkla değinilen bir kavram olarak yer edinmiştir. Kavramlar arasındaki ilişkide alınan kararların adillikine vurgu yapıldığı görülmüştür (Emir, 2017; İren, 2015). Bu bağlamda eşitlik teorisi de önemli bir motivasyon teorisi olarak ifade edilebilir. Teoriye göre motivasyon sağlanma sürecinde de hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarının etkisi dikkate alınmalıdır. Motivasyon türlerinden olan içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre etkisinin ve sürekliliğinin daha kalıcı olduğu çalışmalarla desteklenmiştir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007; Yazıcı, 2009). İçsel motivasyon bireyin işten aldığı zevk ve tatmin gibi manevi kazanımları ile gelişen bir kavram olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, adaletin de hissedilen duygular üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul görmüştür.

Örgüt içerisinde hissedilen adaletsiz uygulamalar, bireyin davranışsal tepkilerinde görülebilir. Bireylerin örgüte katkılarının (eğitim, beceri, tecrübe vb.) oranını, dönütlerin (maaş, terfi, tanınma vb.) oranı ile karşılaştırma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Henle, 2005). Mullins'e (2007) göre, bireyler katkı-dönüt oranı çerçevesinde davranışsal tepkiler geliştirirler. Geliştirilen tepki, çaba, performans ve motivasyonun azalması sonucunda geri çekilme davranışı (işe devamsızlık ve gecikme artışı) olarak ortaya çıkabilir. Cohen-Charash ve Spector (2001), Cottringer (1999), Greenberg (1990) ve Macey, Schneider, Barbera ve Young (2009) da, çalışanların yüksek düzeyde adaletin olduğu ortamlarda performanslarının arttığını ve adalet dengesizliğini algıladıklarında da öfke ve memnuniyetsizliğin ortaya çıktığını belirtmiştir. Greenberg ve Colquitt'e (2005) göre, örgütsel adaletin, çalışanların bağlılık, işe katılım, destek, performans gibi çeşitli örgütsel davranışları etkilediği görülmüştür. Rutter ve Maughen (2002), bu durumun altından yatan sebebi, örgütsel adaletin okullardaki sosyal ve psikolojik atmosferi belirleyen en önemli unsurlardan biri olmasına bağlamıştır.

Bir çalışanın yüksek motivasyona sahip olması örgütsel amaçlara daha verimli şekilde ulaşılmasını sağlayabilir. Ifinedo (2003), motivasyon sağlamış bir çalışanın, yeteneği, bağlılığı, performansı ve heyecanı ile örgütün hedeflerine daha fazla katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda öğrenci başarısını yükseltmenin yollarından birisi olarak da öğretmenlerin performansını etkileyen motivasyonunun artırılması dikkat edilen bir unsur olarak vurgulanmıştır (Woessmann, 2011). Zaten, süreç teorileri içerisinde olan beklenti teorisi de iş motivasyonunun çalışanların çaba ve performansı arasındaki ilişkiyi belirlediğinin altını çizmiştir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995). Öğretmenlerin ihtiyaçları karşılandığında psikolojik iyi-oluş hali artacağı ve performansın gelişiminin kolaylaşacağı ifade edilmiştir (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe ve Ryan, 2000). Ayrıca, öğretmen performansı aracılığıyla da örgütsel performansın yükseleceği öngörülmüştür (Heneman, H. G., III ve Milanowski, 2003). Ek olarak, Grant (2008) de içsel motivasyonun, prososyal motivasyon ile azim, üretkenlik ve performans gibi çalışan çıktıları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini aktarmıştır.

Örgütsel etkililik ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer kavram olarak da örgütsel adalet ifade edilebilir. Öğretmenlerin performansı üzerinde etki gösteren, örgütsel adalet ise çalışanların iş ortamında karşılaştıkları adil uygulamaların derecesi olarak tanımlanmıştır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). İş ortamında ödül ve görev dağıtımında adil davranıldığında (dağıtımçı adalet), değerlendirme sürecinde çalışanlara söz hakkı verildiğinde (işlemsel adalet) ve kişilerarası ilişkilerde adil muamele görüldüğünde (etkileşimsel adalet), yöneticiler ve çalışanlar arasında örgütü olumlu etkileyecek çıktılar gözlenmiştir (Colquitt, Conlin, Wesson, Porter ve Ng, 2001; DeConinck, 2010). Alan yazında, örgütsel adalet kavramının çeşitli boyutlar altında sınıflandırıldığı görülmüştür. Dağıtımçı adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletten oluşan örgütsel adalet son 50 yıldır çoğu araştırmanın odak noktasında yer almıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bal (2014) ve Selvitopu ve Şahin'in (2013) öğretmenler örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel adaletin okula bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişki gösterdiğini tespit etmişlerdir. Allen ve Mayer (1990) ve Riketta (2002) da, örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonlarını ve çalışma davranışlarını belirlemek için önemli bir değişken olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda örgütsel adaletin dolaylı olarak çalışan motivasyonunu (Loi, Hangyue ve Foley, 2006) etkilediği düşünülebilir. Bir diğer çalışmada da Hassan ve Chandaran (2005), çalışanların iş ortamında algıladıkları adalet algısının örgütte kalma ya da ayrılma niyetlerini yönlendiren motivasyon ve performanslarını etkilediğini tespit etmiştir.

Çalışanların azim, kararlılık ve adanmışlığının arkasında bulunan motivasyon kavramı bir gizil güç olarak düşünülebilir. Örgütsel adalet ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülen motivasyon kavramı ise çalışanların iş ortamında etkin ve verimli çalışmaları için gereken öz-güdülenme derecesi olarak ifade edilmiştir (Ambrose ve Kulik, 1999). Hoy ve Miskel (1987), motivasyonu, kişisel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaları başlatan ve sürdürmesini sağlayan ihtiyaçlar ve dürtüler olarak belirtmiştir. Dressler (2001) de motivasyonu, bireyin başarıma isteğinin yoğunluğu olarak açıklamıştır. Son yıllardaki araştırmalar öğretmenlerin iş motivasyonu eksikliği yaşadığını işaret etmiştir (Jesus ve Lens, 2005). İş ortamında öğretmenlerin işlerini verimli olarak yapabilmelerinde motivasyon oldukça önemli görülen bir kavramdır. Bu durum, motivasyon düzeyi yüksek öğretmenlerin işlerine daha fazla katılım göstermesi ve daha fazla tatmin olmasından kaynaklanmaktadır (Levesque, Blais ve Hess, 2004). Dahası, öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu ile de ilişkili olduğu belirtilmiştir (Pelletier, Séguin-Lévesque ve Legault, 2002). Araştırmacılar öğretmenlerin motivasyonel süreçlerini anlamak için yıllardır çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan öz-değerlendirme teorisi (Deci, Connell ve Ryan, 1989), motivasyonu açıklamada yararlanılan en önemli teorilerden birisi olarak görülebilir. Bu teori, bireyin motivasyon düzeyine odaklanırken motivasyonun kalitesini de göz ardı etmeyen bir yaklaşımı benimsemiştir. Öz-değerlendirme teorisine göre öğretmenlerin bazıları yapmakta oldukları işin değerini anlayarak çalışmış, bir kısmı ise işle ilgili dış baskılardan ya da kazancından dolayı işlerini sürdürmüştür. Diğer bir ifadeyle, bu teoride davranışların belirlenmesinde seçim vurgulanmıştır. Öz-düzenleme teorisinde içsel, dışsal ve amotivasyon olmak üzere üç motivasyon türü bulunmaktadır. İçsel motivasyonda, yapılan işten kaynaklanan zevk ve tatmin bulunurken (özerklik, beceri çeşitliliği vb.), dışsal motivasyon da araçsal unsurlar (ücret, tanınma vb.) motive etmiştir. Amotivasyon ise bireyin iş

konusunda isteksizliğini ve çaba göstermemesinin altını çizmiştir (Fernet, Senecal, Guay, Marsh ve Dowson, 2008).

Motivasyon bir örgütün varlığının sürekliliği için önemli bir örgütsel davranış olarak görülebilir. Çalışanların iş motivasyonunu artırmak için çalışma ortamının yeterliliği, memnuniyeti ve performansı önemli bir unsur olarak görülmüştür (Mitchell, 1982). Ayrıca motivasyonun öğretmenlerin okulları ile özdeşleşme, bütünleşme (Akman, 2015, 2017) ve bağlılıklarını (Ertürk, 2014; Memişoğlu ve Kalay, 2017) da olumlu etkilediği saptanmıştır. Barnabé ve Burns (1994), alan yazın incelendiğinde motivasyon teorilerinin genellikle içerik ve süreç olmak üzere iki grup altında sınıflandırıldığı belirtmiştir. İçerik teorileri, bireylerin davranışlarını güçlendiren ve sürdüren unsurların ne olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Diğer bir ifadeyle, insanları nelerin motive ettiğini araştırmıştır. Süreç teorileri ise, kişisel özellikler ve iş özellikleri arasındaki etkileşimler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu teoriler, çevresel faktörlerin, bireyin kişilik unsurları ve psikolojik durumları tarafından nasıl harekete geçirilip sürdürüldüğü ya da nasıl sonlandırıldığını açıklamaya çalışmıştır. Bu süreçte, özerk ve destekleyici bir iş ortamı öğretmenlerin çalışmalarıyla ilgili seçim yapma ve kararlar alabilmelerini sağlayacak bir unsur olarak görülmüştür. Bu durumun iş ortamındaki baskıyı azaltacağı, yeterlilik düzeylerini görebilme fırsatı vereceği ve öğretmenlerin duygularını ve görüşlerini ortaya koyacağını vurgulamıştır (Deci, Eghrari, Patrick ve Leone, 1994). Lewis, Goodman ve Fandt (1995), bir örgütün etkililiğinde kamuya ya da özel teşebbüse ait olmasının bir önemi olmadığını ifade ederek, çalışanların motivasyonunun örgütün geleceğine yön vereceğini vurgulamıştır.

Türkiye’de okullarda öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin iş motivasyonu, örgütsel adalet ve öğretmen performansının birlikte irdelendiği çalışmalarla karşılaşmamıştır. Ayrıca, güncelliğini her zaman koruyan ve birbirleri ile yoğun etkileşim içerisinde bulunan ilgili kavramların aralarındaki ilişkinin açığa çıkarılmasının örgütsel etkililik için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada iş motivasyonu, örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada iş motivasyonunun örgütsel adalet ve öğretmen performansı ilişkisinde aracılık rolüne sahip olup olmadığı da test edilmiştir. Alan yazına göre, değişkenler arasında ikili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada iş motivasyonu kavramının örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasında aracılık etkisi gösterdiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda, çalışmanın amacı, öğretmen görüşleri çerçevesinde öğretmenlerin iş motivasyonu, örgütsel adalet ve performansları arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada aşağıdaki sorunların cevabı araştırılmıştır.

1. Öğretmenlerin iş motivasyonu, örgütsel adalet ve performans algıları ne düzeydedir?
2. İş motivasyonu ile örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel adalet ile öğretmen performansı ilişkisinde iş motivasyonu aracılık etkisi göstermekte midir?

Yöntem

Öğretmen görüşlerine göre iş motivasyonu ile örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi irdeleyen bu çalışma ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Karasar’a (1994) göre ilişkisel tarama modelleri, “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri” olarak ifade edilmiştir. Veriler nicel teknikler ile çözümlenmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2016-2017 eğitim öğretim yılında gönüllü katılım sağlayan 290 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak araştırmada evreni temsil yeterliliğine sahip bir örnekleme genelleme düşüncesi bulunmamaktadır. Bu nedenle, araştırma bir örneklem üzerinden yürütülmemiştir. Dolayısıyla, araştırma bir “dış geçerlik” çalışması değil, kavramlar arasındaki ilişkiye odaklandığından bir “iç geçerlik” çalışmasıdır. İç geçerlik çalışmaları araştırma bulgularının bir evrene genellenebilirlik kaygısından ziyade sadece değişkenler arası ilişkinin niteliğini vurgulamaktadır (Balci,

2005:79). Araştırma verileri, internet ortamında bir elektronik form aracılığıyla katılımcıların e-posta adreslerine gönderilerek elde edilmiştir. E-posta adresleri öğretmenlerin katılımcı olarak yer aldığı sosyal paylaşım sitelerinden, araştırmacının doğrudan iletişim içerisinde olduğu meslektaşlarından ve mesleki paylaşım amacıyla kurulmuş olan iletişim gruplarından belirlenmiştir. Çalışma grubuna yönelik betimleyici bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.
Çalışma Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	155	53.4
	Erkek	135	46.6
Kıdem	10 yıl ve daha az	166	57.2
	11-20 yıl arası	89	30.7
	21 yıl ve üzeri	35	12.1
Eğitim düzeyi	Lisans	210	72.4
	Lisansüstü	80	27.6
Okul türü	İlkokul	85	29.3
	Ortaokul	112	38.6
	Lise	93	32.1

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin % 53.4’ünün kadın (n=155) ve % 46.6’sının erkek (n=135) olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin % 57.2’si 10 yıl ve daha az (n=166), % 30.7’si 11-20 yıl (n=89) ve % 12.1’i 21 yıl ve üzeri (n=35) kıdeme sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin % 29.3’ü ilkokul (n=85), % 38.6’sı ortaokul (n=112) ve % 32.1’i de lisede (n=93) görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 72.4’ü lisans (n=210) ve % 27.6’sı lisansüstü (n=80) eğitim almıştır.

Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri Yılmaz (2009) tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği”, Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Çöl (2008) tarafından uyarlanan “İşgören Performansı Ölçeği” ile elde edilmiştir.

İş Motivasyonu Ölçeği: Yılmaz (2009) tarafından geliştirilen veri toplama aracı, 14 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Beşli Likert türünde olan ölçek “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” arasında ifadeler içermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .81, açıklanan toplam varyans oranı ise %61.31’dir. Mevcut araştırmada da güvenilirlik ve ölçeğin yapı geçerliliği sınanmıştır. Bu doğrultuda, ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak belirlenmiş ve ölçeğin toplam varyansın % 65.57’sini açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin üç faktörlü yapısı ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA sonucunda, $\chi^2=237.97$, $sd=77$, $\chi^2/sd=3.09$, RMSEA=.07, AGFI=.90, CFI=.91 ve IFI=.91 değerlerine ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, veri toplama aracının kabul edilebilir düzeylerde geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uyarlanması yapılan ölçek, on maddeden oluşan tek faktörlü bir yapıdadır. Beş dereceli Likert türünde düzenlenmiştir. Ölçek toplam varyansın % 61.74’ünü açıklamaktadır. Ayrıca, genel Cronbach Alfa Katsayısı da .92 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırma veri kümesinin güvenilirlik katsayısının .94 olduğu saptanmıştır. Ek olarak, ölçeğin toplam varyansın % 67.54’ünü açıkladığı görülmüştür. Geçerliliği sınamak için yapılan DFA değerlerinin $\chi^2=203.27$, $sd=62$, $\chi^2/sd=3.27$, RMSEA=.08, AGFI=.88, CFI=.90 ve IFI=.90 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ölçeğin kullanılabilir düzeyde geçerli ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

İşgören Performansı Ölçeği: Çöl (2008) tarafından uyarlanması yapılan ölçek dört maddeden oluşmaktadır. Tek faktörlü bir yapıya sahip olan ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise .82 olarak tespit edilmiştir. Mevcut araştırmada da geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı .76 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyansın ise % 59.10 olduğu belirlenmiştir. DFA sonucunda ise $\chi^2=3.31$, $sd=2$, $\chi^2/sd=1.65$, RMSEA=.04, AGFI=.97, CFI=.99 ve IFI=.99

değerleri elde edilmiştir. Bu bulgular ışığında, İşgören Performansı Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu belirtilebilir.

İşlemler ve Veri Analizi

Araştırma verileri elektronik bir form ile internet ortamında ve katılımcılara e-posta gönderilerek elde edilmiştir. Veri kümesinin analizlere uygunluğunun saptanması için çeşitli varsayımlar test edilmiştir. Öncelikli olarak kayıp veri ve uç değerler incelenmiştir. Veri kümesinde kayıp verilerle karşılaşılması ve uç değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca veri kümesinin saçılma grafiği irdelenerek doğrusallığı belirlenmeye çalışılmıştır. Grafiğin elips biçiminde olması doğrusallığın göstergesi olarak kabul edilmiştir. Son olarak eşvaryanslık için varyans-kovaryans matrisleri hesaplanmıştır. Box M testi sonucunda veri kümesinin homojen bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları bir bütün halinde değerlendirildiğinde veri kümesinin ilgili analizlerin uygulanabilmesi için varsayımları karşıladığı görülmüştür (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Değişkenlere yönelik algı düzeyinin yorumlanmasında aritmetik ortalama (1.0-1.80: Çok düşük, 1.81-2.60: Düşük, 2.61-3.40: Orta, 3.41-4.20: Yüksek, 4.21-5.0: Çok yüksek), standart sapma ve yüzde, değişkenler arası ilişkilerin saptanmasında korelasyon katsayısı (0-.30: Düşük, .31-.60: Orta, .61-1.0: Yüksek) ve aracılık etkisinin saptanmasında yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin iş motivasyonları, örgütsel adalet ve performanslarına yönelik görece algıları aritmetik ortalama ve standart sapma ve değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.
Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

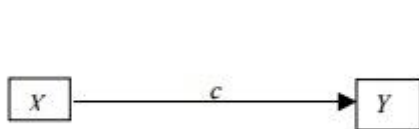
Değişkenler	\bar{X}	Ss	1	2	3
1 İş Motivasyonu	2.99	.85	-	.65**	.27**
2 Örgütsel Adalet	3.07	.99		-	.14**
3 Öğretmen Performansı	4.06	.57			-

* $p < .001$

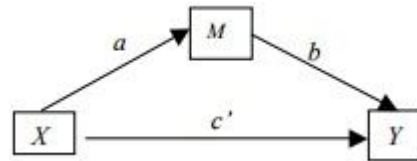
Tablo 2’den de izlenebileceği üzere öğretmenlerin iş motivasyonu algıları görece “orta” ($\bar{X}=2.99$), örgütsel adalet algıları da görece “orta” ($\bar{X}=3.07$) ve performanslarının da görece “yüksek” ($\bar{X}=4.06$) düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. İş motivasyonunun, örgütsel adalet ($r=.65$, $p<.001$) ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı; öğretmen performansı ile de ($r=.27$, $p<.001$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin ise öğretmen performansı ($r=.14$, $p<.001$) ile pozitif yönde, anlamlı ve düşük bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır.

İş Motivasyonu ve Öğretmen Performansında Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisi

Temel aracılık modelinde, aracılık, iki değişken arasındaki etkileşim sürecinin irdelenebilmesi için ortaya atılan bir yol olarak ifade edilmiştir. Bu modelde aracı değişken sayısının bir olması en göze çarpan özelliklerinden birisidir (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007).



Şekil 1: Doğrudan Etki



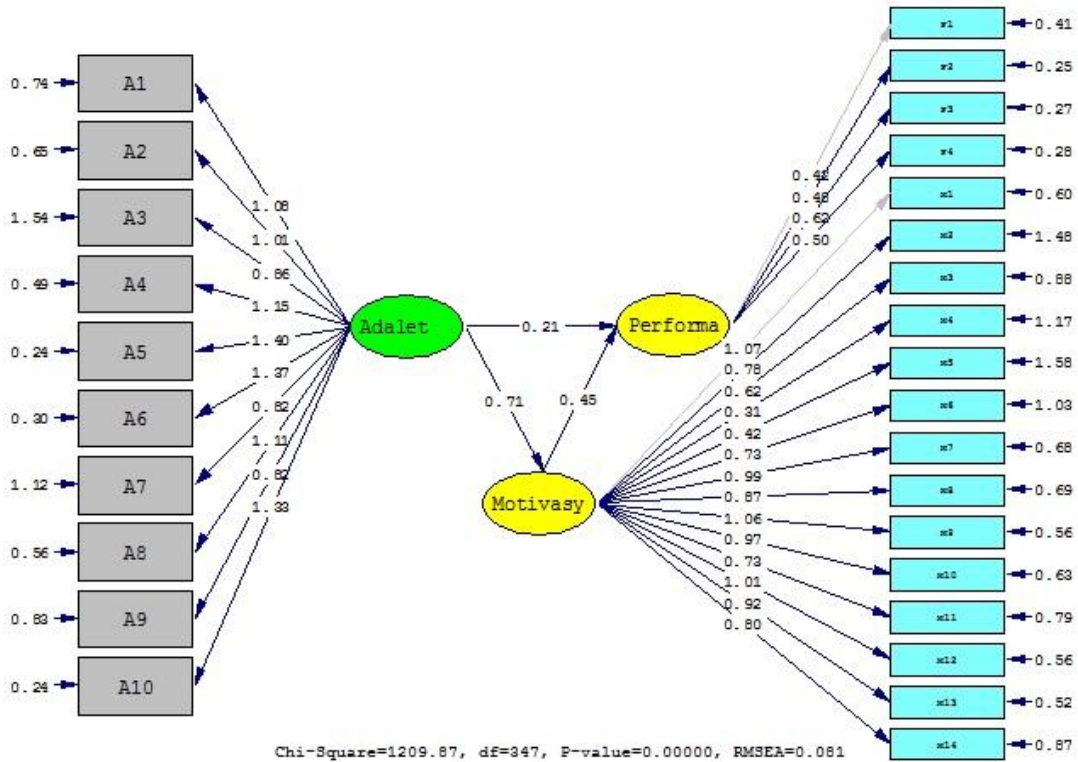
Şekil 2: Temel Aracı Etki

Şekil 1 incelendiğinde X ile Y değişkeni arasında c düzeyinde bir etki yaratan nedensel bir ilişki görülmektedir. Şekil 2’de ise X değişkeninin Y değişkeni üzerinde aracı değişkenin (M) kontrolü altındaki etkisi de c' ile ifade edilmektedir. M değişkeninin X üzerindeki etkisi a iken Y üzerindeki etkisi de b olarak vurgulanmaktadır. Nedensellik ilişkisinin açıklanmasında c' değerinin c ’den farklılaşması, değişkenler arasındaki etkinin bir kısmının aracı değişkenden kaynaklandığı şeklinde düşünülmektedir. Eğer c' değerinin c değerinden daha düşük bir değer aldığı ve aralarındaki ilişkinin manidar olduğu görülüyorsa, bu durum M değişkeninin “kısmi aracılık” rolü oynadığı biçiminde yorumlanmaktadır.

Tablo 3.*Değişkenler Arası Etkiler ve Anlamlılık*

Yapısal Yollar	Değişkenler	β	T
<i>Doğrudan Etkiler</i>			
Örgütsel Adalet	→ İş Motivasyonu	.71	11.66*
Örgütsel Adalet	→ İşgören Performansı	.30	3.82*
İş Motivasyonu	→ İşgören Performansı	.33	4.27*
<i>Dolaylı Etkiler</i>			
Örgütsel Adalet	→ İşgören Performansı	.21	3.16*

Tablo 3’ten de görülebileceği gibi örgütsel adalet iş motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordamıştır ($\beta = .71, p < .05$). Aynı zamanda da örgütsel adalet öğretmen performansının anlamlı bir yordayıcısı olarak ifade edilebilir ($\beta = .30, p < .05$). Ayrıca, iş motivasyonunun öğretmen performansı üzerindeki yordayıcılığı saptanmıştır ($\beta = .33, p < .05$). Analizler sonucunda aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik varsayımların bulunduğu görülmüştür. Bu doğrultuda aracılık etkisinin belirlenmesi için yapılan yol analizi sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur.

**Şekil 3.** Araştırma Modeline İlişkin Yol Diagramı

Şekil 3’ten izlenebileceği gibi, çalışmanın aracı değişkeni olan iş motivasyonunun modele eklenmesinin ardından örgütsel adalet (bağımsız değişken) ve öğretmen performansı (bağımlı değişken)

arasında tekrar anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($\beta=.21$, $p<.05$). Ancak, Tablo 4’te ki analiz sonuçlarında örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasındaki .30 olarak belirlenen doğrudan etki, aracı değişkenin modele eklenmesiyle .21’e düşmüştür. Bu değerler çerçevesinde iş motivasyonunun örgütsel adalet ve öğretmen performansı ilişkisinde “kısmi aracılık” gösteren bir değişken olduğu şeklinde yorumlanabilir. Uyum iyiliği değerleri de modelin uygun olduğunu işaret etmektedir [$\chi^2=1209.87$; $sd=347$; $\chi^2/sd=3.46$, $p<.001$; $RMSEA=.08$; $AGFI=.82$; $CFI=.95$; $IFI=.95$]. χ^2/sd oranının 5’in altında olması modelin yeterliliğini, $RMSEA$ değerinin .05 ile .08 arasında olmasının da “iyi” uyum olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Ayrıca, $AGFI$ değerinin .82 olması kabul edilebilir, CFI ve IFI değerlerinin ise .95’den yüksek olması ise “mükemmel” uyuma işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Modele ilişkin üretilen değerler incelendiğinde, modelin uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğu vurgulanabilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak iş motivasyonu, örgütsel adalet ve öğretmen performansının görece ne düzeyde olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet ile öğretmen performansı ilişkisinde iş motivasyonunun aracılık etkisi göstermediği incelenmiştir.

Bulgular, öğretmenlerin iş motivasyonu algılarının görece orta düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bu bulgu, Akman (2015, 2017), Ertürk (2014) ve Memişoğlu ve Kalay’ın (2014) çalışmaları tarafından desteklenmiştir. Ayrıca, Güçlü, Recepoğlu ve Kılınc (2014) ve Recepoğlu’nun (2013) çalışmalarında da öğretmenlerin iş motivasyonu algıları görece yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Alan yazındaki çalışmalar genel itibarıyla değerlendirildiğinde öğretmenlerin iş motivasyonu düzeylerinin olumlu olduğu söylenebilir. Araştırmadaki orta düzey algı, çalışma grubunun betimsel özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Şöyle ki mevcut araştırmanın çalışma grubunun yaklaşık % 60’ı yaş itibarıyla genç öğretmenlerden oluşmuştur. Alanyazına göre, öğretmenlerin yaşı yükseldikçe motivasyon algıları da yükselmektedir (Smith, 1999; Tanrıverdi, 2007; Yılmaz, 2009). Bu durum orta düzey algıyı destekleyen bir parametre olarak düşünülebilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş motivasyonu algısı üzerinde çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler, okulun fiziki şartları ve okulun yönetsel paradigmaları gibi çok sayıda değişken de etkili olabilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görece orta düzeyde olmasıdır. Yıldız’ın (2013) kavramın, örgütsel güven ile olan ilişkisini incelediği çalışmasında da öğretmenlerin adalet algısını orta düzeyde bulması mevcut çalışma bulgusu ile uyumludur. Altınkurt ve Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk (2011), Polat ve Celep (2008) ve Titrek’in (2010) çalışmalarında ise öğretmenlerin örgüt adalet algıları yüksek bulunmuştur. . Bu bulgulara dayanılarak öğretmenlerin örgütsel adalet bakımından okullarına yönelik olumlu bir yaklaşım içerisinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç, öğretmenlerin hem meslektaşlarının hem de yöneticilerinin davranışlarını adil olarak algıladıklarına bir gösterge olarak kabul edilebileceği gibi örgütsel etkililiği yükseltecek önemli bir faktör olarak ele alınabilir. Alanyazında bu yargıyı destekleyen bulgular mevcuttur. Tansky’ye (1993) göre, örgütsel adalet algısı öğretmenlerin işlerine, örgüte ve örgütsel davranışlarına yön veren bir unsurdur. Moorman (1991) ve Tan (2006) ise adil uygulamalarla karşılaşan çalışanların adalet duygusunun yükseldiğini ve motivasyonlarını olumlu etkilendiğini aktarmıştır. Destekler nitelikte, bir örgütte adalet algısının zayıflamasının da iş tatmininin (Dilek, 2005), örgütsel güvenin (Wasti, 2001) ve örgütsel bağlılığın (Bal, 2014; Hassan ve Chandaran, 2005) azalmasına neden olacağı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin performanslarına yönelik bulgu ise görece yüksek düzeyde bir algıya işaret etmiştir. Bu bulgu, Bakker ve Bal (2010), Muse ve Stamper (2007), Özdemir ve Yirmibeş (2016) ve Özdemir ve Gören’in (2017) çalışmaları ile desteklenmiştir. Ancak Adeyemi’nin (2010) çalışmasında orta düzeyde bir algı tespit edilmiştir. Bu bulgunun altında yatan sebep olarak, ülkelerin çalışma şartlarının etkililiği düşünülebilir. Öğretmen performans algısının yüksek çıktığı ülkeler Türkiye, Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi belirli bir gelişmişlik endeksine sahip ülkeler iken, iş performansının orta olarak algılandığı çalışma ise Nijerya’da gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, bu çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve iş motivasyonunun örgütsel adalet ve öğretmen performansı ilişkisinde aracı bir rolü olup olmadığı da incelenmiştir. Bulgulara göre, iş motivasyonunun örgütsel adalet ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Emir (2017) ve İren'in (2015) çalışmalarında da bu bulgu ile uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdecı'nın (2017) çalışmasında da iş motivasyonu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca, korelasyon analizi, iş motivasyonunun ve öğretmen performansı ile de pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkileri işaret etmiştir. Ertan (2008) ise bu ilişkiyi orta düzeyde anlamlı olarak bulmuştur. Ek olarak, araştırmada düşük düzeyde de olsa örgütsel adalet algısının artmasının öğretmen performansını da artırdığı saptanmıştır. Bu bulgu Güngörmez'in (2014) çalışması tarafından desteklenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda mevcut araştırma ve önceki çalışmalar göz önüne alındığında değişkenler arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde olduğu belirtilebilir. Ancak çalışma öncesinde daha yüksek düzeyde ilişkiler beklenmekteydi. Şöyle ki örgütsel etkililiğin sağlanmasında değinilen kavramların önemi ve aralarındaki ilişkiler oldukça kritik rol oynamaktadır. Nitekim, okul başarısının ardındaki temel etmenlerden biri olan öğretmen performansının, motivasyon ve okul içi adil uygulamalardan etkilendiği çeşitli çalışmalarla raporlanmıştır. Bu durumun altında yatan sebepler arasında örneklem farklılığı ya da katılımcıların betimsel özellikleri olabilir. Okulun topluma olan ilişkileri açısından hem iç hem de dış paydaşlar ve yönetsel yönden oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin motivasyon ve performans algıları üzerinde adalet temelli yaklaşımlardan ziyade farklı örgütsel özelliklerin daha etkili olduğu ifade edilebilir.

Değişkenler arasında kurulan yol analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin öğretmen performansı üzerindeki etkisinin kısmen iş motivasyonu ile sağlandığı görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, öğretmen performansı üzerindeki etkinin dolaylı olarak bazı aracı değişkenler tarafından sağlandığı saptanmıştır. Bu durum örgütsel adalet ve öğretmen performansı ilişkisinde iş motivasyonu gibi bir aracı değişkenin dikkat edilmesi gereken bir değişken olduğunu düşündürmüştür. Yani, örgütsel adalet öncelikle iş motivasyonunu yükseltmekte ve yükselen iş motivasyonu algısı da öğretmen performansını artırmaktadır biçimde yorumlanabilir. Şöyle ki, okullarda özellikle yönetici öğretmen ilişkilerinde adil uygulamaların olduğunu hisseden öğretmenlerin motivasyonlarının ve iş performanslarının yükseldiği çeşitli araştırmalarda rapor edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cottringer, 1999; Cropanzano vd., 2002; Greenberg, 1990; Macey vd., 2009). Bu durum da örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sunacaktır (Ifinedo, 2003). Aksi takdirde, yöneticileri tarafından adaletsiz uygulamalarla karşılaşan çalışanların işe olan ilgi, çaba, performans ve motivasyonları zarar görmektedir (Mullins, 2007). Eğitim sisteminin en önemli unsurlarından birisi olan öğretmenlerin sergilemiş oldukları eğitsel performansın ülkenin geleceği olan çocukların yeterlilikleriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilebilir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okullarda kendilerini rahat hissetmesinin, paylaşımcı bir ortamda düşüncelerini özgürce ifade edebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin yüksek olmasının onların sevgiyle çalışabilme güdülerini destekleyeceği ve hem öğretmen hem de öğrencilerin yeterliliğini artıracığı düşünülebilir.

Bu çalışmanın sonuçları şu şekilde ifade edilebilir; (i) öğretmenlerin iş motivasyonu algısı görece *orta düzeyde*; örgütsel adalet algısı görece *orta düzeyde*; öğretmen performansı algısı ise görece *yüksek düzeyde* görülmektedir; (ii) örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında *pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı* bir ilişki; örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasında *pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı* bir ilişki; iş motivasyonu ve öğretmen performansı arasında ise *pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı* bir ilişki bulunmaktadır; (iii) örgütsel adalet ve öğretmen performansı arasındaki ilişkide iş motivasyonu kısmi *aracılık* etkisi göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir; araştırmacılar için; (i) çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilen çalışma geniş örneklem üzerinde tekrarlanarak genellenebilirliği sınanabilir, (ii) farklı analiz teknikleri uygulanarak kavramlar arası ilişkiler tekrar irdelenebilir, (iii) nitel yaklaşımla daha derinlemesine bulgulara ulaşılabilir, (iv) okul yöneticileri örneklemde öğretmenlerin bu kavramlara ilişkin algıları değerlendirilebilir, (v) bu araştırmada ele alınan kavramların farklı örgütsel davranış unsurlarıyla ilişkileri incelenebilir. Uygulama için; (vi) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının beklenen düzeyde olmamasından dolayı özellikle yönetsel

erkin liderlik yeterliliğinin artırılması için hizmet-içi eğitimler gerçekleştirilebilir, (vii) öğretmenlerin motivasyon ve performans algılarının yükseltilmesi için ise kişiler arası ilişkileri geliştirebilecek sosyal etkinlikler ve fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik paydaşların okula katılımı sağlanabilir, (viii) değişkenler arası ilişki düzeyinin artırılması için okullarda adalet hissinin hâkim olmasına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenler arasında şeffaf bir okul iklimi oluşturulabilir. Böylece adalet temelli bir çalışma ortamında öğretmenlerin motivasyonu ve ardından iş performansları olumlu etkilenebilir.

References

- Adeyemi, T. O. (2011). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*, 3(3), 84-92.
- Akman, Y. (2015). *Örgütsel depresyonun, iş motivasyonu ve işle bütünleşmeyle ilişkisi*[Bildiri]. VII. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı. 28-31 Mayıs 2015, (ss. 453-469). Muğla. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 71-88.
- 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.
- Altaş, S. S. ve Çekmecilioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altınkurt, Y. ve 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.
- Ambrose, M., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- 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.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma* (5. bs.). Ankara: Pegem.
- Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36(2), 171-185.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 15(28), 33-46.
- Cerit, Y. (2015). Mekanik okul yapısı ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki: rol belirsizliğinin arabulucu etkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 237-250.
- Cohen-Charash Y, & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Org Beh Hum Dec Proc*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A, Conlin, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L. H., & Ng, K. L. (2001). Justice at the millennium: a metaanalytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol*, 86(3), 425-445.
- Cottringer, W. (1999). Managing fairness. *Executive Excellence*, 16(10), 13.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi. Ankara.

- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(1) 35-46.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Dressler, G. (2001). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*. Harlow: Prentice Hall.
- 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 Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Emir, A. (2017). *İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Fernet, C., Senecal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal Of Career Assessment*, 16(2), 256-279.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: LEA.
- Güçlü, N., Reçepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 29(1), 140-156.
- Güngörmez, E. (2014). *Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi; Adıyaman ilinde çalışan öğretmenler üzerine bir uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hassan, A., & Chandaran, S. (2005). Quality of supervisor-subordinate relationship and work outcome: organizational justice as mediator. *IIUM Journal of Economic and Management*, 13(1), 33-52.
- Hatipoğlu, A. ve Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012-1034.
- Heneman, H. G., III, & Milanowski, A. T. (2003). Alignment of human resource practices and teacher performance competency. *Peabody Journal of Education*, 79(4), 108-125.
- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organisational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random House.
- Ifinedo, P. (2003). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Finnish Organizations: A Study of Employees in the Oulu Region, Finland*. Master of Business Administration Thesis, University of London.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve adalet algılarına etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1021-1032.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Kabaklı Çimen, L. (2015). Öğretmenlerin aile işlevleri ile mesleki performans düzeylerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 759-772.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (6. Basım). Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004). Motivational dynamic of burnout and well-being among African teachers. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 36(3), 190-201.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandl, P. M. (1995). *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West Publishing Company.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell, West Sussex, UK.
- Memişoğlu, S. P. ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 367-392.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Eighth Edition, Pearson Education Limited, England.
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organisational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Özdemir, M. ve Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323-348.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.

- Pelletier, L. G., Séguin-Lévesque, C., & Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teacher's motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology, 94*, 186-196.
- 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.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20*(1), 71-92.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 21*(2), 575-588.
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J., & Ryan, R. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 419-435.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour, 23*, 257-266.
- Rutter, M., & Maughan, B. (2002). School effectiveness findings 1979-2002. *Journal of School Psychology, 40*(6), 451-475.
- Seçkin, Z. ve Demirel, Y. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik yıldırma davranışı (mobbing) arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(1), 329-348.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 171-189.
- Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: The teachers' perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Georgia State University College of Education, Georgia.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H., Koşaslan, G. ve Perdecı, O. (2017). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki. *Ulakbilge, 5*(11), 533-555.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behaviours: What is the relationship? *Employee Responsibility and Rights Journal, 6*(3), 195-207.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi, 33*(150), 87-96.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(2), 552-573.
- Veziroğlu Çelik, M. (2014). *Okul öncesi eğitimde örgütsel iklimin öğretmen performansına etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe de güvenilirlik ve geçerlik analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*, 33-50.
- Woessmann, L. (2011). Cross-country evidence on teacher performance pay. *Economics of Education Review, 30*, 404-418.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kurumsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 17*(1), 33-46.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(1), 289-316.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.