



Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumları Aracılığıyla Motivasyonlarına Etkisi*

Burhan SAÇLI** Kamile DEMİR***

• **Geliş Tarihi:** 07.08.2021 • **Kabul Tarihi:** 11.12.2021 • **Çevrimiçi Yayın Tarihi:** 15.12.2021

Öz

Araştırmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni, Alanya İlçesinde 2020-2021 eğitim – öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında görev yapan 1069 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem olarak 281 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma nedensel tarama modeline sahiptir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle oluşturulan örneklemden çevrimiçi anketle elde edilen veriler SPSS.22 ve LİSREL istatistik programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Toplam 12 maddeden ve 4 gizil yapıdan oluşan model LİSREL programı kullanılarak öncelikle ölçme modelinde uygunluğu test edilmiş ardından yapılandırılmış model incelenerek her iki model karşılaştırılmıştır. Örgütsel güven, örgütsel adalet, iş doyum ve motivasyon boyutları arasındaki korelasyonlar dikkate alındığında örgütsel güven ve örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunun boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve iş doyum boyutlarının motivasyon boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumlarının % 63'ünü açıkladığı ve bu iş doyum durumunun öğretmen motivasyonunun %77'sini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel algılarının motivasyonlarına etkisinde iş doyumunun aracılık ettiği söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: ortaokul, örgütsel güven, örgütsel adalet, iş doyum, motivasyon.

Atıf:

Saçlı, B. ve Demir, K. (2022). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 55, 46-71.doi:10.9779.pauefd.980090

* Bu çalışma yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Yüksek Lisans Öğr. Dr. Alanya Alaeddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi A.D., bsburhansacılı@gmail.com, ORCID:0000-0003-1335-4679

*** Prof. Dr. Alanya Alaeddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi A.D., kamile.demir@alanya.edu.tr, ORCID:0000-0001-7404-029X

Giriş

Günümüz çalışma yaşamı, salt örgütsel verimliliği veya örgütlerin ve bireylerin maddi kazançlarını arttırmayı önemseyen bilimsel yönetim anlayışına sahip örgütlerin varlığını sürdürmeyeceğini; insancıl yaklaşımları benimseyen örgütlerin ayakta kalabileceğini vurgulamaktadır (Güney, 2015).

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için ortak amaçlar etrafında toplanan, yeter sayıda iş yapmaya istekli çalışana ihtiyaç duyulmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2017). Çağımızda örgütlerin insan faktörü üzerinde durması gerekliliğinin en önemli sebepleri, örgütlerin rekabet ortamında önemli değişimlerle başa çıkmak mecburiyetinde olmaları ve nitelikli insan gücünden en verimli şekilde yararlanabilmeleri olarak görülmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

Öğretmenlerin İş Doyumu

Gelecek nesillerin olumlu anlamda yetişmesi için okullar önemli görevler yürütmektedir. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumları, eğitim kavramının hassasiyeti sebebiyle, önemli bir inceleme alanı olmuştur. Öğretmenler işini, meslektaşlarını ve çalışma ortamlarını sevmesi durumunda yüksek iş doyumunu elde eder ve böylelikle iş doyumunu yaşayan öğretmenler, öğrencilerin öğrenmesi doğrultusunda fazladan çaba sarf ederler (Demirtaş ve Nacar, 2018).

Öğretmenlerin iş doyumlarının eğitim – öğretim niteliklerini etkileyeceği gerçeği unutulmamalıdır (Diri ve Kırıl, 2016). Başaran (2000), öğretmenlerin yaşamsal, örgütsel ve mesleki gelişim gereksinimlerinin karşılanmasının eğitim sisteminin gerekliliği olarak belirterek öğretmenlerin iş doyumunu arttıracak unsurları özerklik ve öz denetim imkanlarının olması, gerçek bir liderin varlığının hissedilmesi, statü kazanımı, iş başında etkili iletişim ve etkileşim mekanizmasının varlığı ve öğretmen ve yönetici amaçlarında birliğin olması olarak belirtmiştir.

Öğretmenlik mesleğinin strese ve zorlanmaya açık olduğu herkes tarafından bilinmesine rağmen, pek çok öğretmenin iş doyumunu yaşadığı ve bu durumu işlerine, öğrencilere, işin çeşitlilik sunmasına, mesleki özerkliğe ve öğretmenler arası desteğe bağladıklarını ifade etmişlerdir. Ancak sınıf stresinin ve sınıf yönetimindeki zorlukların artması ve yönetim desteğinin azalması öğretmenlerin daha çok stres ve tükenmişlik yaşamalarına sebep olmakta ve bu etkenler öğretmenlerin iş doyumlarını azaltmaktadır (Troesch ve Bauer, 2017; Veldman, Tartwijk, Brekelmans ve Wubbels, 2013). Ayrıca

öğretmenlerin öğrencilerle olan etkileşimlerinin bir sonucu olarak eğitim – öğretim sürecinin gereklerini yaparken baskı ve stres yaşamaları, öğretmenlerin mesleki gelişim yollarının tıkanması, öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşılayamamaları ve velilerin eleştirel tutumları öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

Okullarda Örgütsel Adalet

Eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenen hedeflere ulaşmasında sistem içerisinde mümkün olduğunca her türlü kaynağı en iyi şekilde işleyerek kullanması gerekmektedir. Bu konudaki en büyük sorumluluk ise okulun bütün işlerini düzenlemeye ve denetlemeye amir olan okul yöneticisine aittir (Çelik ve Gürsel, 2017; Şişman, 2019).

Okullarda örgütsel adalet algısı, okul yöneticilerinin örgütsel adalet ilkelerine uyma ve saygı, nezaket, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramlar çerçevesindeki davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Ancak bu çaba öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ortak bir çabası olarak algılanması koşuluyla okullarda olumlu, işbirlikçi ve huzurlu bir iklim ortaya çıkabilecektir (Titrek, 2009). Ayrıca kaynakları dağıtmakta yükümlü olan yöneticiler sergiledikleri davranışlarda ortak bir katılımcı örgüt yapısını ortaya koyabilirlerse, okullar arzu edilen hedeflere ulaşabileceklerdir (Çelik ve Gürsel, 2017).

Örgütsel adalet, hem çalışanların güven boyutundaki algılarına ve örgüt bağlamındaki adalet algılarına açıklık getirmeye çalışan bir esas çerçeveyi hem de bireysel boyutta bireyin örgüt içerisindeki örgüt, yapı ve işleyişinin etik ve ahlaki değeri hakkındaki özel bir değerlendirmesini içermektedir (Küleççi Akyavuz, 2017). Bu bağlamda öğretmenlerin kararlarda aktif rol oynamaları, okulun örgütsel kazanımlarında etkili olacak ve öğretmenlerin adalet algısı güçlenecektir (Şahin ve Kavas, 2016). Böylelikle eğitim örgütlerinde yüksek bir adalet algısına sahip öğretmenler, daha verimli ve yüksek bir iş performansı sergileyeceklerdir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014).

Pek çok örgütsel davranışla beraber örgütsel adaletle ilişkin yapılan araştırmalarda, okul ortamındaki adalet algılarının öğrenci başarısında olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Burns ve DiPaola, 2013). Okullarda örgütsel adaletin varlığı, tüm örgütlerde olduğu gibi zaman zaman sosyal bir hastalık olarak görülen çatışmaların ortadan kalkmasını sağlayan ve öğretmenlerin okullardaki doyum duygusunun kapısını açan bir unsur olarak görülmektedir. Okullarda örgütsel adaletin yaşanmasıyla örgütte yabancılaşma duygularının azaldığı görülmekte ve olumsuz davranışların önüne geçilebilmektedir (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Titrek, 2009).

Okullarda Örgütsel Güven

Öztürk ve Aydın (2012), eğitimi, bireylerde yaşantılar ve kültürlenme süreci yoluyla arzu edilen davranışların elde edilmesine yönelik davranış değiştirme amacıyla uygulanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Okullar, elindeki en önemli unsur olan insanı sosyal bir yapılanma içerisinde ve güven ikliminde işlemek durumundadır (Tekin ve Yaşar, 2014). Bu bağlamda Memduhoğlu ve Zengin (2011), sosyal örgütlerin önemli kurumlarından biri olarak okulların hem kendisine güvenen hem de toplum için güvenilir bireyler yetiştirmeyi amaç edindiğini, aynı zamanda okullardaki güven olgusunun okul etkililiğini belirleyen bir kavram olduğunu öne sürmektedirler.

Eğitim kurumlarında büyük bir öneme sahip olan güven, bir öğretmenin okulun amaçlarına bağlı olması, kuruma yönelik faaliyetleri yerine getirmesi, öğrenciye olan bağlılığı ve öğretmen sevgisi gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir (Küleççi Akyavuz, 2017). Ayrıca örgütlerdeki güven dinamiklerine ilişkin pek çok araştırma bulunmakta ve iletişim, destek, örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık, kuralların etkililiği gibi güvene ilişkin pek çok dinamik unsur okullara da yansiyabilmektedir (Tschannen Moran ve Hoy, 2000).

Okul hayatında güvenin oluşturulabilmesi için öğrenci, öğretmen, yönetici ve okulda destek hizmetini sunan çalışanlar ile velilerle iyi bir iletişimin olması, bununla beraber çalışan görüşlerinin alınması ve adil bir ödüllendirme sisteminin var olması gerekmektedir (Erçek ve Birel, 2019; Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Ayrıca eğitim kavramının merkezinde yer alan öğretmenlerin örgüte ve yöneticiye güven duymaları kadar aynı kurumda çalıştığı meslektaşlarına da güven duyması çok önemlidir (Sağır ve Parlak, 2018). Benzer şekilde okullarda destekleyici ve birlikte çalışmayı teşvik edici yönetici davranışları ve öğretmenler arasında gelişen olumlu ilişkiler okullardaki güven ve adalet ortamını tesis etmektedir (Hoy ve Tarter, 2004).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan okullarda öğretmenler daha fazla gayret sarfetmekte ve örgüt amaçlarına yönelik daha fazla çalışmaktadır (Erçek ve Birel, 2019). Okullarda güven yoğun yaşandığında, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye olan güven, sağlıklı bir iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, yardımseverlik, dürüstlük, yeterlilik, şeffaflık, sadakat, tutarlılık sıklıkla gözlenecektir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Bu bağlamda, yapılan birçok araştırmada, okullarda güven ortamının var olmasıyla, okullarda etkililiğin, iletişimin, örgütsel vatandaşlığın ve öğrenci başarısının yükseldiği ve yönetici, öğretmen ve diğer paydaşların işbirliği çerçevesinde işlerinin daha da kolaylaştığı belirtilmektedir (Akın ve

Orman, 2015). Güçlü bir örgütsel güvenin varlığında okullarda sağlam bir gelişim ve değişim temeli oluşacak, öğretmenler arasında iletişim daha iyi sürdürülecek, öğretmenler arasındaki güven güçlenecek, öğretmenler daha yenilikçi bir bakış açısı kazanacak, güvenilir bir okul ortamı sayesinde okullar daha iyi bir öğrenme ortamına kavuşacaktır (Tekin ve Yaşar, 2014).

Öğretmen Motivasyonu

Eğitim – öğretim sürecinin işletilmesinde sorumlular arasında yer alan öğretmenlerin görevlerine bağlı ve istekli bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri bakımından onların motive olmuş ya da motive edilmiş olmaları, eğitim – öğretim sürecinin niteliğinin artmasını sağlayacaktır (Taşdemir ve İpek, 2019).

Fokkens-Bruinsma ve Canrinus'un (2014) araştırmasına göre, iş güvenliği, işe yönelik sevgi, özgeci sebepler, ödül, öğrencilerle birlikte çalışma ve işin getirdiği cazip olanaklar gibi pek çok içsel ve dışsal unsur öğretmenlik mesleğini seçmede anahtar unsurlardır. Kızıltepe (2011), okullarda öğretmenlerin motivasyon kaynaklarıyla motivasyon azaltıcı etkenleri belirtmiştir. Kızıltepe'ye göre, toplum odaklı ve başarıyla sonuçlanan öğrenci – öğretmen faaliyetleri, adaletli iş dağıtımı, işbirliği, terfi imkanları, güzel bir çevre, gelişim olanakları ve kişiler arası iyi ilişkiler öğretmenlerin iş doyum ve motivasyonlarını arttırırken; başarısız öğrenci profili, kötü çevre, örgütte çatışmalar ve öğretmenlerin kendilerini yararsız hissetmeleri, düşük ücret ve fazla iş yükü onların iş doyum ve motivasyonlarını düşürmektedir.

Öğretmen motivasyonu konusunda önemli bir yer tutan yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanamaması durumunun öğretmenlerde tükenmişliğe yol açtığı tespit edilmiştir (Anderson ve Iwanicki, 1984). Bu bağlamda, öğretmenlik mesleğinde motivasyon kavramının önemli olmasının nedenleri olarak motivasyon sayesinde öğretmenin olumsuz görülebilecek tükenmişlik ve devamsızlık davranışlarını gösterme eğiliminin azalması, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerin peşine düşmesi, öğrencilerin akademik başarısının arttırılması gösterilmektedir (Ateş ve Buluç, 2018). Benzer şekilde öğrenci başarısına doğrudan bir etkisi bulunması nedeniyle öğretmen motivasyonunun okullar açısından vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmektedir (İnayatullah ve Jehangir, 2012).

Okulların içerisinde birinci derecede sorumlu kılınan okul yöneticileri, hem okulun istenilen amaçlara ulaşması hem de öğretmenlerin beklenti ve isteklerini karşılama adına çabalar sarfetmektedirler (Doğan ve Koçak, 2017). Öte yandan, okul yöneticilerinin

öğretmenlerin arzu edilen nitelikte ve nicelikte performans göstermeleri için okulun içinde bulunduğu çevresel ve bireysel unsurları dikkate alarak öğretmenler için uygun motive edici unsurları bulup işe koşabilmesi gerekmektedir (Çiçek Sağlam, 2007).

Öğretmen motivasyonunu belirleyen pek çok unsur bulunmaktadır. Motivasyon, saygınlık, ekonomik kazançlar, sosyal çevreyi biçimlendirmek gibi dışsal motivasyon kaynaklarından ve kariyer planlamaları ve öğretmenlik meslek sevgisi gibi içsel motivasyon kaynaklarından beslenebilmektedir (Arslantaş, Tösten ve Beştaş Marakçı, 2018). Öte yandan sadece ekonomik teşviklerle doyum ve verimliliğin arttırılamayacağı belirtilmekle birlikte öğretmenlerin işlerini yaparken mutlu olabilmesi ve mesleği sevmesinin motivasyon açısından önemli bir içsel motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Demirkol, 2019). Buna bağlı olarak Nordhall ve Knez (2018), öğretmenlerin işe yönelik duygusal olarak daha çok bağlılık hissetmesiyle motivasyon ve özerklik yaşadıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, yönetici ve öğrenci ilişkilerini belirleyen ilişki boyutu, karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmayı sağlayan beceri boyutu ve psikolojik özgürlük ve işin anlamlılığını içeren ve bu değeri içselleştirmeyi sağlayan özerklik boyutu öğretmenin genel iyi oluş halini etkileyebilmektedir (Deci ve Ryan akt. Abos, Haerens, Sevil, Aelterman ve García-Gonzalez, 2018).

Problem

Okullar insanı merkeze alan bir yapıya sahiptir. Okullarda yöneticilerle, meslektaşlarla, veli ve öğrenci gibi eğitim – öğretim sürecini etkileyebilecek diğer paydaşlarla olan ilişkiler okullardaki güveni tesis etmede önemli bir rol oynamaktadır. Oluşan bu güven ortamının niteliği de öğretmenlerin işlerindeki memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğini etkileyebilmektedir. Okullardaki yönetimin adaletli olması, kaynaklara ulaşmada adalet temelli bir sistemin olması ve kazanımların eşitlik ve hakkaniyet gözeterek öğretmenlere sunulması, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken elde edecekleri doyuma katkı sağlayabilir. Motivasyon, diğer mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de vazgeçilmez bir kavramdır. Bu bağlamda öğrencilere istedik davranışlar kazandırmada motivasyon öğretim sürecinde önemli bir role sahiptir. İş doyumunu yüksek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir.

Amaç

Bu araştırma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları, örgütsel adalet algıları, iş doyumları ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır ?

Yöntem

Bu araştırma nedensel tarama modelindedir. Tarama araştırmaları; çok fazla bireyden bir çok bilgi elde etmeyi sağladığından, ekonomiklik ve etkililik açısından araştırmacılara yararlar sunmaktadır. Ayrıca bu tür araştırmalar, evreni temsil edici bir özelliğe sahip olduğundan, belirli olaylar, olgular arasında var olan ilişkileri belirlemeyi amaç edindiğinden ve betimleyici, çıkarım yapıcı, açıklayıcı, genelleyci bilgiler sunduğundan araştırmacılara faydalar ve kolaylıklar sağlamaktadır (Büyüköztürk, 2020; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018; Cohen, Manion, ve Morrison, 2007). Bu çalışma için Bilimsel Araştırma Etik Kurulundan Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Alanya İlçesi devlet ortaokullarında öğretmenlik görevini sürdüren farklı branşlarda toplam 1069 öğretmen oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem tablosu dikkate alınarak 1000 kişilik bir evrende gerekli örneklem sayısı olan 277'ye ulaşmak hedeflenmiştir (Balci, 2011). Bu doğrultuda araştırmanın kapsamında 2020 - 2021 eğitim – öğretim yılında ortaokullarda farklı branşlarda görev yapan 281 öğretmene ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı iş doyumunu ölçeği, örgütsel adalet ölçeği,örgütsel güven ölçeği ve motivasyon ölçeği olmak üzere dört farklı ölçekten oluşmaktadır.

Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları, Bil (2018) tarafından *İş Doyumu Ölçeği* olarak Türkçe'ye uyarlanan ölçek ile belirlenmiştir. Bil, ölçeğin pilot uygulamalarına dayanarak elde ettiği faktör analizleri sonucunda KMO (Kaiser-Meier Olkin) değerini 0.92 ve Bartlett Küresellik Testi değerini 0.00 ($p<0.05$ olarak anlamlı) bulmuştur. KMO değerinin 0.50 den büyük olması, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu, Barlett Küresellik testi değerinin $p<0.05$ bulunması ise verilerin faktör analizine uygunluğunu yansıtmaktadır. İş doyumunu ölçeğine yönelik yapılan güvenirlik analizinde iş doyumunun dışsal boyutunda Cronbach Alpha katsayısı, 0.89, iş doyumunun içsel boyutunda ise Cronbach Alpha katsayısı,

0.93 olarak çıkmıştır. Ayrıca ölçeğin açıklanan toplam varyansları dışsal boyut için %56.14; içsel boyut için ise %64.10 olarak belirlenmiştir (Bil, 2018). İçsel ve dışsal doyum olarak iki boyutlu olan ölçek toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda iş doyumunu ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. İş doyumunun içsel boyutunun Cronbach Alpha değeri 0.93; iş doyumunun dışsal boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0.87 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise verilerin ölçek ile uyumunun oldukça iyi olduğu söylenebilir ($X^2_{(92)}=195.92$, $p=0.00$, $X^2/Sd=2.12$, $CFI= 0.97$, $NFI=0.95$, $SRMR=0.053$, $RMSEA= 0.062$, $GFI= 0.93$, $AGFI= 0.88$).

Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bu çalışmada, *Örgütsel Adalet Ölçeği*'nin Türkçeye uyarlanmış bir versiyonuyla ölçülmüştür. Ölçeğin Türkiye için uyarlamasını Polat (2007) yapmıştır. Ölçeğin alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç tanedir. Ölçekte 19 madde bulunmaktadır. Polat'ın (2007) yaptığı pilot çalışmalar sonucunda elde edilen faktör analizinde, ölçek üç boyutlu olarak sınıflandırılmış, her bir maddenin faktör yükü 0.45'in üstünde olduğundan tüm maddeler değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı, üç faktörlü ölçeğin tamamı için 0.96 olarak çıkmıştır. Alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutunda 0.89, işlemsel adalet boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet için 0.90 olarak saptanmıştır (Polat, 2007). Bu araştırmadaki veriler doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin toplam Cronbach Alpha değeri 0.97 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri dağıtım adaleti için 0.93; prosedür adaleti için 0.95 ve etkileşim adaleti için 0.92 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise verilerin ölçek ile uyumunun oldukça iyi olduğu söylenebilir ($X^2_{(126)}=272.40$, $p=0.00$, $X^2/Sd=2.16$, $CFI= 0.97$, $NFI=0.95$, $SRMR=0.039$, $RMSEA= 0.064$, $GFI= 0.91$, $AGFI= 0.86$).

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını belirlemek için *Örgütsel Güven Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek, Yılmaz'ın (2006) Türkçeye uyarlanmış olduğu bir veri toplama aracıdır. İlk olarak uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda ölçek 30 maddelik bir ölçme aracı olarak öğretmenlere uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ancak ölçeğe açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulandıktan sonra 0.30 faktör yük değerinin altında yük değeri olan ve faktörler arasında farklı boyutlarda yüksek faktör yük değeri veren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Yöneticiye güven boyutunda faktör yük değerlerinin 0.49 – 0.84 arasında ve maddelerin korelasyonlarının 0.52 - 0.73 arasında değiştiği görülmüştür. Meslektaşına güven boyutunda faktör yük değerlerinin 0.32 - 0.73 arasında ve maddelerin korelasyonlarının 0.42 -

.70 arasında değiştiği görülmüştür. Paydaşa güven boyutunda ise faktör yük değerlerinin 0.50 - 0.79 arasında ve maddelerin korelasyonlarının 0.42 -0.59 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlar incelendikten sonra maddelerin güven düzeyi yüksek olanlar ile güven düzeyi düşük olanları ayırt etmede yeterli oldukları kabul edilmiştir. Ölçeğin güvenirliliği incelendiğinde Cronbach Alpha katsayıları yöneticiye güven boyutunda 0.89, meslektaşlara güven boyutunda 0.87, paydaşlara güven boyutunda ise 0.82 olarak görülmüştür. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha değeri ise 0.92 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçeğin faktörleri için açıklanan varyans oranları dikkate alındığında ise yöneticiye güven boyutu için açıklanan varyans oranı % 30. 92, meslektaşlara güven boyutu için açıklanan varyans oranı % 8.30 ve paydaşlara güven boyutu için açıklanan varyans oranı % 6.08 olarak görülmüştür. Son halinde 22 maddeden oluşan ölçek, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Yılmaz, 2006). Bu araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu Cronbach Alpha değeri 0.85; meslektaş güven boyutu Cronbach Alpha değeri 0.95 ve paydaşa güven boyutu Cronbach Alpha değeri 0.89 olarak saptanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin toplam Cronbach Alpha değeri ise 0.94 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise verilerin ölçek ile uyumunun oldukça iyi olduğu söylenebilir ($X^2_{(180)}=347.96$, $p=0.00$, $X^2/Sd=1.93$, $CFI=0.97$, $NFI=0.94$, $SRMR=0.061$, $RMSEA=0.058$, $GFI=0.90$, $AGFI=0.86$).

Ortaokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini öğrenmek için Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan *Motivasyon Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek 12 maddeden ibarettir ve içsel motivasyon, özdeşleşmiş motivasyon, içe yansıtılmış motivasyon ve dışsal düzenleme / kontrol boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Orijinal formu dört boyutlu olan ölçeğin açıkladığı varyans yüzdesi içsel motivasyon alt ölçeğinde 51.050, özdeşleşmiş düzenleme ölçeğinde 12.02, içe yansıtılmış düzenleme alt ölçeğinde 8.77, dışsal düzenleme ölçeğinde 5.81 ve bu dört boyutun açıkladığı toplam varyans yüzdesi 77.65 olarak bulunmuştur (Akbolat ve Işık, 2012). Motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.90 bulunmuştur. Motivasyon ölçeği boyutları olarak her bir boyut için Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde içsel motivasyon boyutu Cronbach Alpha değeri 0.88, özdeşleşmiş düzenleme Cronbach Alpha değeri 0.91; içe yansıtılmış düzenleme Cronbach Alpha değeri 0.78; dışsal düzenleme/kontrol boyutu Cronbach Alpha değeri ise 0.69 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geçerlilik analizi için keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinde verilerin uygunluğu Kaiser-Meier Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik

Testi (BST) ile incelenmiştir. Bu bağlamda motivasyon ölçeğinin KMO katsayısı 0.90 bulunmuş ve BST sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür (Akbolat ve Işık, 2012). Bu araştırmanın verileri kapsamında motivasyon ölçeği için elde edilen Cronbach Alpha değeri, 0.86 olarak tespit edilmiştir. İçsel motivasyon boyutu için Cronbach Alpha değeri, 0.87; özdeşleşmiş düzenleme boyutu için 0.88; içe yansıtılmış motivasyon boyutu için 0.76; dışsal düzenleme/kontrol boyutu için ise 0.36 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise verilerin ölçek ile uyumunun iyi olduğu söylenebilir ($X^2_{(39)}=119.97$, $p=0.00$, $X^2/Sd=3.07$, $CFI= 0.96$, $NFI=0.94$, $SRMR=0.063$, $RMSEA= 0.08$, $GFI= 0.93$, $AGFI= 0.87$).

Verilerin Analizi

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının iş doyumları aracılığıyla motivasyonlarına etkisini incelemek için toplam 12 alt faktörün korelasyon katsayıları SPSS.22 programı aracılığıyla incelenmiş, ardından yapısal eşitlik modeli (YEM) işe koşulmuştur. Yapısal eşitlik modeli, pek çok istatistik işlemlerini içeren ve pek çok gözlenebilir değişken tarafından temsil edilen gizil faktörler üzerinde işlem yapmayı mümkün kılan doğrulayıcı faktör analizi işlemidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Örgütsel güven gizil değişkeni yöneticiye güven, meslektaşına güven ve paydaşına güven gözlenen boyutlarla; örgütsel adalet gizil değişkeni dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti gözlenen boyutlarla, iş doyumunu gizil değişkeni içsel doyum ve dışsal doyum gözlenen boyutlarla ve motivasyon gizil değişkeni içsel motivasyon, özdeşleşmiş motivasyon, içe yansıtılmış motivasyon ve dışsal düzenleme / kontrol gözlenen boyutlarıyla temsil edilmektedir. Böylelikle toplam 12 maddeden ve 4 gizil yapıdan oluşan model LISREL programı kullanılarak öncelikle ölçme modelinde uygunluğu test edilmiş ardından yapılandırılmış model incelenerek her iki model karşılaştırılmıştır.

Ölçme ve Yapılandırılmış Modellerin Uygunluğu

Modelin uygunluğu ölçme ve yapılandırılmış modelde test edilmiş ve elde edilen veriler tablo.1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçme ve Yapılandırılmış Modellerin Uyum Katsayılarının Karşılaştırılması

Endeks	Ölçme modeli	Yapılandırılmış Model	Sınır Değerler
X^2	57.70	146.79	-
Sd	29	36	-
X^2/Sd	1.98	4.07	5
p	0.00	0.00	>0.05
CFI	0.99	0.95	>0.90
NFI	0.98	0.93	>0.90
SRMR	0.03	0.05	<0.08
RMSEA	0.059	0.10	<0.10
GFI	0.97	0.92	>0.80
AGFI	0.91	0.83	>0.80

$X^2/Sd > 5$ (Şimşek,2007), $p > 0.05$ (Kline,1989), $CFI > 0.90$ (Hu ve Bentler, 1999), $NFI > 0.90$ (Hu ve Bentler, 1999), $SRMR < 0.08$ (Browne ve Cudeck, 1993), $RMSEA < 0.10$ (Byrne,2010; Hopper, Coughlan ve Mullen, 2008; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996), $GFI > 0.80$ (Doll, Xia, ve Torkezadeh, 1994), $AGFI > 0.80$ (Doll, Xia, ve Torkezadeh, 1994).

Tablo 1. incelendiğinde model, sınır değerler göze alındığında ölçme ve yapısal eşitlik modellerinin oldukça iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bunun gibi tarama ve ilişkisel korelasyon araştırmalarında 200 ve üstü gibi örneklem sayısının artmasıyla X^2 değeri, anlamlı bir olasılık gösterebilmektedir. Bu nedenle ölçme modellerini değerlendirmede X^2/sd oranları daha uygun bir ölçüt sunduğundan bu oranın 5'ten küçük olması gerektiği (Şimşek, 2007), göz önüne alındığında her iki modelin oldukça iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Bulgular

Örgütsel güven, yöneticiye güven (YG), meslektaşına güven (MG), paydaşına güven (PG) boyutlarıyla; örgütsel adalet dağıtım adaleti (DA), prosedür adaleti (PA), etkileşim adalet

(EA) boyutlarıyla; iş doyumunu içsel doyum (İCD) ve dışsal doyum (DD) boyutlarıyla ve motivasyon içsel motivasyon (IM), özdeşleşmiş motivasyon (ÖD), içe yansıtılmış motivasyon (IYD) ve dışsal düzenleme ve kontrol (DD/K) boyutlarıyla temsil edilmekte ve böylelikle toplam 12 boyut aracılığıyla ölçeklerin temsil edildiği görülmektedir. Tablo.2’de maddelerin korelasyon katsayıları incelenmiş ve maddelerin temsil gücü değerlendirildiğinde içe yansıtılmış motivasyon (IYD) ve meslektaşlara güven (MG) boyutları ($r = 0.001$, $p > 0.01$) dışında maddelerin aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Motivasyon Ölçeklerinin Alt Boyutları Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

	YG	MG	PG	DA	PA	EA	ICD	DD	IM	OD	IYD	DDK
YG												
MG	0.47**											
PG	0.50**	0.62**										
DA	0.63**	0.38**	0.43**									
PA	0.71**	0.47**	0.49**	0.80**								
EA	0.80**	0.52**	0.50**	0.73**	0.85**							
ICD	0.58**	0.50**	0.52**	0.52**	0.59**	0.58**						
DD	0.59**	0.36**	0.47**	0.75**	0.77**	0.67**	0.69**					
IM	0.51**	0.51**	0.53**	0.39**	0.53**	0.53**	0.70**	0.64**				
OD	0.41**	0.31**	0.39**	0.29**	0.43**	0.44**	0.67**	0.54**	0.69**			
IYD	0.23**	0.00	0.19**	0.36**	0.36**	0.24**	0.45**	0.54**	0.38**	0.63**		
DDK	0.17**	0.21**	0.21**	0.32**	0.30**	0.25**	0.26**	0.47**	0.33**	0.23**	0.23**	

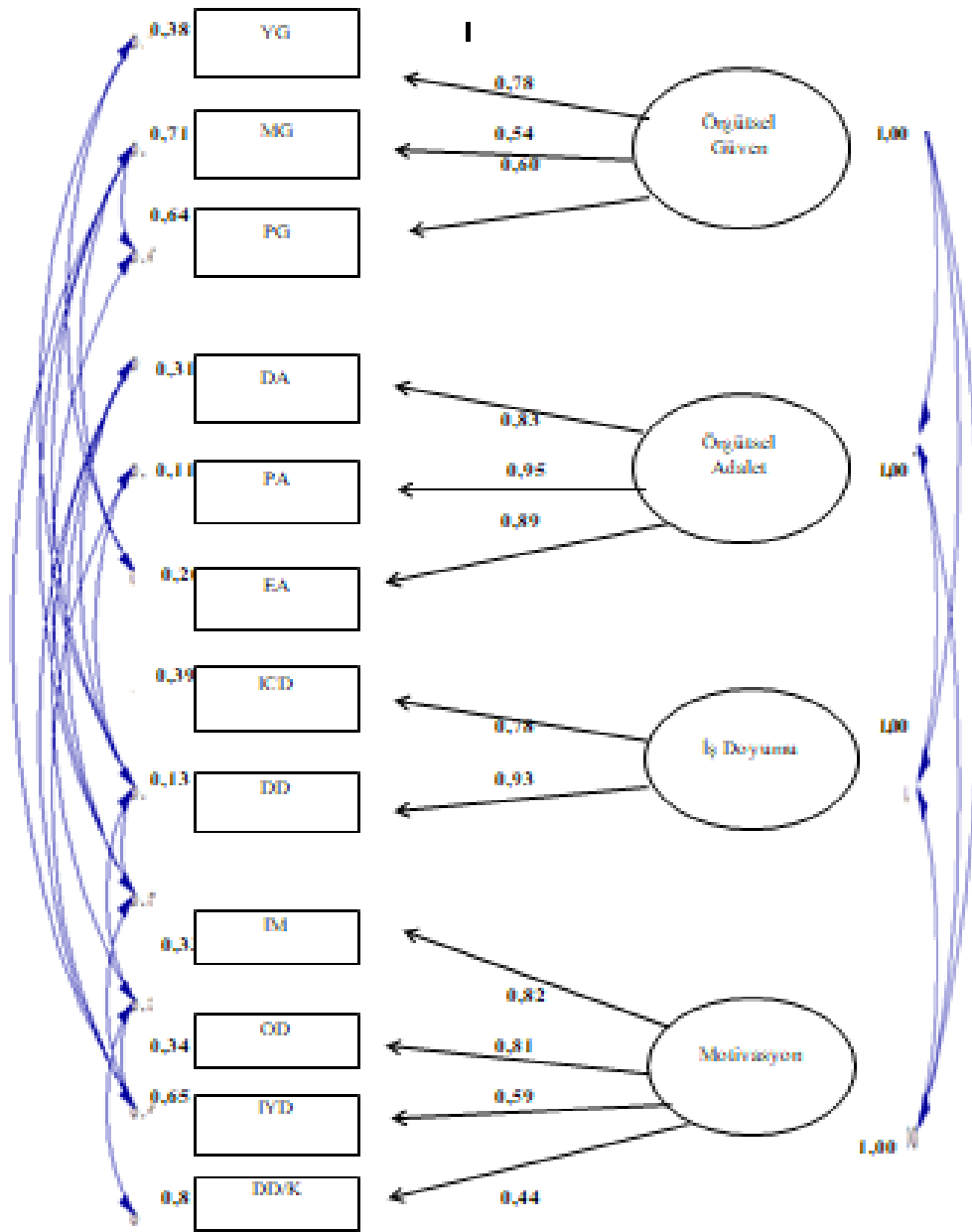
** $p < 0.01$

Tablo 2. incelendiğinde, örgütsel güveni temsil eden yöneticiye güven ($r=0.58$, $p < 0.01$), meslektaşlara güven ($r= 0.50$, $p < 0.01$) ve paydaşlara güven ($r=0.52$, $p < 0.01$) boyutlarıyla içsel doyum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel adaleti temsil eden dağıtım adaleti ($r=0.52$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ($r= 0.59$, $p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.58$, $p < 0.01$) boyutlarıyla içsel doyum arasında pozitif ve anlamlı bir

ilişki görülmektedir. Örgütsel güveni temsil eden yöneticiye güven ($r=0.59$, $p<0.01$), meslektaşlara güven ($r=0.36$, $p<0.01$) ve paydaşa güven ($r=0.47$, $p<0.01$) boyutlarıyla dışsal doyum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel adaleti temsil eden dağıtım adaleti ($r=0.75$, $p<0.01$), prosedür adaleti ($r=0.77$, $p<0.01$) ve etkileşim adaleti ($r=0.67$, $p<0.01$) boyutlarıyla dışsal doyum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Böylelikle örgütsel güven ve örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının dışsal ve içsel doyumla olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

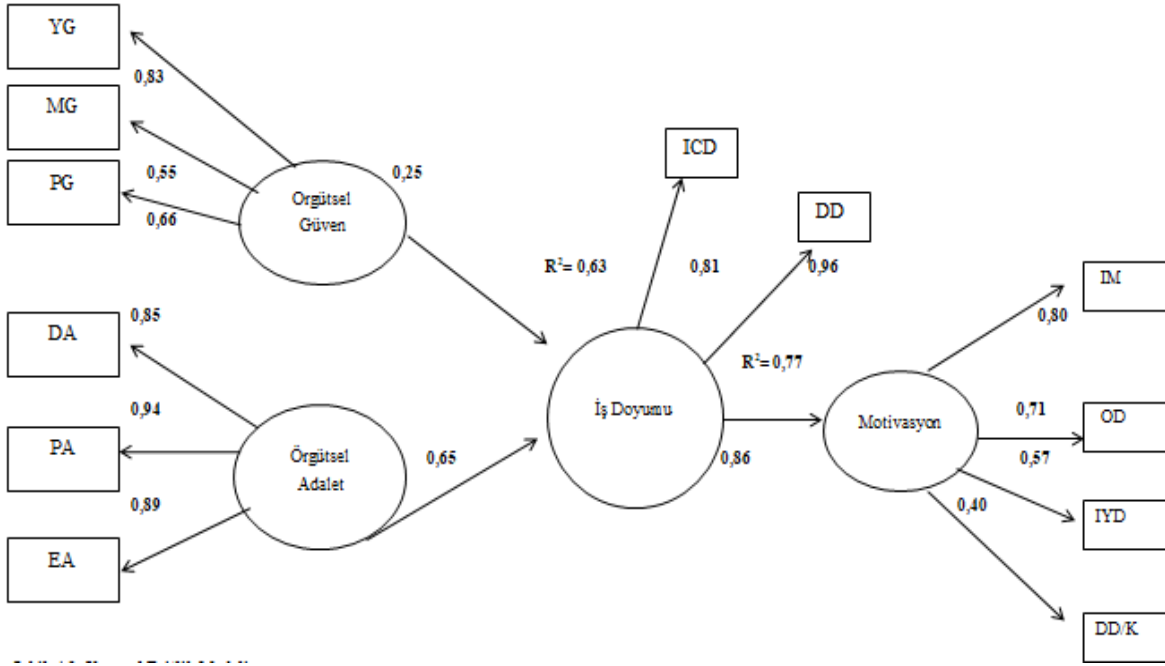
İş doyumunu temsil eden içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarıyla içsel motivasyon arasında ($r=0.70$, $p<0.01$; $r=0.64$, $p<0.01$), içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarıyla özdeşleşmiş motivasyon arasında ($r=0.67$, $p<0.01$; $r=0.54$, $p<0.01$), içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarıyla içe yansıtılmış motivasyon arasında ($r=0.45$, $p<0.01$; $r=0.54$, $p<0.01$) ve içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarıyla dışsal düzenleme ve kontrol arasında ($r=0.26$, $p<0.01$; $r=0.47$, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Böylelikle iş doyumunun alt boyutlarıyla motivasyonun tüm alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir.

Toplam 12 gözlenen maddeden ve 4 gizil değişkenden oluşan modelin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Şekil 1'de ölçme modeli sunulmuştur. Şekil 1. incelendiğinde ölçme modelinde örgütsel güveni temsil eden toplam üç boyutun katsayılarının 0.54 – 0.78 arasında değiştiği, örgütsel adaleti temsil eden toplam üç boyutun 0.83 – 0.95 arasında değiştiği, iş doyumunu temsil eden iki boyutun 0.78 – 0.93 arasında değiştiği ve motivasyonu temsil eden dört boyutun 0.44 – 0.82 arasında değiştiği ve tüm maddelerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçme modelinin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde verilerin ölçme aracıyla uyumunun oldukça iyi olduğu söylenebilir ($X^2(29)=57.70$, $p=0.00$). Karşılaştırmalı uyum endeksleri incelendiğinde ölçme aracının veriler ile uyumlu olduğu görülmektedir (CFI= 0.99, NFI=0.98, SRMR=0.035, RMSEA= 0.059, GFI= 0.97, AGFI= 0.91). Model için X^2/Sd oranı ise 1.98 olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Ölçüm Modeli

Ölçme modelinin uygunluğu test edilmiş ve ardından yapılandırılmış model incelenmiştir. Yapılandırılmış modelde örgütsel güven, örgütsel adalet ile motivasyon ve iş doyumları değişkenleri alt boyutlarıyla incelenmiş ve Şekil 2’de modelin uygunluğunu değerlendirilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapılandırılmış modelin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde verilerin ölçme aracıyla uyumunun oldukça iyi olduğu söylenebilir ($X^2_{(36)}=146,79$, $p=0,00$). Karşılaştırmalı uyum endeksleri (CFI=0.95, NFI=0.93, SRMR=0.052, RMSEA=0.10, GFI= 0.92, AGFI= 0.83) incelendiğinde ölçme aracının veriler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Model için X^2/sd oranı ise 4.07 olarak belirlenmiştir.

Şekil 2'deki yapısal model incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ($\beta=0.25$, $p > 0.01$) ve örgütsel adalet algılarının ($\beta=0.65$, $p > 0.01$) öğretmenlerin iş doyumlarına olumlu ve anlamlı düzeyde bir etki ettiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları, öğretmenlerin iş doyumlarının %63'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.63$). Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları alt puanlarının ($\beta=0.86$, $p > 0.01$) motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin iş doyumları öğretmen motivasyonunun % 77'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0.77$).

Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgular, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven puanlarıyla örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti puanlarının iş doyumunun boyutları olan içsel ve dışsal doyumlarındaki varyansını açıkladığını göstermektedir. Bu bağlamda uluslararası alanyazın incelendiğinde Van Maele ve Van Houtte (2012), tüm

boyutlarda öğretmenlerin örgüte olan güvenlerinin onların iş doyumlarına olumlu etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar (Trace, 2006; Wolfe, 2010), öğretmenlerin yönetsel destek ve yöneticiye olan güvenlerinin iş doyumlarını arttırdığını göstermektedir. Örgütsel adalet ve iş doyumunun incelendiği araştırmalarda örgütsel adalet ile iş doyumunun anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Altahayneh, Khasawneh, ve Abedalhafiz, 2014; Fatimah, Amiraa, ve Halim, 2011; Nojani, Arjmandnia, ve Afrooz, 2012; Whisenant ve Smucker, 2009; Zainalipour, Fini, ve Mirkamali, 2010). Ayrıca Lam ve Yan (2011), dağıtım adaleti boyutunun mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir.

Ulusal alanyazın incelendiğinde, Yalçın (2014) özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumları arasında, Bil (2018) ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleriyle iş doyumları arasında, Yılmaz (2019) tüm ilk, orta ve lise düzeyinde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumları arasında, Dağ (2018) özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisinin ele alındığı ulusal araştırmalar incelendiğinde Dündar (2011) ilköğretim okullarında, Atasoy (2019), Çelik (2011), Gürsel ve Çelik (2017) ve Kete (2015), resmi tüm okullarda, Yozgat (2019) ortaokullarda, Alanoğlu (2019), Çapraz (2009) ve Karaköse (2014) resmi ortaöğretim kurumlarında, Kılıç (2013) yatılı ilköğretim bölge okullarında ve Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) okul öncesi eğitim kurumlarında araştırma yapmışlar ve öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırmalar, araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin okullarına yüksek düzeyde örgütsel güven duyması ve örgütsel adalete inanması, onların iş doyumlarına olumlu bir etkide bulunmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları yükseldikçe iş doyumlarının da arttığı söylenebilir. Araştırma, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının tüm boyutlarına ilişkin puanların iş doyumunu yordadığını ve bu iş doyum durumunun motivasyon düzeyine olumlu etkide bulunduğunu göstermektedir.

Ulusal alanyazın incelendiğinde Yılmaz (2014), ortaokul öğretmenlerinin motivasyon ve iş doyumları arasında; Yirmibeşçik (2015), sınıf öğretmenlerinin motivasyon ve iş doyumları arasında; Özsüer (2016) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonları ve iş doyumları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Uluslararası alanyazın incelendiğinde Ali, Dahie ve Ali (2016), Mertler (2002), Scott, Cox ve Dinham (1999), Wagner ve French (2010), Webb (2007) ve Nyakundi (2012) pek çok okul türünde yaptıkları araştırmaların sonucunda iş doyumunun motivasyonun önemli bir açıklayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda öğretmenlerin iş doyumları arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında örgütsel güven ve örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunun boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve iş doyumunu boyutlarının motivasyon boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven puanlarıyla örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti puanlarının iş doyumunun boyutları olan içsel ve dışsal doyumlarındaki varyansı açıklamakta ve iş doyumunun, motivasyonlarına olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin “insan” faktörüne gereken önemi vererek öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasında insani ilişkilerin tesis edilmesi ve okul içerisinde gerekli güven ikliminin oluşturulması öğretmenlerin okula olan güvenlerini ve iş doyumlarını arttırabilir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, iş doyumlarına olumlu bir etkide bulunmaktadır. Bu doğrultuda kararlarda söz hakkı, kaynakların ve ders yükünün eşitlik ve hakkaniyet gözetilerek dağıtımını, uygulanacak kararların açık, anlaşılır, net ve uygun bir dille tebliğ edilmesi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını güçlendirebilir.

Yöneticilerin, öğretmenlerin ve tüm paydaşların katıldığı belirli zamanlarda sosyal – kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi, başarı ve başarısızlıkların sorumluluğunun yönetici- öğretmen – paydaşlarca üstlenilmesi okulda demokratik bir yönetim yapısına katkıda bulunarak öğretmenlerin örgütsel güven algıları güçlendirebilir. Ayrıca yöneticilerin işbirliğine açık olması, öğretmenleriyle sorumlulukları paylaşma yoluna gitmesi ve nezaket dilini kullanması öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırabilir.

Öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için yöneticilerin daha çok iş doyumunu arttıracak araçlara öncelik vermeleri, iş güvenliğini, çalışma şartlarını, kişilerarası ilişkileri ve okul amaç ve politikalarını geliştirmesi, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarını belirlemeleri, öğretmenlerin motivasyonuna katkıda bulunabilir.

Covid -19 pandemi sürecinden dolayı araştırmanın özellikle veri toplama sürecinde güçlükler ortaya çıkarmıştır. Salgın sonrası normalleşme sürecinde öğretmenlerle nitel birebir veya odak grup görüşmeleri araştırmacıya daha detaylı bilgiler sunabilir. Farklı türdeki

okullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler, araştırmacıya farklı görüşler sunabilir veya benzeri araştırma özel okullar bünyesinde yapılabilir. Araştırmacı yöneticileri ve paydaşları içeren bir araştırma yürüterek daha geniş bir bakış açısı elde edebilir. Ortaokul öğretmenlerinin dahil edildiği araştırmalar incelenerek bir meta – analiz çalışması yapılabilir ve farklı değişkenlerin öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarına etkileri incelenebilir.

Etik Kurul İzin Bilgisi: *Bu araştırma, Alaeddin Keykubat Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 3/3/2020 tarihli ve 02/10 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi: *Yazarın beyan edeceği bir çıkar çatışması yoktur.*

Yazar Katkısı: *Birinci yazar, problem durumunun belirlenmesi, literatür taraması, verilerin toplanması ve tartışma aşamalarında, ikinci yazar, problem durumunun belirlenmesi, araştırma yönteminin ve deseninin belirlenmesi ve verilerin analizi aşamalarında; çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca her iki yazar da raporlama kısmında çalışmaya katkıda bulunmuşlardır.*

Kaynakça

- Abos, A., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N., & García-Gonzalez, L. (2018). Teachers' motivation in relation to their psychological functioning and interpersonal style: A variable- and person-centered approach. *Teaching and Teacher Education*, 74, 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.010>.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (32), 109-124.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik , iş doyumunu ve kişilik*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akın, U. ve Orman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 2(2), 92-102.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Ali, A. Y., Dahie, A. M., & Ali, A. A. (2016). Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3 (1), 24-38.
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A.(2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138. doi:10.5539/ass.v10n4p131.
- 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. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- Anderson, M. B., & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132. doi: 10.1177/0013161X84020002007.
- Arslantaş, H. İ., Tösten, R. ve Beştaş Marakçı, D. (2018). Lise öğretmenlerinde mesleki motivasyon unsurları: karma yöntemli bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 880-895. doi: 10.17860/mersinefd.485161.
- Atasoy, A. U. (2019). *Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, Ö. T. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (48), 1-30.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma. yöntem, teknik ve ilkeler* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. Basım). Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara:

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A.Bollen, and J.S. Long (Eds.) *Testing structural equation models* (pp.136–162). Beverly Hills, CA: Sage Pub.
- Burns, W. T., & DiPaola, M. F. (2013). A Study of organizational justice, organizational citizenship behavior and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (27.Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed). Routledge: New York.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, F. (2017). Birey,örgüt ve yönetim. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (2.Baskı) içinde (s.1-32). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.) London and New York: Taylorand Francis Group.
- Çapraz, H. (2009). *Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel adalet Algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şişli ilçesi örneği)*. (YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi) T.C. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. (YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi) T.C. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çelik, T. ve Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4 (7), 49-56.
- Çiçek Sağlam, A. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çokluk, Ö, Şekercioğlu, G, ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik. SPSS ve LISREL uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağ, S. (2018). *Özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi. Ortak Lisans Programı, İstanbul.
- Demirkol, M. (2019). Sınıf öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik motivasyon düzeyleri. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 37-54.
- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal Of Educational Reflections*, 2 (1), 13-23.
- Diri, S. M. ve Kıral, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(39), 125-149.
- 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.
- Doll, M.J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18 (4), 453-461.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçek, M. K., ve Birel, F. K. (2019). Öğretmenlerin okul güvenliğine ilişkin algılarının örgütsel güven ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi . *EKEV Akademi Dergisi*, 23 (77), 279 - 296.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15.Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The Relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 19 (S), 115 - 121.

- Fokkens-Bruinsma, M., & Canrinus, E. T. (2014). Motivation for becoming a teacher and engagement with the profession: evidence from different contexts. *International Journal of Educational Research*, 65 (2014), 65-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijer.2013.09.012>.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3.Baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management: Emerald*, 18 (4), 250-259. doi: 10.1108/09513540410538831.
- Hu, L.-T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55,doi: 10.1080/10705519909540118.
- Inayatullah, A., & Jehangir, P. (2012). Teacher's job performance: the role of motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5 (2), 78-99.
- Karaköse, T. (2014). The Empirical study of organizational justice and job satisfaction for high school teachers in Turkey . *Pakistan Journal of Statistics*, 30 (6), 1243-1250.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -bir uygulama-. *Yönetim*, 20 (63), 59-68.
- Kete, D. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adalet alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum alguları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Kızıltepe, Z. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin güdülenmelerini arttıran, etkilemeyen ve düşüren öğeler. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 28(2), 47-60.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modelling*. New York: Guilford Press.
- Kurtulmuş, M., ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459 - 477.
- Külekçi Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 30 (2), 805-831.
- Lam, B.-H., & Yan, H.-F. (2011). Beginning teachers' job satisfaction: the impact of school-based factors. *Teacher Development* 15 (3), 333-348. doi:10.1080/13664530.2011.608516.
- MacCallum, R. C., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*. 1(2), 130-149.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri . *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 8 (1), 211-217.
- Mertler, C. A. (2002). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 31 (1), 43-53.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A., & Afrooz, G. (2012, February). *The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems*. Paper Presented at 4th World Conference on Educational Sciences, Barcelona, Spain.
- Nordhall, O., and Knez, I. (2018). Motivation and justice at work: the role of emotion and cognition components of personal and collective work identity. *Frontiers in Psychology*, 8 (2018), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02307.
- Nyakundi, T. K. (2012). *Factors affecting teacher motivation in public secondary schools in Thika West District, Kiambu County*. (Unpublished Master's Thesis) Kenyatta University, Nairobi.

- Özsüer, V. S. (2016). *Occupational motivation and job satisfaction of Turkish secondary school teachers of English and other subjects*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları . *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485 -504.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sağır, M., ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *EKEV Akademi Dergisi* , 22 (76), 165-185.
- Scott, C., Cox, S., & Dinham (1999). The Occupational motivation, satisfaction and health of English school teachers. *Educational Psychology*, 19 (3), 287-308, doi: 10.1080/0144341990190304.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma. *Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISREL uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Taşdemir, R. ve İpek, C. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (16), 130-151.
- Tekin, C. ve Yaşar, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (2), 573 - 588.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behaviour and Personality*, 37 (5), 605-620. doi: 10.2224/sbp.2009.37.5.605.

- Trace, N. E. (2016). *The Relationship among teacher job satisfaction, trust in the principal, and principal trust* (Unpublished Doctorate Thesis). The College of William and Mary: Virginia.
- Troesch, L. M., & Bauer, C. E. (2017). Second career teachers: job satisfaction, job stress, and the role of self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 67 (2017), 389-398. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2017.07.006>.
- Tschannen Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary analysis of the Nature, meaning, and measurement of Trust. *Review of Educational Research* 70 (4), 547-593. doi: 10.2307/1170781.
- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: do years of experience make a difference? *Elsevier Teaching and Teacher Education*, 28 (2012), 879-889. doi:10.1016/j.tate.2012.04.001.
- Veldman, I., Tartwijk, J. v., Brekelmans, M., & Wubbels, T. (2013). Job satisfaction and teacher- student relationships across the teaching career: Four case studies. *Teaching and Teacher Education*, 32 (2013), 55-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2013.01.005>.
- Wagner, B. D., & French, L. (2010). Motivation, work satisfaction, and teacher change among early childhood teachers. *Journal of Research in Childhood Education. Routledge Taylor and Francis Group*, 24 (2), 152-171, doi: 10.1080/02568541003635268.
- Webb, S. R. (2007). *The Relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's black belt region*. (Unpublished Doctorate Thesis) Montgomery, Alabama State University, Alabama.
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review. Springer Science + Business Media*, 2009 (9), 157-167. doi: 10.1007/s11115-009-0077-8.
- Wolfe, C. R. (2010). *Behaviors that develop mutual trust and its association with job satisfaction* (Unpublished Doctorate Thesis). The Virginia Polytechnic Institute and State University: Blacksburg, Virginia.

- Yalçın, E. (2014). *Özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (11), 69-80.
- Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz, Ş. (2019). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin iş doyumuna etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisans Programı, İstanbul.
- Yirmibeşçik, S. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zainalipour, H., Fini, A. A., & Mirkamali, S. M. (2010, February). *A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas Middle School*. Paper Presented at World Conference on Psychology, Counselling and Guidance, Antalya, Turkey.



The Effect of Organizational Trust and Organizational Justice Perceptions of Teachers Working in Lower Secondary Schools on their Motivation through Job Satisfaction*

Burhan SAÇLI** Kamile DEMİR***

• Received: 07.08.2021 • Accepted: 11.12.2021 • First Online: 15.12.2021

Abstract

The research aims to reveal the effect of lower secondary teachers' perceptions of organizational trust and justice upon their motivations through job satisfaction. The research universe comprises 1069 lower secondary school teachers who worked in state schools for the Ministry of Education in the district of Alanya in the education years of 2020 and 2021. Two hundred eighty-one teachers were reached as a sample group. The research has a causal survey model. The data obtained from the sample with the help of a simple random sampling method via the online questionnaire form were analyzed by using SPSS 22 and LISREL statistics programs. First, the relevance of the model, which is constituted by 12 dimensions and four latent variables, was tested on the measurement model by using the LISREL program. Then, the structural equation model (SEM) was examined, and both models were compared. When the correlations of the dimensions of organizational trust, justice, job satisfaction, and motivation are taken into account, there is a positive and significant relationship between the dimensions of organizational trust and justice and those of job satisfaction. There is also a positive and significant relationship between job satisfaction and motivation. It has been concluded that lower secondary school teachers' perceptions of organizational trust and organizational justice explain 63% of their job satisfaction and that job satisfaction explains 77% of their motivation within the framework of structural equation modeling (SEM). In this case, it can be said that job satisfaction mediates the effect of teachers' organizational trust and organizational perceptions on their motivation.

Keywords: Lower secondary school, organizational trust, organizational justice, job satisfaction, motivation.

Cited

Saçlı, B. & Demir, K. (2022). The effect of organizational trust and organizational justice perceptions of teachers working in lower secondary schools on their motivation through job satisfaction. *Pamukkale University Journal of Education*, 55, 46-71. doi:10.9779.pauefd.980090

*This study is produced from a Master's Thesis.

** Ministry of National Education, Postgraduate student Alanya Alaeddin Keykubat University, Faculty of Education, Department of Educational Administration bsburhansaccli@gmail.com , ORCID:0000-0003-1335-4679

***Prof. Dr. Alanya Alaeddin Keykubat University, Faculty of Education, Department of Educational Administration kamile.demir@alanya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7404-029X

Introduction

Nowadays, working life suggests that organizations that center on humanistic approaches will stand longer than those that center on only organizational productivity or raise financial gains of organizations and individuals in terms of scientific management (Güney, 2015).

Employees who are eager to work, suffice in number, and gather around the same objectives are highly needed so that organizations can exist (Cemaloğlu & Şahin, 2017). The most important reasons why organizations consider the human factor in our era are that organizations need to cope with significant changes in the competition atmosphere, and they have to make the best use of qualified human power in the most productive way (Karcıoğlu, Timuroğlu & Çınar, 2009).

Teachers' Job Satisfaction

Schools perform crucial tasks so that the next generations can be brought up positively. The job satisfaction of teachers and managers at school has been an important field of study as the concept of education is very sensitive. Teachers gain high-level job satisfaction because they love working places and their colleagues. For this reason, teachers with job satisfaction make extra effort for students to learn better (Demirtaş & Nacar, 2018).

Teachers' job satisfaction affects the quality of education. This reality should not be forgotten (Diri & Kırıl, 2016). Başaran (2000) states that the education system should meet the subsistence, organizational and occupational needs of teachers and indicates the factors to increase teacher job satisfaction as autonomy, opportunities for self-supervision, feeling of the existence of true leader, gaining status, effective communication at work, unity of purposes among teachers and managers, and the existence of interaction mechanisms.

Even though everyone commonly knows that the teaching profession is susceptible to stress and uneasiness, many teachers have been reported to experience job satisfaction. They point out that they attach satisfaction to their work, students, job diversity, professional autonomy, and support among teachers. However, teachers suffer more from burnout and stress, like classroom management difficulties and stress increase, and managerial support decreases. This situation alleviates teachers' job satisfaction (Troesch & Bauer, 2017; Veldman, Tartwijk, Brekelmans & Wubbels, 2013). Furthermore, teachers feel distressed and uneasy while performing educational duties due to interaction among students. Their professional development opportunities can be hampered, and they, therefore, cannot meet

their occupational needs. What is more, parents have negative criticism about teachers. These affect teacher job satisfaction badly (Akçamete, Kaner & Sucuoğlu, 2001).

Organizational Justice at Schools

Educational organizations must make the best use and process all kinds of sources within the system to reach the expected goals as much as possible. This responsibility belongs to the school manager, who is competent in regulating and supervising all the school tasks (Çelik & Gürsel, 2017; Şişman, 2019).

Organizational justice perceptions at school develop depending on school managers' conforming to the principles of organizational justice and their behaviors within the concepts such as respect, courtesy, consistency, and honesty (Şahin & Kavas, 2016). Yet, only if this effort is perceived as a common task of both teachers and managers a positive, cooperative, and peaceful atmosphere come into existence (Titrek, 2009). Moreover, schools can reach desired goals if managers in charge of allocating sources can execute and make people understand a common participant organization model in their behaviors (Çelik & Gürsel, 2017).

Organizational justice encompasses not only the regulation which clarifies employees' perceptions of justice in the context of the organization and trust dimension but also a special evaluation of a person in an organization about ethic and moral values of organization, structure, and mechanisms within a particular context (Külekcı Akyavuz, 2017). In this sense, the active participation of teachers in decision-making will contribute to the organizational gaining of schools and enhance the organizational justice perceptions of teachers (Şahin & Kavas, 2016). Therefore, teachers who possess higher perceptions of organizational justice will perform a more fruitful and higher job performance (Ayık, Yücel & Savaş, 2014).

It has been observed in the studies carried out about organizational justice and many organizational behavior studies that justice perceptions in the school atmosphere positively affect students' success (Burns & DiPaola, 2013). The existence of organizational justice at schools is regarded as a key element that clears off disagreements or conflicts called social illness as in many organizations and facilitates job satisfaction of teachers at school. When organizational justice has been experienced, alienation in organizations is observed to decrease, and negative behaviors can be prevented (Kurtulmuş & Karabıyık, 2016; Titrek, 2009).

Organizational Trust at Schools

Öztürk and Aydın (2012) define education as a process applied to change individuals' behaviors for gaining desired behaviors during experiences and enculturation in individuals. Schools need to process the human, the most important element of schools, in a social structure in a climate of Trust (Tekin & Yaşar, 2014). In this context, Memduhoğlu and Zengin (2011) suggest that schools, which are the most influential social organizations, aim to educate individuals who are self-reliant and reliable to society and that the concept of trust at schools determines the efficacy of schools.

Trust, which attaches great importance at schools, is sensible to many factors such as teachers' abiding by school goals, their handling of school tasks, their commitment to students, and teacher love (Külekcı Akyavuz, 2017). Furthermore, many studies about the trust dynamics of organizations are available, and such dynamic factors as communication, support, organizational climate, organizational citizenship, and the efficacy of rules can be mirrored in schools, as well (Tschannen Moran & Hoy, 2000).

A trustful atmosphere at schools must have good communication among students, teachers, managers, and other employees who give supporting services, staff's opinions are taken, and a fair reward system is constituted (Erçek & Birel, 2019; Memduhoğlu & Zengin, 2011). Apart from this, it is very important for teachers, who are at the center of the concept of education, to trust their colleagues and their organizations and managers (Sagir & Parlak, 2018). Similarly, positive relations between teachers due to encouraging and supporting administrator behaviors to support cooperation can establish justice and Trust in schools (Hoy & Tarter, 2004). Teachers who work at schools of high leveled trust put more effort and work more for organizational goals (Erçek & Birel, 2019). When trust has been intensely experienced at schools, sensitivity to employees, Trust in managers, good communication, openness to innovations, helpfulness, honesty, competence, transparency, loyalty, and consistency (Memduhoğlu & Zengin, 2011). In this context, many studies mainly state that the efficacy, communication, organizational citizenship, and students' success increase, and school tasks are eased within the cooperation of managers, teachers, and other stakeholders, provided that trust exists at schools (Akın & Orman, 2015). When there is a strong organizational trust at schools, steady development and change frame will be able to be built, communication among teachers will execute better, trust among teachers will enhance,

teachers will acquire more novel perspectives, and therefore schools will have better teaching places thanks to a trustful school atmosphere (Tekin & Yaşar, 2014).

Teacher Motivation

If teachers who are in charge of executing the educational process at schools are motivated to perform their tasks willingly and in full commitment to their jobs, education will increase in quality (Taşdemir & İpek, 2019).

According to the research carried out by Fokkens- Bruinsma, and Canrinus (2014), many internal and external factors such as job security, love of the job, altruistic reasons, reward, work with students, and charming opportunities of the job are key factors to have people choose the career of teaching. Kızıltepe (2011) specifies teachers' sources of motivation and the factors of demotivation at schools. In Kızıltepe's opinion, fair distribution of tasks, cooperation, promotion opportunities, a nice setting, development opportunities, good interpersonal relationships, and society-centered student-teacher activities, which result in success, increase teachers' motivations. In contrast, unsuccessful student profiles, a bad setting, organizational disagreements, teachers' feelings of unusefulness, low salary, and over workload decrease teachers' motivations.

If the need for self-actualization and prestige, which occupies a significant place in teachers' motivation, is not fully satisfied teachers, this situation causes teachers to suffer from burnout (Anderson & Iwanicki, 1984). In this context, the motivation concept is important in the teaching profession because teachers tend less to display absenteeism and experience burnout, teachers pursue innovative ideas more, and students' academic success proves to increase thanks to motivation (Ateş & Buluç, 2018). Similarly, teachers' motivation is regarded as an indispensable element in terms of schools as it directly affects students' achievements (Inayatullah & Jehangir, 2012).

School managers who are primarily held responsible for schools do their utmost to meet teachers' expectations and wishes and enable schools to reach the desired goals (Doğan & Koçak, 2017). Apart from this, school managers need to employ appropriate motivators for teachers paying attention to environmental and individual factors which belong to the school so that teachers can perform in the desired quality and quantity (Çiçek Sağlam, 2007).

Many factors determine teachers' motivation. Motivation can nurture both from such external sources as prestige, economic gains, forming social environment and from such internal sources as career planning, occupational love of teaching (Arslantaş, Tösten & Beştaş

Marakçı, 2018). On the other hand, it has been signified that productivity and satisfaction cannot be met merely with the aid of economic incentives and teachers' feeling of happiness when they are at work, and their love of profession can be regarded as significant sources of inner motivation within the context of motivation (Demirkol, 2019). Similarly, Nordhall and Knez (2018) state that the more emotionally teachers feel the commitment to their jobs, the more they feel autonomy and motivation. In this context, the relatedness dimension specifies teacher–manager relationships, the competence dimension, enables teachers to cope with hardships encountered, and the autonomy dimension encompasses psychological freedom and the significance of the job. It enables the value to be internalized. All these dimensions can affect teachers' general good being stated (Deci & Ryan as cited in Abos, Haerens, Sevil, Aelterman & García-Gonzalez, 2018).

Problem

Schools own a structure that focuses on human beings. The relationships among managers, colleagues, and other stakeholders capable of affecting educational processes play a vital role in instituting trust at schools. The quality of the trust created at schools may affect the satisfaction and dissatisfaction of teachers in their professions. The existence of fair management at schools and fair-based systems in obtaining sources, presenting gainings to teachers by taking equality and equity into account can contribute to teachers' job satisfaction when they profess. As in many professions, motivation is essential in the teaching profession. In this context, it has a vital role in getting students to acquire desired behaviors during the educational process. Also, teachers with more job satisfaction are expected to have higher motivation levels.

Purpose

This research examines the effect of lower secondary teachers' perceptions of organizational trust and justice on their motivations through job satisfaction. The answers are sought using the questions below within the framework of this aim:

1. Are there any significant relationships between organizational trust and teachers' justice perceptions, job satisfaction, and motivations?
2. Do the organizational trust and justice perceptions of teachers significantly predict their motivation through job satisfaction?

Method

The research has a causal survey model. Survey research benefits researchers in terms of economy and efficiency as it enables a great deal of information to be obtained from many individuals. Moreover, such studies can represent the universe; they aim to specify the relations existing among significant cases and facts, and they, in the end, present descriptive, inferring, generalizing, and explicatory information. Hence, they provide easiness and benefits for researchers (Büyüköztürk, 2020; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2018; Cohen, Manion & Morrison, 2007). The ethical approval for the research was received from the Ethics Committee of Scientific Research.

Sample

The target population comprises a total of 1069 lower secondary school teachers who worked in state schools in the district of Alanya in the education years of 2020 and 2021. 277 is the number that must be reached according to the theoretical sample chart for target populations of different sizes (Balcı, 2011). Thus, 277 individuals aimed to be reached with the aid of simple random sampling when the theoretical sample chart used for representing universalizes in different sizes was considered. Accordingly, 281 teachers who worked in the education years of 2020 and 2021 were reached as a sample group within the framework of the research.

Data Collection Tools

The data collection tools consist of 4 scales. They are the job satisfaction scale, organizational justice scale, organizational trust scale, and motivation scale.

The job satisfaction of lower secondary school teachers has been determined by the scale adapted as the *Job Satisfaction Scale* by Bil (2018). Bil found KMO value (Kaiser-Meier Olkin) 0.92 and Bartlett Sphericity Test 0.00 (significant as $p < 0.05$) as a result of the factor analysis he obtained from the pilot studies of the scale. KMO value being bigger than 0.50 displays that the sample size is big enough, and the value of the Bartlett Sphericity Test being found $p < 0.05$ demonstrates the convenience of data for factor analysis. In the reliability analysis executed for the job satisfaction scale, the coefficient of Cronbach's Alpha was found to be 0.89 in the extrinsic dimension of job satisfaction, while it was found to be 0.93 in the intrinsic dimension. Also, the total variance of the scale was declared % 56.14 for the extrinsic dimension and %64.10 for the intrinsic dimension. (Bil, 2018). The two-dimension scale, which is made up of extrinsic and intrinsic dimensions, includes 17 questions. Cronbach's Alpha value of the job satisfaction scale was calculated as 0.94, 0.93 for intrinsic

dimension, and 0.87 for extrinsic dimension due to findings obtained from this research. When the data obtained from the confirmatory factor analysis (CFA) have been examined, it can be said that the data seem quite fit with the scale. ($X^2_{(92)}=195.92$, $p=0.00$, $X^2/Sd=2.12$, $CFI= 0.97$, $NFI=0.95$, $SRMR=0.053$, $RMSEA= 0.062$, $GFI= 0.93$, $AGFI= 0.88$).

Organizational justice perceptions of lower secondary school teachers have been evaluated in this research with a Turkish adapted version of the *Organizational Justice Scale*. The Turkish adaptation was made by Polat (2007). The sub-dimensions of the scale are a total of 3. They are called distributive justice, procedural justice, and interactive justice. There are 19 statements on the scale. In the factor analysis obtained as a result of the pilot studies carried out by Polat (2007), the scale was classified as three dimensions one, and all statements on the scale were assessed as the factor load of each statement exceeded 0.45. Cronbach's alpha coefficient of the organizational justice scale was found to be 0.96 for the whole scale. The reliability coefficients of the sub-dimensions were as follows: 0.89 for distributive justice, 0.95 for procedural justice, and 0.90 for interactive justice (Polat, 2007). The total Cronbach's Alpha value of the organizational justice scale has been calculated at 0.97 due to the data obtained from this research. Furthermore, Cronbach's Alpha value has been detected as 0.93 for distributive justice, 0.95 for procedural justice, and 0.902 for interactive justice. When the results obtained from the confirmatory factor analysis (CFA) have been examined, it can be said that the data seem fit quite with the scale. ($X^2_{(126)}=272.40$, $p=0.00$, $X^2/Sd=2.16$, $CFI= 0.97$, $NFI=0.95$, $SRMR=0.039$, $RMSEA= 0.064$, $GFI= 0.91$, $AGFI= 0.86$).

Organizational Trust Scale has been employed to determine organizational trust perceptions of lower secondary school teachers. The scale is a data collection tool that was adapted into Turkish by Yılmaz (2006). The scale was initially prepared as an assessment tool of 30 statements for teachers following the views of experts consulted. However, the statements which remained below 0.30 and remained above very high values in different dimensions among dimensions needed to be excluded after exploratory factor analysis (EFA) had been applied. It was observed that the factor load values ranged between 0.49 - 0.84, and the correlations of the statements ranged between 0.52 – 0.73 in the dimension of trust in principals. It was observed that the factor load values ranged between 0.32 - 0.73 and, the correlations of the statements ranged between 0.42 – 0.70 in the dimension of trust in colleagues, and it was observed that the factor load values ranged between 0.50 - 0.79, and the correlations of the statements ranged between 0.42 – 0.59 in the dimension of trust in

stakeholders. After the results were studied, it was admitted that the statements were competent enough at discerning high trusted and lowed trusted ones. When the scale's reliability was examined, the coefficient of Cronbach's Alpha was 0.89 in the dimension of trust in principals, 0.87 in the dimension of trust in colleagues, and 0.82 in the dimension of trust in stakeholders. Cronbach's Alpha value of the whole scale was also calculated at 0.92. Therefore, it was detected that the scale was highly reliable. When the variance ratios explained for the scale factors were taken into account, it was seen that the variance ratio was % 30.92 for the dimension of trust in principals, % 8.30 for the dimension of trust in colleagues, and % 6.08 for the dimension of trust in stakeholders. Eventually, the scale of 22 statements was made up of a total of three dimensions called to trust in principals, Trust in colleagues, and Trust in stakeholders (Yılmaz, 2006). Cronbach's Alpha value of trust in principals has been detected at 0.85, that of trust in colleagues has been detected at 0.95, and that of trust in stakeholders has been detected at 0.89 due to the data obtained from this research. The total Cronbach's Alpha value of the organizational trust scale has been detected as 0.94. When the results obtained from confirmatory factor analysis (CFA) have been examined, it can be said that the data seem quite fit with the scale ($X^2_{(180)}=347.96$, $p=0.00$, $X^2/Sd=1.93$, $CFI=0.97$, $NFI=0.94$, $SRMR=0.061$, $RMSEA=0.058$, $GFI=0.90$, $AGFI=0.86$).

The motivation Scale adapted into Turkish by Akbolat and Işık (2012) has been used to find out the motivation levels of lower secondary school teachers. The scale consists of 12 statements and is made up of four dimensions. They are called intrinsic, identified, introjected, and external motivation control. The variance percentage explained by the four dimension scale was 51.050 in intrinsic motivation, 12.02 in identified motivation, 8.77 in introjected motivation, and 5.81 in external regulation. The total variance percentage which was explained by the four dimensions, was found 77.65 (Akbolat & Işık, 2012). Cronbach's Alpha value of the scale was found 0.90. When each dimension of the scale was examined, it was specified that Cronbach's Alpha value of intrinsic motivation was 0.88, that of identified motivation 0.91, that of introjected motivation was 0.78, and that of external regulation or control for motivation was 0.69. Exploratory factor analysis was employed for validity analysis. The convenience of the data was examined by means of Kaiser – Meier Olkin (KMO) Coefficient and Bartlett Sphericity Test (BST). In this context, the KMO coefficient of the motivation scale was found to be 0.90, and the result of BST was found significant (Akbolat & Işık, 2012). Cronbach Alpha value obtained within the framework of the data in this research for motivation scale has been found as 0.86. Cronbach's Alpha value for intrinsic

motivation has been found to be 0.87, that for identified motivation has been found 0.88; that for introjected motivation has been found 0.76, and that for external regulation or control for motivation has been found to be 0.36. When the results obtained from confirmatory factor analysis (CFA) have been examined, it can be said that the data seem quite fit with the scale ($X^2_{(39)}=119.97$, $p=0.00$, $X^2/Sd=3.07$, $CFI= 0.96$, $NFI=0.94$, $SRMR=0.063$, $RMSEA= 0.08$, $GFI= 0.93$, $AGFI= 0.87$).

Data Analysis

The coefficients of a total of 12 sub-factors have been scrutinized to study the effect of lower secondary school teachers' organizational trust and justice perceptions on their motivations using job satisfaction with the help of the SPSS 22 program and, later on, the structural equation model (SEM) has been utilized. The structural Equation Model is a confirmatory factor analysis that includes a great number of statistical operations and enables operation on latent factors represented by many observable variables (Çokluk, Şekercioglu & Büyüköztürk, 2010). The latent variable of organizational trust is represented by trust in principals, trust in colleagues, trust in stakeholders, the latent variable of organizational justice is represented by distributive, procedural, and interactive justice, the latent variable of job satisfaction is represented by intrinsic and extrinsic motivation and the latent variable of motivation is represented by intrinsic motivation, identified motivation, introjected motivation and external regulation or control for motivation. Therefore, the fitness of the model constituted by 12 dimensions and four latent variables has been tested on the measurement model and has been examined on the structural equation model (SEM) by using the LISREL program. Later on, both models were compared.

The Fitness of Measurement and Structural Equation Model

The model's fitness has been tested on both measurements, and the structural equation model and data obtained have been presented in Table 1.

Table.1. *The Comparison of Measurement and Structural Equation Models in Terms of Inter factor Fitness Coefficients*

Indexes	The Measurement	The Structural	Values
X^2	57.70	146.79	-
Sd	29	36	-
X^2/Sd	1.98	4.07	5
p	0.00	0.00	>0.05
CFI	0.99	0.95	>0.90
NFI	0.98	0.93	>0.90
SRMR	0.03	0.05	<0.08
RMSEA	0.059	0.10	<0.10
GFI	0.97	0.92	>0.80
AGFI	0.91	0.83	>0.80

$X^2/Sd > 5$ (Şimşek,2007), $p > 0.05$ (Kline,1989), $CFI > 0.90$ (Hu & Bentler, 1999), $NFI > 0,90$ (Hu & Bentler, 1999), $SRMR < 0.08$ (Browne & Cudeck, 1993), $RMSEA < 0.10$ (Byrne,2010; Hopper, Coughlan & Mullen, 2008; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996), $GFI > 0.80$ (Doll, Xia & Torkzadeh, 1994), $AGFI > 0.80$ (Doll, Xia & Torkzadeh, 1994).

When Table.1 has been examined, it can be said that both the measurement model and the structural equation model seem to be a good fit after paying attention to limit values. X^2 value can display a significant likelihood as the number of the sample increases 200 or more in the surveys or relational research as it does in this research. Therefore, both models can be said to be a good fit when considering that X^2/sd ratios offer a more convenient criteria and should be less than 5 (Şimşek, 2007).

Findings

Organizational Trust is represented by trust in principals (TP), Trust in colleagues (TC), and Trust in stakeholders (TS). Organizational justice is represented by distributive justice (DJ), procedural justice (PJ), and interactive justice (IJ). Job satisfaction is represented by intrinsic satisfaction (IS) and extrinsic satisfaction (ES). Motivation is represented by intrinsic motivation (IM), identified motivation (IDM), introjected motivation (IJM), and external motivation or control for motivation (EMC). Correlation coefficients of dimensions have been introduced in Table 2. When the power of factor representation of dimensions has been assessed, dimensions seem to have positive and significant relationships among each other except for introjected motivation (IJM) and trust in colleagues (TC) ($r = 0.001$, $p > 0.01$), according to Table 2.

Table 2. *Interfactor Correlation Coefficients of Organizational Trust, Organizational Justice, Job Satisfaction and Motivation Scales*

	TP	TC	TS	DJ	PJ	IJ	IS	ES	IM	IDM	IJM	EMC
TP	1											
TC	0.47**	1										
TS	0.50**	0.62**	1									
DJ	0.63**	0.38**	0.43**	1								
PJ	0.71**	0.47**	0.49**	0.80**	1							
IJ	0.80**	0.52**	0.50**	0.73**	0.85**	1						
IS	0.58**	0.50**	0.52**	0.52**	0.59**	0.58**	1					
ES	0.59**	0.36**	0.47**	0.75**	0.77**	0.67**	0.69**	1				
IM	0.51**	0.51**	0.53**	0.39**	0.53**	0.53**	0.70**	0.64**	1			
IDM	0.41**	0.31**	0.39**	0.29**	0.43**	0.44**	0.67**	0.54**	0.69**	1		
IJM	0.23**	0.00	0.19**	0.36**	0.36**	0.24**	0.45**	0.54**	0.38**	0.63**	1	
EMC	0.17**	0.21**	0.21**	0.32**	0.30**	0.25**	0.26**	0.47**	0.33**	0.23**	0.23**	1

** $p < 0.01$

When Table 2. has been examined, there seems to be a positive and significant relationship between organizational trust dimensions called trust in principals ($r=0.58$, $p<0.01$), trust in colleagues ($r= 0.50$, $p<0.01$), trust in stakeholders ($r=0.52$, $p<0.01$) and intrinsic satisfaction. There also seems to be a positive and significant relationship between organizational justice dimensions called distributive justice ($r=0.52$, $p<0.01$), procedural justice ($r= 0.59$, $p<0.01$), interactive justice ($r=0.58$, $p<0.01$), and intrinsic satisfaction. As for the extrinsic satisfaction, there seems to be a positive and significant relationship between organizational trust dimensions called trust in principals ($r=0.59$, $p<0.01$), trust in colleagues ($r=0.36$, $p<0.01$), trust in stakeholders ($r= 0.47$, $p<0.01$) and extrinsic motivation. There also seems to be a positive and significant relationship between organizational justice dimensions called distributive justice ($r=0.75$, $p<0.01$), procedural justice ($r=0.77$, $p<0.01$), interactive justice ($r= 0.67$, $p< 0.01$) and extrinsic motivation. Hence, all sub-dimensions of organizational trust and organizational justice can be said to have a positive and significant relationship with both intrinsic and extrinsic job satisfaction.

There seems to be a positive and significant relationship between job satisfaction dimensions called intrinsic and extrinsic job satisfaction and intrinsic motivation ($r=0.70$, $p< 0.01$; $r=0.64$, $p<0.01$), identified motivation ($r=0.67$, $p<0.01$; $r=0.54$, $p<0.01$), There also seems to be a positive and significant relationship between job satisfaction dimensions and introjected motivation ($r=0.45$, $p<0.01$; $r= 0.54$, $p<0.01$) and external motivation or control ($r=0.26$, $p<0.01$; $r=0.47$, $p<0.01$). Hence, both sub dimensions of job satisfaction can be said to have a positive and significant relationship with all sub dimensions of motivation.

The measurement model has been tested via confirmatory factor analysis to examine structural validity of the model, which is made up of 12 observable factors and four latent variables. The measurement model has been presented in Figure 1. When Figure 1 has been examined, the coefficients of total three dimensions which represent organizational trust seem to range between 0.54 and 0.78, those of three dimensions that represent organizational justice seem to range between 0.83 and 0.95, those of two dimensions that represent job satisfaction seem to range between 0.78 and 0.93 and those of four dimensions which represent motivation seem to range between 0.44 and 0.82 and all factors seem to be significant as 0.01. When the results obtained from confirmatory factor analysis of the measurement model have been examined, it can be said that the data seem quite fit with the tool ($X^2(29)=57.70$, $p=0.00$) and when the indexes of fitness in the comparison table have been scrutinized, the data seem

fit with the tool (CFI= 0.99, NFI=0.98, SRMR=0.035, RMSEA= 0.059, GFI= 0.97, AGFI= 0.91). χ^2/Sd ratio has been specified as 1.98 for the model.

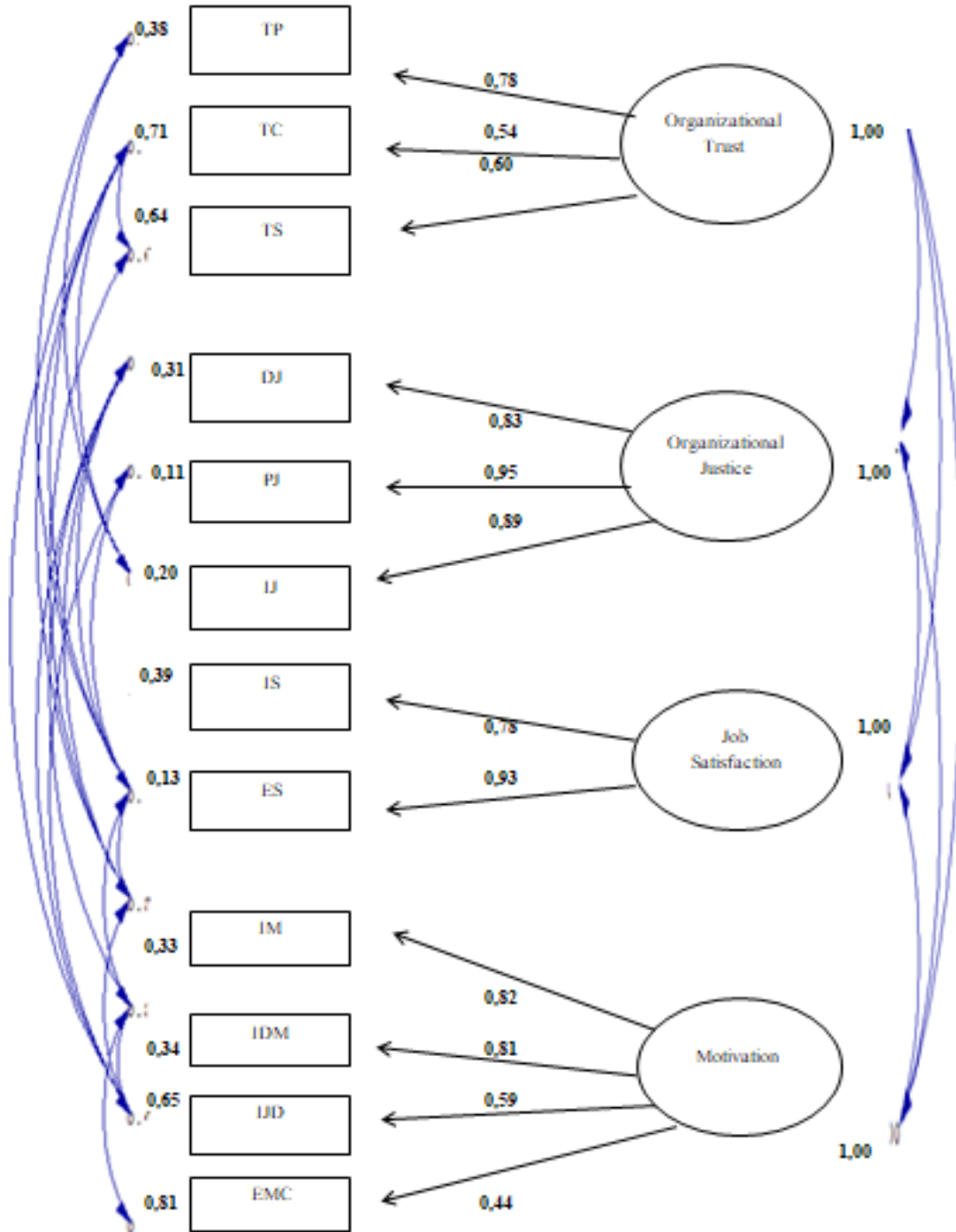


Figure 1. Measurement Model

The fitness of the measurement model has been tested, and later on, the structural equation model has been examined. Organizational Trust, organizational justice, motivation, and job satisfaction variables and the sub-dimensions have been scrutinized in the structural equation model, and the fitness of the model has been evaluated in Figure 2.

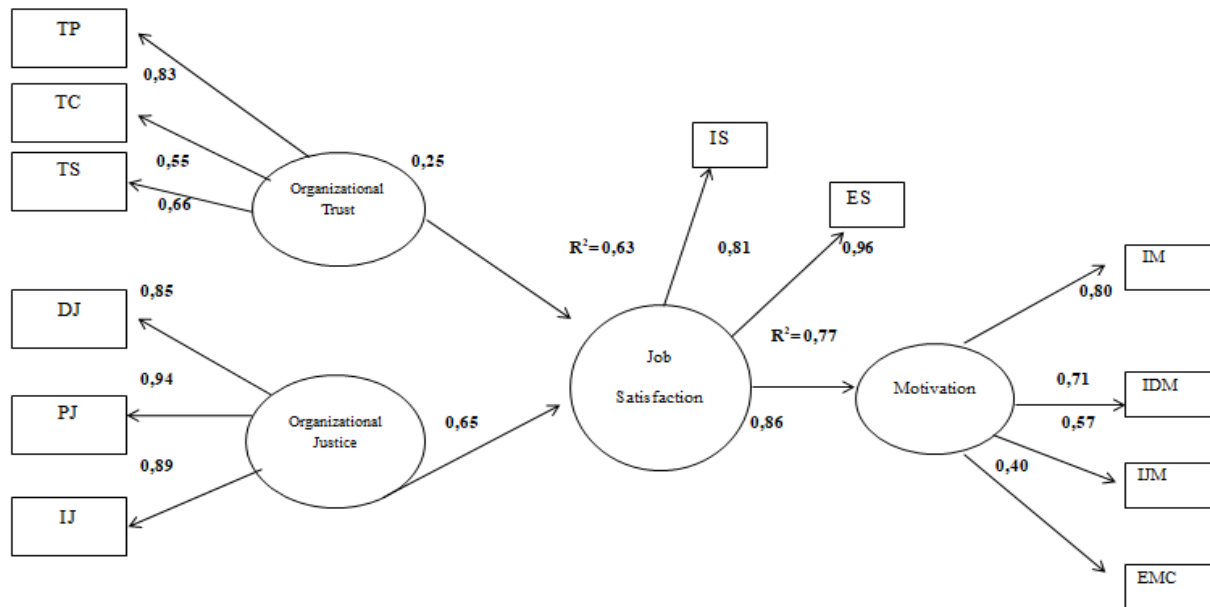


Figure 2. Structural Equation Model

When the results obtained from confirmatory factor analysis of the structural equation model have been examined, it can be said that the data seem quite fit with the tool ($X^2_{(36)}=146,79$, $p=0,00$) and when the indexes of fitness in the comparison table have been scrutinized, the data seem fit with the tool (CFI=0.95, NFI=0.93, SRMR=0.052, RMSEA=0.10, GFI= 0.92, AGFI= 0.83) X^2/Sd ratio has been specified as 4.07 for the model.

When the structural model has been studied, the positive and significant effect of lower secondary school teachers' organizational trust ($\beta=0.25$, $p > 0.01$) and organizational justice ($\beta=0.65$, $p > 0.01$) perceptions upon their job satisfaction can be observed. Accordingly, organizational trust and organizational justice perceptions of teachers explain 63% of teachers' job satisfaction ($R^2 = 0.63$). Furthermore, teachers' sub scores of job satisfaction ($\beta=0.86$, $p > 0.01$) can be seen to have a positive and significant effect on motivation levels. Accordingly teachers' job satisfaction explain 77% of teachers' motivation ($R^2 = 0.77$).

Discussion and Conclusions

The findings obtained from the research demonstrate that the dimension scores of organizational trust called trust in principals, Trust in colleagues, and Trust in stakeholders,

and dimension scores of organizational justice called distributive justice, procedural justice, and interactive justice can account for the variances of intrinsic and extrinsic job satisfaction. In this context, Van Maele and Van Houtte (2012) discovered that teachers' organizational trust positively impacts their job satisfaction in all dimensions. The studies examining the effect of teachers' organizational trust on job satisfaction (Trace, 2006; Wolfe, 2010) remark that teachers' trust in principals and managerial support boosts their job satisfaction. Organizational justice and job satisfaction can be seen to have a positive and significant relationship in the studies in which justice and job satisfaction were examined. (Altahayneh, Khasawneh & Abedalhafiz, 2014; Fatimah, Amiraa & Halim, 2011; Nojani, Arjmandnia & Afrooz, 2012; Whisenant & Smucker, 2009; Zainalipour, Fini & Mirkamali, 2010). Apart from this, Lam and Yan (2011) declared that the distributive justice dimension greatly affects apprentice teachers' job satisfaction.

When the national literature review has been considered, organizational trust and job satisfaction relationships are visible in many studies. For instance, Yalçın (2014) found out significant and positive relationships between job satisfaction and organizational trust of teachers who work for private teaching institutions, Bil (2018) found out the similar relationships among teachers who work for secondary schools, Yılmaz (2019) found out the similar relationships among teachers who work in all levels (i.e., primary, lower secondary and secondary) and Dağ (2018) found out the similar relationships among teachers who work for private schools. When the national studies exploring the relationship between organizational justice and job satisfaction have been considered, there are also many remarkable studies. For instance, Dündar (2011) carried out the research in secondary schools, Atasoy (2019), Çelik (2011), Gürsel and Çelik (2017), and Kete (2015) carried out their research in all state schools, Yozgat (2019) carried out his research in lower secondary schools, Alanoğlu (2019), Çapraz (2009) and Karaköse (2014) did their research in all secondary state schools, Kılıç (2013) did her research in the regional boarding schools, and finally, Altaş and Çekmecelioğlu (2015) did research in preschool institutions. They all found significant and positive relationships between organizational justice and teachers' job satisfaction. The studies mentioned above support the findings of this research.

If teachers acquire a high level of trust in schools and believe in organizational justice, this paves the way for a positive effect on their job satisfaction. In this sense, it can be inferred that teachers' job satisfaction increases as their organizational trust and organizational justice perceptions increase. The research demonstrates that the scores of sub-dimensions about

teachers' organizational trust and justice perceptions predict job satisfaction, and this job satisfaction has a positive impact on motivation level.

When a national literature review has been considered, several studies mark the positive and significant relationship between job satisfaction and motivation. For instance, Yılmaz (2014) found out this relationship among lower secondary school teachers, Yirmibeşçik (2015) did this among primary school teachers, and Özsüer (2016) did this among teachers in state schools.

When international literature review has been taken into consideration, Ali, Dahie and Ali (2016), Mertler (2002), Scott, Cox, and Dinham (1999), Wagner and French (2010), Webb (2007), and Nyakundi (2012) indicated in their studies carried out in many types of schools that job satisfaction is a significant explanatory variable of motivation. In this sense, as teachers' job satisfaction increases, their motivation levels also rise.

When the research results have been considered, it has been observed that organizational trust and organizational justice dimensions have a positive and significant relationship with job satisfaction dimensions. Those job satisfaction dimensions have a positive and significant relationship with motivation dimensions. The scores of trust in principals, trust in colleagues, and trust in stakeholders, which are all of the organizational trust of lower secondary school teachers, and those of distributive, procedural, and interactive justice, which are all of the organizational justice of teachers, explain the variance of extrinsic and intrinsic job satisfaction and this job satisfaction has a positive effect on motivation. In this context, if school principals pay more attention to the "human" factor, humanistic relationships are built up among teachers, parents, and students, and an essential school climate is created at schools, which may enhance teachers' job satisfaction organizational trust in schools.

Organizational justice perceptions of lower secondary school teachers affect their job satisfaction positively. Hence, participation in decision making, the equal and fair distribution of sources and workload, and the clear, straightforward, comprehensible, and suitable announcement of decisions to be put into practice may strengthen teachers' organizational justice perceptions.

If teachers, principals, and stakeholders take over the responsibility of not only successes but also failure and if social and cultural occasions in which teachers, principals, and all other stakeholders gather around are held in specified times, these contribute a great deal to the democratic administration of schools, and teachers' organizational trust perceptions

may, therefore, increase. Moreover, principals' being open to cooperation, choosing to share responsibility with teachers, and their polite manner may increase teachers' organizational justice perceptions.

If principals prioritize tools that will increase teachers' job satisfaction more to enhance their motivation, if they develop job security, working conditions, interpersonal relationships, school goals, and policies and determine teachers' interests and needs, they may contribute to teachers' motivation.

There have emerged difficulties, especially during the data obtaining process of the research because of the Covid-19 pandemic. Focus group discussions and head-to-head meetings with teachers in qualitative aspects during the normalization process in the post-pandemic period may provide researchers with more detailed and comprehensive information. The data collected from teachers who work in different schools may offer different perspectives to researchers, or such research may be carried out in private schools. Researchers may possess a wider perspective by conducting research involving principals and stakeholders rather than teachers. A meta-analysis study may be conducted by examining the studies which involve lower secondary school teachers, and by doing so, different variables' effects upon teachers' job satisfaction and motivation can be surveyed.

Ethical Approval: *This research was conducted with the permission of the Research Ethics Committee of Alaeddin Keykubat University Rectorate with the decision no 02/10 and dated 3/3/2020.*

Conflict Interest: *Authors have no conflict of interest to declare.*

Authors' Contributions: *The first author has contributed to the research in ascertaining the problem situation, method, and research design and in data analysis process. The second author has contributed to the research in ascertaining the problem situation, in literature review and data collection processes and in discussion part. Moreover, both authors have contributed to the research in reporting process.*

References

- Abos, A., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N. & García-Gonzalez, L. (2018). Teachers' motivation in relation to their psychological functioning and interpersonal style: A variable- and person-centered approach. *Teaching and Teacher Education*, 74, 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.010>.
- Akbolat, M. & Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (32), 109-124.
- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik , iş doyumunu ve kişilik*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akın, U. & Orman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 2(2), 92-102.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Ali, A. Y., Dahie, A. M. & Ali, A. A. (2016). Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3 (1), 24-38.
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A. & Abedalhafiz, A.(2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138. doi:10.5539/ass.v10n4p131.
- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, 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.
- Anderson, M. B. & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132. doi: 10.1177/0013161X84020002007.

- Arslantaş, H. İ., Tösten, R. & Beştaş Marakçı, D. (2018). Lise öğretmenlerinde mesleki motivasyon unsurları: karma yöntemli bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 880-895. doi: 10.17860/mersinefd.485161.
- Atasoy, A. U. (2019). *Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, Ö. T. & Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (48), 1-30.
- Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. Basım). Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara:
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A.Bollen, and J.S. Long (Eds.) *Testing structural equation models* (pp.136–162). Beverly Hills, CA: Sage Pub.
- Burns, W. T., & DiPaola, M. F. (2013). A Study of organizational justice, organizational citizenship behaviour and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (27.Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed). Routledge: New York.

- Cemaloğlu, N. & Şahin, F. (2017). Birey, örgüt ve yönetim. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (2.Baskı) içinde (s.1-32). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.) London and New York: Taylorand Francis Group.
- Çapraz, H. (2009). *Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel adalet Alguları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şişli ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çelik, T. & Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4 (7), 49-56.
- Çiçek Sağlam, A. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme (1. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö, Şekercioğlu, G, & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik. SPSS ve LISREL uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağ, S. (2018). *Özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi. Ortak Lisans Programı, İstanbul.
- Demirkol, M. (2019). Sınıf öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik motivasyon düzeyleri. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 37-54.
- Demirtaş, Z. & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki. *The Journal Of Educational Reflections*, 2 (1), 13-23.

- Diri, S. M. & Kıral, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(39), 125-149.
- Doğan, S. & Koçak, O. (2017). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 1-18.
- Doll, M.J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18 (4), 453-461.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçek, M. K., & Birel, F. K. (2019). Öğretmenlerin okul güvenliğine ilişkin algılarının örgütsel güven ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi . *EKEV Akademi Dergisi*, 23 (77), 279 - 296.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15.Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The Relationships between organizational justice, organizational citizenship behaviour and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 19 (S), 115 - 121.
- Fokkens-Bruinsma, M., & Canrinus, E. T. (2014). Motivation for becoming a teacher and engagement with the profession: evidence from different contexts. *International Journal of Educational Research*, 65 (2014), 65-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijer.2013.09.012>.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3.Baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management: Emerald*, 18 (4), 250-259. doi: 10.1108/09513540410538831.

- Hu, L.-T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55,doi: 10.1080/10705519909540118.
- Inayatullah, A., & Jehangir, P. (2012). Teacher's job performance: the role of motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5 (2), 78-99.
- Karaköse, T. (2014). The Empirical study of organizational justice and job satisfaction for high school teachers in Turkey . *Pakistan Journal of Statistics*, 30 (6), 1243-1250.
- Karacıoğlu, F., Timuroğlu, K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -bir uygulama-. *Yönetim*, 20 (63), 59-68.
- Kete, D. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adalet alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum alguları arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızıltepe, Z. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin güdülenmelerini arttıran, etkilemeyen ve düşüren öğeler. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 28(2), 47-60.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modelling.* New York: Guilford Press.
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459 - 477.
- Külekcı Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 30 (2), 805-831.

- Lam, B.-H., & Yan, H.-F. (2011). Beginning teachers' job satisfaction: the impact of school-based factors. *Teacher Development* 15 (3), 333-348. doi:10.1080/13664530.2011.608516.
- MacCallum, R. C., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*. 1(2), 130-149.
- Memduhoğlu, H. B. & Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri . *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 8 (1), 211-217.
- Mertler, C. A. (2002). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 31 (1), 43-53.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A., & Afrooz, G. (2012, February). *The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems*. Paper Presented at 4th World Conference on Educational Sciences, Barcelona, Spain.
- Nordhall, O., & Knez, I. (2018). Motivation and justice at work: the role of emotion and cognition components of personal and collective work identity. *Frontiers in Psychology*, 8 (2018), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02307.
- Nyakundi, T. K. (2012). *Factors affecting teacher motivation in public secondary schools in Thika West District, Kiambu County*. (Unpublished Master's Thesis) Kenyatta University, Nairobi.
- Özsüer, V. S. (2016). *Occupational motivation and job satisfaction of Turkish secondary school teachers of English and other subjects*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Ç. & Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları . *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485 -504.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Şağır, M., & Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *EKEV Akademi Dergisi*, 22 (76), 165-185.
- Scott, C., Cox, S., & Dinham (1999). The Occupational motivation, satisfaction and health of English school teachers. *Educational Psychology*, 19 (3), 287-308, doi: 10.1080/0144341990190304.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma. *Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISREL uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Taşdemir, R. & İpek, C. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (16), 130-151.
- Tekin, C. & Yaşar, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (2), 573 - 588.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behaviour and Personality*, 37 (5), 605-620. doi: 10.2224/sbp.2009.37.5.605.
- Trace, N. E. (2016). *The Relationship among teacher job satisfaction, trust in the principal, and principal Trust* (Unpublished Doctorate Thesis). The College of William and Mary: Virginia.
- Troesch, L. M., & Bauer, C. E. (2017). Second career teachers: job satisfaction, job stress, and the role of self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 67 (2017), 389-398. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2017.07.006>.
- Tschannen Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary analysis of the Nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research* 70 (4), 547-593. doi: 10.2307/1170781.

- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: do years of experience make a difference? *Elsevier Teaching and Teacher Education*, 28 (2012), 879-889. doi:10.1016/j.tate.2012.04.001.
- Veldman, I., Tartwijk, J. v., Brekelmans, M., & Wubbels, T. (2013). Job satisfaction and teacher- student relationships across the teaching career: Four case studies. *Teaching and Teacher Education*, 32 (2013), 55-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2013.01.005>.
- Wagner, B. D., & French, L. (2010). Motivation, work satisfaction, and teacher change among early childhood teachers. *Journal of Research in Childhood Education. Routledge Taylor and Francis Group*, 24 (2), 152-171, doi: 10.1080/02568541003635268.
- Webb, S. R. (2007). *The Relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's black belt region*. (Unpublished Doctorate Thesis) Montgomery, Alabama State University, Alabama.
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review. Springer Science + Business Media*, 2009 (9), 157-167. doi: 10.1007/s11115-009-0077-8.
- Wolfe, C. R. (2010). *Behaviours that develop mutual trust and its association with job satisfaction* (Unpublished Doctorate Thesis). The Virginia Polytechnic Institute and State University: Blacksburg, Virginia.
- Yalçın, E. (2014). *Özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (11), 69-80.
- Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz, Ş. (2019). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin iş doyumuna etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul

Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisans Programı,
İstanbul.

Yirmibeşçik, S. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zainalipour, H., Fini, A. A., & Mirkamali, S. M. (2010, February). *A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas Middle School.* Paper Presented at World Conference on Psychology, Counselling and Guidance, Antalya, Turkey.